

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Zuzana Vlachovská

Personální řízení ve startupových organizacích

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 5. 8. 2024

Zuzana Vlachovská

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je rozpracovat specifika personálního řízení ve startupových organizacích. V práci je pozornost věnována nejprve startupovým organizacím, jejich životnímu cyklu a způsobům financování. Pozornost je dále zaměřena na obecná východiska v oblasti personálního řízení, je zpracována problematika personální strategie a personální politiky organizace a následně je zpracován systém personálních procesů a vybrané metody personální práce. Dále se práce zabývá specifiky personálního řízení ve startupových organizacích a v malých organizacích, která jsou společně s obecnými východisky v oblasti personálního řízení východiskem pro kvalitativní empirické šetření. Cílem empirického šetření je zjistit podobu personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti IT v České republice. Šetření bylo realizováno formou polostrukturovaných rozhovorů s informanty, jimiž byli pracovníci z deseti startupových organizací, pověřeni v organizaci oblastí personálního řízení. Sledována byla personální strategie organizace a personální politika organizace, třináct dílčích personálních procesů a způsob a metody jejich realizace ve startupových organizacích.

Klíčová slova: startup, malá organizace, personální řízení, personální strategie, personální politika, personální procesy, metody personální práce

Abstract

The aim of the bachelor thesis is to elaborate the specifics of personnel management in startup organizations. In the thesis, attention is first paid to startup organizations, their life cycle and financing methods. Attention is then focused on general background in the field of personnel management, the issue of personnel management strategy and personnel management policy of the organization is elaborated and then the system of personnel management processes and selected methods of personnel work are elaborated. Furthermore, the thesis deals with the specifics of personnel management in startup organizations and small organizations, which together with the general background in the field of personnel management are the basis for the qualitative empirical investigation. The aim of the empirical investigation is to find out the form of personnel management processes and methods of personnel work used in IT startup organizations in the Czech Republic. The investigation was carried out in the form of semi-structured interviews with ten informants, who were employees from ten startup organizations, entrusted with the area of personnel management in the organization. The personnel management strategy and personnel management policy of the organization, thirteen sub-processes of personnel management and the form and methods of their implementation in startup organizations were monitored.

Key words: startup, small organization, personnel management, personnel management strategy, personnel management policy, personnel management processes, personnel management methods

Obsah

0	Úvod.....	6
1	Startupové organizace.....	8
1.1	Životní cyklus startupových organizací.....	13
1.2	Zdroje financování startupových organizací.....	18
2	Personální strategie a personální politika organizace.....	26
3	Systém personálních procesů.....	29
3.1	Personální plánování.....	29
3.2	Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků.....	31
3.3	Získávání pracovníků.....	33
3.4	Výběr pracovníků.....	36
3.5	Přijímání, adaptace a rozmístování pracovníků.....	39
3.6	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	42
3.7	Odměňování pracovníků.....	47
3.8	Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků.....	49
3.9	Pracovní podmínky a péče o pracovníky, odbory a kolektivní vyjednávání.....	52
3.10	Uvolňování pracovníků z organizace, personální poradenství.....	58
4	Specifika personálního řízení ve startupových organizacích.....	61
5	Empirické šetření: Podoba personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti IT v České republice....	79
5.1	Metodika empirického šetření.....	80
5.2	Výsledky empirického šetření a jejich interpretace.....	88
5.2.1	Personální strategie a personální politika v organizaci.....	88
5.2.2	Realizace a standardizace dílčích personálních procesů.....	93
5.2.3	Hodnocení úrovně realizace dílčích personálních procesů.....	108
5.2.4	Metody realizace dílčích personálních procesů.....	111
5.2.5	Optimalizace způsobu realizace dílčích personálních procesů....	127
6	Diskuze.....	131
7	Závěr.....	140
8	Soupis bibliografických citací.....	145
9	Seznam příloh.....	157
10	Seznam grafů a tabulek.....	166

0 Úvod

V současnosti vzniká každoročně po celém světě velké množství nových organizací, které se označují jako organizace startupové. Organizace, které jsou označovány jako startupy, jsou zpravidla mladé a zatím tedy také s malým počtem zaměstnanců. V souvislosti se startupovými organizacemi je možné se setkat s množstvím výzkumů a publikací na téma tvorby a marketingu produktu, či financování. Problematikou personálního řízení ve startupových organizacích se však odborníci zabývají daleko méně. Vedení a řízení lidí ve startupech vyžaduje specifický přístup, který je v mnoha oblastech rozdílný od vedení a řízení lidí ve velkých organizacích. Rozdíly jsou zapříčiněny primárně rozdílným počtem pracovníků. Principy vedení a řízení ve velkých organizacích se tedy nedají ve stejné formě aplikovat na startupy. Vedení a řízení pracovníků ve startupech se v mnohém shoduje s malými organizacemi. V oblasti personálního řízení se ale odlišují specifika startupů od specifík personálního řízení v malých organizacích. Cílem bakalářské práce je rozpracovat specifika personálního řízení ve startupových organizacích. Cílem empirického šetření je identifikovat podobu personálního řízení, realizace personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti informačních technologií v České republice.

Bakalářská práce je členěna do pěti tematických kapitol. V první kapitole je pozornost věnována startupovým organizacím, různým pojetím a definicím startupů a historii požití tohoto pojmu. První kapitola se věnuje také výzkumům na téma startupových organizací, jejich životnímu cyklu a způsobům financování jejich aktivit. Hlavními zdroji pro první kapitolu jsou publikace Riese, Crolla a Yoskovitze, Stokese a Wilsona a výzkumy organizací, převážně v oblasti Evropy.

Druhá kapitola se zaměřuje na personální strategii a personální politiku organizace. Popsána je problematika personální strategie a personální politiky organizace, podmínky, které je ovlivňují a jejich obsahu. Klíčovými autory pro druhou kapitolu jsou Kocianová, Urbancová a Vrabcová a Armstrong a Taylor.

Třetí kapitola se zaměřuje na systém personálních procesů v organizaci. Popsány jsou všechny personální procesy, jejich průběh a vybrané metody. Klíčovými autory pro druhou kapitolu jsou Kocianová, Armstrong a Taylor a Šikýř.

Ve čtvrté kapitole jsou, na základě dostupných odborných zdrojů, rozpracována specifika personálního řízení ve startupových organizacích. Specifika personálního řízení ve startupových organizacích jsou do určité míry srovnatelná se specifiky personálního řízení v malých organizacích. V této kapitole jsou z tohoto důvodu do určité míry zohledněna také specifika personálního řízení, vztahující se k malým organizacím. Klíčovými zdroji pro třetí kapitolu jsou publikace Stokesa a Wilsona, Koubka, Carasco a Rothwella a Stýbla. V této kapitole budou z tohoto důvodu do určité míry zohledněna také specifika personálního řízení, vztahující se k malým organizacím.

Pátá kapitola obsahuje vlastní empirické šetření, které je realizované polostrukturovanými rozhovory s informanty z deseti startupových organizací. Informanty jsou osoby pověřené oblastí personálního řízení v dané organizaci. Šetření je zaměřeno na jednotlivé personální procesy, míru jejich standardizace v organizaci a metody využívané k jejich realizaci. Podle výzkumu European Startup Monitor (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 38) a výzkumu Aspen Institute Prague (Staszkiwicz a Havlíková, 2016, s. 20–21), působí největší množství startupů v oboru technologií, nejčastěji v oboru informačních technologií a softwaru. Empirické šetření je proto zaměřeno na startupy v oblasti IT. Východiskem pro empirické šetření jsou východiska zpracovaná v kapitole druhé, třetí a čtvrté.

1 Startupové organizace

Poprvé byl pojem startup zmíněn v článku amerického časopisu Forbes roku 1976, kde byl použit ve znění: „Nemoderní obchod s investicemi do startupů v oblasti elektronického zpracování dat.“ (Nguyen-Duc et. al., 2020, s. vii) Pojem startup se stal velmi populárním od roku 1990, kdy bylo zakládáno velké množství organizací, které používaly internet jako klíčovou součást svého podnikání (Nguyen-Duc et. al., 2020, s. vii). V roce 1994 provedl doktor Carmel, vyučující na Americké univerzitě ve Washingtonu D.C., výzkum minimálního potřebného času k dokončení vývoje produktu. Výzkum byl zaměřen na startupové organizace, podnikající v oblasti softwaru, tedy počítačových programů. Carmel byl jedním z prvních odborníků, kteří zkoumali procesy v malých organizacích, zabývajících se tvorbou inovativních softwarových produktů (Carmel, 1994, s. 498–499). Pojem softwarový startup byl ale poprvé použit až v roce 2000 v časopise IEEE Software americkým výzkumníkem Suttonem, a to v souvislosti s rolí komplexních procesů ve startupech tohoto typu (Sutton, 2000, s. 33–39).

Pojem startup nebo také start-up je v Oxfordském slovníku vymezen jako „společnost, která právě začíná fungovat“. (Oxford Learner's Dictionaries, 2023, nestránkováno) Ve slovníku současné češtiny je startup vymezen jako „začínající firma“. (Nechybujte.cz, nedatováno, nestránkováno)

Přesto, že je startup pojmem, který se v současné době skloňuje poměrně často, není jeho význam nijak legislativně upraven. Z tohoto důvodu pracuje každý z autorů, zabývajících se tématem startupových organizací, s odlišným vymezením startupu. Blank konstatuje, že startup se od malých a středních organizací liší tím, že malé a střední organizace často nemají záměr růstu a často jim chybí obchodní model, který je možné škálovat (tzn. má potenciál pro expanzi). Startup Blank popisuje jako „...dočasnou organizaci, která se snaží najít škálovatelný, opakovatelný a výdělečný obchodní model.“ (Blank a Dorf, 2020, s. xvii) Ries ve svém vymezení startupu také nepracuje s velikostí ani se stářím organizace. Podle Riese je startup taková „...lidská organizace, která je určena k vytváření nových produktů nebo služeb za velmi nejistých podmínek.“ (Ries, 2011, s. 27) Na startupovou organizaci je podle internetového pracovního portálu Startupjobs.cz nutné pohlížet jako na

celek a nezabývat se jednotlivými kritérii, podle kterých je možné startup definovat. Stejně tak, jako z nově otevřeného podniku nedělá startup krátká doba od jeho založení, z organizace nedělá, podle Startupjobs.cz, startup pouze tykání nebo otevřená atmosféra. Portál Startupjobs.cz pracuje s následujícím vymezením startupových organizací: „Startup je rychle rostoucí, často technologicky zaměřená firma, která má velkou vizi a ambice změnit konkrétní odvětví nebo oblast... Je ve svých začátcích a svými produkty nebo službami přináší na trh inovativní řešení.“ (Startupjobs.cz, 2021, nestránkováno) Podle portálu Startupjobs.cz (2021, nestránkováno) lze startup vymežit také jako organizaci, která není starší než deset let. Carasco a Rothwell zmiňují, že klíčové aspekty startupových organizací uvedla v článku časopisu Forbes v roce 2013 Robehmedová. Podle Robehmedové jsou startupy takové organizace, které generují méně než 20 milionů amerických dolarů, mají méně než 80 pracovníků, fungují méně než 10 let a jejich zakladatelé mají stále nad řízením organizací kontrolu (Carasco a Rothwell, 2020, s. xxi). V roce 2016 byl uskutečněn výzkum veřejně prospěšné organizace Aspen Institute Prague, zaměřený na startupovou scénu v České republice a její porovnání se startupy v ostatních zemích Visegrádské čtyřky. Pro účely této studie byl pojem startup vymezen jako „...subjekt z jakéhokoli odvětví, který:

- vyvíjí určitý produkt nebo službu, jež jsou v daném místě, příp. době jedinečné;
- se pokouší řešit určitý problém jedinečným a inovativním způsobem;
- má potenciál rychlého růstu z hlediska příjmů a počtu zákazníků;
- se vyznačuje tím, že hlavní úlohu v podnikání hrají sami zakladatelé;
- pro svůj další růst potřebuje investice.“ (Staszkiewicz a Havlíková, 2016, s. 10)

Autoři výzkumů European Startup Monitor pro neziskovou organizaci European Startup Network se shodují na jednotném vymezení startupových organizací. Jako příklad lze uvést vymezení startupů pro účely výzkumu European Startup Monitor pro roky 2020/2021 (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 5):

- „Společnost musí být mladší než deset let.
- Musí mít inovativní produkt a/nebo službu a/nebo obchodní model.
- Startup musí cílit na škálování (záměr rozšíření počtu pracovníků a/nebo obratu a/nebo trhů na kterých působí).“

S tímto vymezením startupů se lze setkat, kromě ročníku výzkumu 2020/2021, také ve výzkumech European Startup monitor pro roky 2018 (Steigertahl a Mauer, 2018, s. 7) a 2019/2020 (Bormans, Privitera, Bogen a Cooney, 2020, s. 4).

Startupové organizace mohou působit v různých odvětvích, působnost v oblasti informačních technologií a softwarového vývoje je ale podle výzkumů mezi startupy nejčastější. Podle výzkumu European Startup Monitor pro roky 2020/2021, který se zaměřoval na startupy v zemích Evropy a odpovědělo v něm 679 respondentů, se 22 % startupů realizuje právě v oblasti informačních technologií. Na druhém místě se umístila oblast průmyslových technologií a hardwaru, tedy fyzických zařízení (9 %). Software as a service (služba zprostředkování počítačových programů) se jako oblast podnikání umístila na třetím místě (7 %) a hned za ní obory financí a zdraví, oba se 6 %. Dále jsou výsledky oborů podnikání podle výsledků výzkumu vyrovnané, větší zastoupení mají obory gastronomické a vzdělávací, nejnižší naopak průmysl textilní a chemický (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 38). Z výsledků kvantitativního šetření organizace Aspen Institute Prague na téma českých startupů z roku 2016, kterého se zúčastnilo 141 respondentů, vyplývá, že nejčastějšími oblastmi působnosti startupových organizací v ČR v roce 2016 byly: „SaaS (28 %), webové služby (21 %) a mobilní softwarové služby (17 %) ...“ (Staszkiwicz a Havlíková, 2016, s. 20) Zkratkou SaaS je míněna služba software as a service. Naopak nejméně často se ve výsledcích šetření objevovaly oblasti zemědělství a telekomunikace (Staszkiwicz a Havlíková, 2016, s. 20–21). Z výsledků dostupných výzkumů vyplývá, že nejčastější oblastí působnosti startupových organizací je oblast technologií, nejčastěji informačních technologií a softwaru. Na základě těchto výsledků je možné usoudit, že právě v odvětví informačních technologií lze mezi startupovými organizacemi nalézt největší konkurenci.

Jednu ze známějších statistik startupových organizací vydal již druhým rokem český online zpravodajský portál CzechCrunch. V tomto seznamu 25 českých startupů, které se vyplatí sledovat, z roku 2023, je uvedena mimo jiné i organizace Keboola, která byla založena v roce 2008, již se tedy podle jiných dostupných zdrojů o nově vznikající organizaci nejedná. Dalším příkladem je v Čechách dobře známý online supermarket Rohlík, který má na účtu tržby v hodnotě přes 1 miliardu

korun a povedlo se mu i expandovat do zahraničí, pro svůj další růst tedy další investice nutně potřebovat nemusí (CzechCrunch, 2023, nestránkováno). Obě zmíněné organizace teoreticky nesplňují některé ze základních kritérií vymezení startupu, ať už se jedná o stáří organizace, výšku tržeb či počet pracovníků, například podle výše uvedeného vymezení Robehmedové, které zmiňují Carasco a Rothwell (Carasco a Rothwell, 2020, s. xxi). Tyto startupy byly přesto do statistiky portálu CzechCrunch zařazeny. Z toho vyplývá, že vnímání startupových organizací a jejich vymezení je podle různých odborníků rozdílné a může být upravováno na základě konkrétního kontextu. Všichni zmínění autoři se shodují, že startup je organizace, která má tendenci tvořit produkt, který je v daném kontextu jedinečný a inovativní. Startup je také některými autory vymezován jako začínající organizace, která má potenciál k rychlému růstu, k růstu ale potřebuje určité množství investic. S tímto pojetím startupu pracuje například Ries a portál Startupjobs.cz (Ries, 2011, s. 27; Startupjobs.cz, 2021, nestránkováno).

Vzhledem k množství nově vznikajících startupů dochází i k popularizaci této problematiky a jejímu častějšímu zkoumání. Téma startupových organizací je často zmiňováno i v populárních a instruktivních publikacích, cílených na začínající podnikatele. V množství těchto zdrojů vychází autoři z vlastních zkušeností a poskytují čtenáři návod na založení a udržení úspěšného podnikání. Guillebeau (2013, s. 49–79) na základě své studie stanovil tři základní předpoklady úspěchu mikropodnikatele: prolínání, transformace dovedností a kouzelná formule. Prolínání popisuje jako „... průnik dvou množin – v jedné je, co máte rádi, a ve druhé to, za co jsou lidé ochotni utracet.“ (Guillebeau, 2013, s. 69) V souvislosti s dalšími dvěma předpoklady autor zdůrazňuje využití všech vlastních dovedností a kvalit k budování úspěchu organizace (Guillebeau, 2013, s. 49–79). Blake (2020, s. xii–xiii) zdůrazňuje kromě základního nápadu a dobrého podnikatelského plánu i další dva důležité faktory úspěchu startupu, a to správný marketing a dostatečný tok financí do organizace. Vyzdvihuje ještě mentální postoj podnikatele, jeho přístup k podnikání a schopnost adaptace jako nejdůležitější ze základních pilířů přežití startupové organizace.

Blank začal v roce 2005 definovat podstatu nové koncepce řízení startupových organizací. Uznal, že klasické pojetí řízení velkých organizací je pro použití

v kontextu nově vznikajících organizací nevhodné. Přepracoval proces představení produktu tak, aby byli zákazníci a jejich potřeby vtaženi do děje již dlouhou dobu před spuštěním prodeje produktu (Blank a Dorf, 2020, s. 14–16). Ries tuto koncepci zpracoval a pojmenoval jako svou metodu Lean Startup (Readwrite, 2013, nestránkováno). Tato metoda byla tvořena s cílem „...zlepšit úspěšnost nových, inovativních, produktů na celém světě.“ (Ries, 2011, s. 8) Metoda Lean Startup zahrnuje pět základních principů (Ries, 2011, s. 1–9):

- „Podnikatelé jsou všude“ – Autor konstatuje, že jeho metodiku lze aplikovat na organizaci o libovolné velikosti v libovolném sektoru, pokud daná organizace splňuje jeho výše uvedené vymezení startupu.
- „Podnikání je management“ – Je vyzdvihnuta forma startupu jako instituce oproti startupu jako produktu. Startup podle Riese nutně vyžaduje manažerské vedení, konkrétně jeho podobu specificky přizpůsobenou nejistým podmínkám v organizaci.
- „Ověřené učení“ – Ries je toho názoru, že startupové organizace neexistují pouze za účelem tvorby produktu ani shromažďování financí. Startupy vznikají, aby se učily, jak vytvořit úspěšný byznys. Tento proces učení může být ověřen pomocí série experimentů, které umožňují podnikateli otestovat svou vizi a každou součást jeho podnikatelského plánu.
- „Budovat-Měřit-Učit se“ – Čtvrtý princip navazuje na princip ověřeného učení a je rozdělen do tří fází. Ve fázi budování se mění nápady v produkty, které co nejlépe vyhovují potřebám cílové skupiny zákazníků. Následuje fáze měření, kdy nastává možnost vytvořený produkt otestovat a na základě výsledných reakcí zákazníků ho dále zdokonalovat. Vhodné metriky neboli měřítka pro metodu Lean Startup dále rozpracovali Croll a Yoskovitz. Podle Crolla a Yoskovitze je vhodná metrika snadno porovnatelná, snadno pochopitelná a jejím výstupem je míra nebo poměr. V poslední fázi tohoto principu je dle Riese nutné se z výsledků předchozích procesů učit a poté se rozhodnout, zda je lepší volbou setrvat v původním směru, nebo zvolit změnu výchozího plánu či zaměření.
- „Inovativní účetnictví“ – Konkrétně je inovativním účetnictvím myšlen typ účetnictví přizpůsobený startupovému prostředí, pomocí kterého lze měřit posun, nastavovat cíle a prioritizovat pracovní úkony (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 15–31; Ries, 2011, s. 1–9).

- Croll a Yoskovitz konstatují, že „...přesná předpověď výsledků vyžaduje dlouhou a stabilní historii fungování firmy, ze které je možné vyvozovat plány, čím delší a stabilnější historie, tím přesnější předpověď.“ (Croll a Yoskovitz. 2016, s. 16) Ries poznamenává, jak mohou být tradiční účetní metriky nebezpečné v případě, kdy se aplikují na inovativní prostředí startupů. Mluví o tzv. zavádějících metrikách, tedy číslech, která mají pozitivní náboj a podnikateli lichotí, jsou ale silně klamavá (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 15–31; Ries, 2011, s. 1–9).

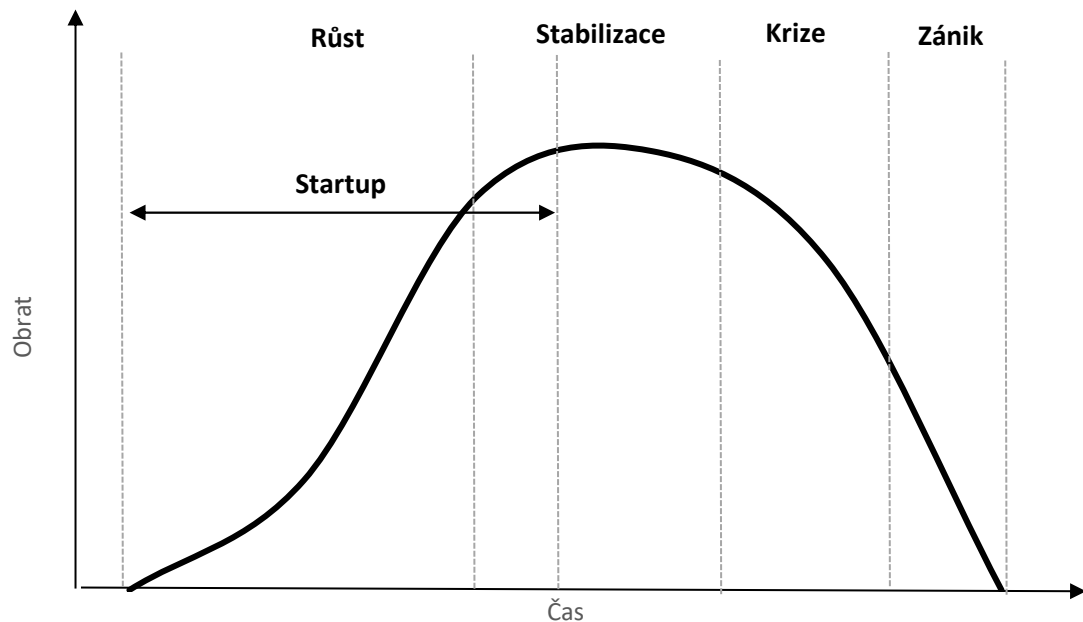
Od tradičních metod stavby úspěšného podnikání se metodika Lean Startup odlišuje důležitostí, kterou přikládá zpětné vazbě. Ještě před spuštěním prodeje produktu je pomocí různých testovacích metod získávána zpětná vazba od potenciálních zákazníků. Produkt může tedy být již předem upraven potřebám zákazníků. Proces spuštění startupu je poté podstatně hladší, rychlejší a méně riskantní (Blank, 2013, nestránkováno).

Metodika Lean Startup se po svém představení setkala jak s pozitivními, tak i s negativními reakcemi. Někteří odborníci podle Nientieda zvažují myšlenku, zda se jedná o čistě praktickou metodiku, nebo má zmíněný koncept určitý akademický přínos. Nientied uvádí, že jiní odborníci zdůrazňují akademický zájem o metodiku, který je možné ilustrovat na mnoha provedených výzkumech či na faktu, že je téma konceptu Lean Startup vyučováno na mnoha univerzitách (Nientied, 2015, s. 19). Frederiksen a Brem dále kritizují Riesovo časté využívání anekdotických důkazů, tedy vědecky nepodložených faktů získaných z vlastní zkušenosti (Frederiksen a Brem, 2017, s. 185–187).

1.1 Životní cyklus startupových organizací

„Z definice startupu vyplývá, že jde o začínající organizaci, tedy podnik v prvních vývojových fázích existence podniku. Do těchto fází lze zahrnout přípravnou fázi, založení podniku, jeho růst a částečně i fázi stabilizace.“ (Mildeová, 2019, s. 20) Dle modelu životního cyklu organizace General Lifecycle Model Millera a Friesena následuje po fázi stabilizace fáze krize a fáze zániku (Mildeová, 2019, s. 19–20). „Ze startup perspektivy je primární fáze růstu, kdy dochází ke zvyšování objemu

produkce a pronikáním na nové trhy. Jakmile však podnik dosahuje skutečně stabilní výsledky, tj. je ve stavu dosažení optimální velikosti vzhledem k příležitostem na trhu a pravidelně vytváří zisk, není už označení startup na místě...“ (Mildeová, 2019, s. 20)



Graf 1: Fáze startupu v životním cyklu organizace (Mildeová, 2019, s. 21, vlastní zpracování)

Podnikatel a marketingový odborník Ellis vytvořil termín growth hacking, podnikatelský přístup s cílem efektivního a rychlého růstu podniku, často spojovaný s rychle rostoucími startupovými organizacemi. Ellis složil pyramidu růstu startupu, na které znázorňuje fáze, následující po uspokojení potřeb trhu. Ve fázi uspokojení potřeb trhu by se měl podnikatel rozhodnout, jaký produkt bude prodávat a jaké cílové skupině bude tento produkt určen. Dosáhnutí uspokojených potřeb trhu je nutné před vstupem do dalších vývojových fází ověřit (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 65–69)). Dle autora je jednou z možností ověřování za použití dotazníku, ve kterém nejdůležitější otázkou bude: „Jak byste se cítil/a, kdybyste nemohl/a nadále využívat tento produkt nebo službu?“ (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 70). Podle zkušeností Ellise startup dosáhl uspokojení potřeb trhu, pokud na tuto otázku odpoví minimálně 40 % respondentů tak, že by byli ztrátou služby či produktu zklamáni. Croll a Yoskovitz zmiňují kromě Ellisovy pyramidy růstu startupů i další systémy a metriky, na základě kterých lze životní cyklus startupu

v jeho počátečních fázích mapovat. Jako jeden z příkladů jsou uvedeny tzv. Pirátské metriky McClurea, které získaly svůj název podle akronymu AARRR (Acquisition, Activation, Retention, Revenue, Referral), připomínajícího pirátský pokřik. V češtině je tento akronym známý jako ZARVI (získání, aktivace, retence, výnos, informace) a má připomínat slovo zařvi (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 65–70). Jedná se o „...pět kroků, které musejí udělat uživatelé, zákazníci nebo návštěvníci, aby z nich vaše firma výtěžila veškerou dostupnou hodnotu. Tato hodnota nepochází jenom ze samotné peněžní transakce (výnos), ale také z jejich marketingové role (informace ve formě doporučení) a vytváření obsahu (retence).“ (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 65)

Na základě poznatků z již existujících systémů byl autory metodiky Lean Analýza, Crollem a Yoskovitzem (2016, s. 177–276), vytvořen nový model – Fáze lean analýzy, který definuje pět různých fází vývoje rostoucího startupu:

- V první fázi, zaměřené na empatii, je nutné zkoumat, co je pro danou cílovou skupinu důležité a vcítit se do problémů skupiny. „To znamená objevit a ověřit problém a přijít na to, jestli vaše řešení bude mít šanci fungovat.“ (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 177)
- Během druhé fáze, zaměřené na loajalitu, by pozornost měla být zaměřena na udržení a angažovanost zákazníků. V této fázi nelze očekávat rychlý růst. Cílem je vytvořit takový produkt, který pomůže udržet první uživatele.
- V další fázi, zaměřené na viralitu, nastává čas pro růst a získávání nových uživatelů. Autoři lean analýzy zdůrazňují, že viralitu není možné rozvíjet na úkor loajality a angažovanosti, protože by se mohla zásadně poškodit skupina stávajících uživatelů. Existují tři druhy virality. Přirozená viralita probíhá automaticky s využíváním produktu (je do produktu začleněná), umělá viralita bývá často spojována s nějakým systémem odměn (je vynucená). Posledním typem virality je osobní doporučení. Jedná se o typ virality, kdy stávající uživatelé sdílí vlastní zkušenosti s produktem či službou. Každý z těchto typů virality by měl být považován za samostatnou formu růstu a samostatně by měl být i analyzován (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 177–276).
- „Cílem fáze výnosů je změnit svoje zaměření od ověřování správnosti nápadů po ověřování, zda dokážete vydělávat stále, škálovatelně a

udržitelně.“ (Croll a Yoskovitz, 2016, s. 255) Croll a Yoskovitz (2016, s. 177–276) konstatují, že se někteří podnikatelé mohou rozhodnout v začátcích poskytovat svůj produkt zdarma a fungovat ve ztrátě, jiní se rozhodnou produkt zpeněžit již od jeho vytvoření. Toto rozhodnutí závisí na množství faktorů, které determinují správné postupy v začátcích podnikání. Podle autorů není ani jedna z možností nesprávná, ale tato fáze by měla být vhodnou chvílí pro zpeněžení produktu, protože v této fázi již nejde jen o vytváření produktu, ale primárně o budování firmy.

- Poslední fáze, zaměřená na škálování, znamená kromě oslovení širšího okruhu zákazníků také vstup na nové trhy, udržitelnost, předvídatelnost a navázání spolupráce s novými partnery. Organizace by měla být úspěšná na trhu a stát se aktivním a známým členem širšího ekosystému.

S dalším členěním růstových fází startupu je možné se setkat ve zprávě European Startup Monitor za roky 2020 a 2021, ve které růst startupové organizace její autoři Bormans, Privitera, Novo a Arrami (2021, s. 5) charakterizují čtyřmi fázemi růstu. První fáze růstu startupové organizace je Pre-seed fáze (někdy také Seed fáze), během které se rodí podnikatelský koncept, ale organizace zatím nevytváří žádné tržby. Během Startup fáze probíhá vytváření produktu, se kterým bude možné obchodovat. Následuje fáze Stability, kdy firma nevykazuje žádný podstatný růst. Fáze Stability nemusí nutně nastat u všech startupů – je možné se z fáze Startupu přesunout rovnou do fáze růstu. Růstová fáze se vyznačuje silným nárůstem uživatelů, nárůstem prodeje nebo kombinací obou možností.

Ročně vznikne po celém světě přibližně 305 milionů startupů. Uvádí se ale, že v průměru pouze 10 % z těchto startupových organizací přežije a promění se ve stabilní firmu (Wise, 2023, nestránkováno). Podle světových statistik zanikne během prvních dvou let od svého vzniku 20 % startupů, pěti let se jich nedožije 45 % a deseti let 65 % (Howarth, 2023, nestránkováno). Filip Mikschik, zakladatel pracovního portálu Startupjobs.cz, uvádí, že výsledky interního průzkumu organizace Startupjobs.cz ukazují, že z českých startupů, nově zaregistrovaných na portálu mezi lety 2012 a 2020, i po deseti letech stále funguje přibližně 42 % z nich. Podotýká také, že pro české startupové organizace je nejkritičtějších prvních pět let od založení, kdy zanikne kolem 45 % z nich. České startupové

organizace srovnává Mikschik s americkými, které mají oproti Česku životnost horší (Jurečková, 2022, nestránkováno).

Lze identifikovat řadu příčin, které mohou vést k selhání startupové organizace. Podle výzkumu společnosti CB Insights je nejčastějším důvodem zkrachování startupu nedostatek finančních prostředků. Z tohoto důvodu selže podle výzkumu 38 % startupů. Druhým nejčastějším důvodem selhání je pro startupové organizace nepotřebnost produktu na trhu, kvůli kterému zkrachuje 35 % společností a na třetím místě se nachází selhání kvůli příliš vysoké konkurenci. V důsledku vysoké konkurence na trhu zaniká 20 % startupových organizací (CB Insights, 2021, nestránkováno). Ries, autor metody Lean Startup, zmiňuje jako jeden z možných důvodů zániku startupů nemožnost kvalitního strategického plánování a použití tradičních metod personálního řízení. Startupové prostředí je podle Riese natolik nestabilní a jeho historie působení je natolik krátká, že jsou pro něj tradiční metody řízení naprosto nepoužitelné. Ve chvíli, kdy podnikatel či investor zjistí, že tradiční metody řízení zklamaly, rozhodne se podle Riese v mnoha případech pro úplnou absenci snahy o řízení organizace (Ries, 2011, s. 9–10). Eisenmann v článku pro časopis Harvard Business Review zdůrazňuje problém, kdy startupy ve snaze následovat Riesovu metodiku Lean startup, vytvoří produkt o minimální nutné funkčnosti, na kterém mají v plánu otestovat potřeby zákazníka. Pokud ale před tvorbou samotného testovacího produktu není věnováno alespoň minimální množství času analýze zákaznických potřeb, metodika za použití testovacího produktu nebude fungovat správně a startup zbytečně ztratí čas a kapitál. Tento problém Eisenmann nazývá falešný start (Eisenmann, 2021, nestránkováno).

Vzhledem k vysokému procentu zániku startupových organizací dostaly ty nejúspěšnější název jednorožci (v angličtině Unicorns). Startup se stává jednorožcem ve chvíli, kdy jeho tržní hodnota přesáhne jednu miliardu amerických dolarů a je zároveň stále v převážně soukromém vlastnictví. Ve Spojených státech amerických se sice nachází čtyřikrát větší množství startupových jednorožců než v Evropě, v Evropě ale počet jednorožců rapidně roste. První a zároveň jediný český jednorožec je online supermarket Rohlík, který se jednorožcem stal v červenci roku 2021. Ve zprávě z roku 2022 jsou kromě Unicorns, tedy startupových jednorožců, zmíněny ještě další dva pojmy označující specifický typ

startupů: Soonicorns a Exited Unicorns. Soonicorn je označení pro startup, který se zatím mezi jednorožce neřadí, ale na základě odhadů investorů se jím během následujících dvaceti čtyř měsíců stane. Exited Unicorns jsou organizace, které v minulosti dosáhly tržní hodnoty jedné miliardy dolarů, v současné době již ale nejsou v osobním vlastnictví (Huebl et al., 2022, s. 4).

1.2 Zdroje financování startupových organizací

Nedostatek finančních prostředků je podle výzkumu společnosti CB Insights, ve kterém byly analyzovány důvody zániku 111 startupů, nejčastější příčinou selhání startupových organizací (CB Insights, 2021, nestránkováno). Jedná se tak o jeden z nejdůležitějších faktorů úspěchu startupové organizace.

Před začátkem procesu hledání zdrojů finančních prostředků (někdy také funding) je nutné provést určité přípravné kroky. V roce 2021 vydala Evropská inovační rada dokument s názvem Funding Toolkit for Early-Stage Social Innovators, tedy sadu nástrojů k procesu hledání zdrojů financování. Dokument byl vytvořen s finanční podporou Evropské komise za účelem pomoci startupovým organizacím k zefektivnění procesu hledání zdrojů kapitálu. Kapitálem jsou v souvislosti se startupy myšleny veškeré prostředky, převážně finanční, které mohou být použity pro podporu rozvoje organizace. Autoři dokumentu uvádějí pět klíčových aspektů strategie organizace, které je nutné před zahájením fundraisingového procesu v rámci organizace specifikovat (European Innovation Council, 2021, s. 4–18):

- Autoři zdůrazňují důležitost identifikace hodnot, mise a vize startupové organizace. Vizí jsou myšleny obecné cíle organizace v dlouhodobém horizontu. Misí je myšlen důvod existence organizace, její konkrétní cíle a záměry. Formulace jasné vize a mise přispívá k přesvědčivému odůvodnění podpory organizace pro potenciální investory. Investorem je myšlen poskytovatel finančních zdrojů, ať už jednotlivec, organizace či instituce.
- Pracovní tým by měl sdílet mise a vize organizace. Měl by být postaven s ohledem na diverzitu a dlouhodobou funkčnost. Pro případné investory je v organizaci funkční a stabilní tým zásadním aspektem rozhodnutí o podpoře startupu.

- Dopad činnosti organizace je popsán jako pozitivní změna, kterou bude dosaženo aktivitami startupové organizace. Pro investora je startupová organizace, do které investuje kapitál, formou sebe prezentace. Z tohoto důvodu je důležité dopad činnosti startupu předem konkretizovat.
- Autoři dále zmiňují příběhovou linii. Jedná se o konkrétní kroky, které budou podniknuty směrem k naplňování cílů organizace. Tvorba příběhové linie je způsob komunikace přínosu a hodnoty produktu pro společnost.
- Podnikatelský plán obsahuje kromě prezentace organizace (mise, vize, organizační struktura atd.) i konkrétní data o finančních prostředcích v organizaci a o postavení organizace na trhu. Měl by obsahovat konkrétní numerická data o současných i očekávaných příjmech a výdajích, data získaná z analýzy konkurence a vyhlídky v oblasti možných investic.

Veber a Srpová (2012, s. 96) uvádí, že „... při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány obecně platné zásady. Jejich smyslem není zpracovatele plánu nějakým způsobem omezovat. Jde o to, že zejména externí subjekt bude mít s největší pravděpodobností k dispozici plány jiných firem, které na něj chtějí také zapůsobit.“ Veber a Srpová (2012, s. 96) dále uvádí, že je vhodné tvořit podnikatelský plán tak, aby byl srozumitelný, tedy nepoužíval složité vyjadřování a ideálně i obsahoval tabulku, ve které bude obsah plánu doložen čísly. Je také nutné, aby uvedené myšlenky na sebe logicky navazovaly, byly fakticky podloženy a navzájem si neodporovaly. Myšlenky by také měly být uvedeny stručně a pravdivě. Veber a Srpová konstatují, že řadě z řad startupů podnikatelů dělá problém orientace podnikatelského plánu do budoucnosti a předvídání budoucího vývoje. Identifikace a respektování rizik, popřípadě návrhy na jejich řešení, zvyšují, podle Vebera a Srpové, důvěryhodnost podnikatelského plánu.

Stokes a Wilson zdůrazňují, že během výběru vhodného zdroje financování je důležité sladění způsobu využití finančních zdrojů s odpovídajícími zdroji financování. Volba nevhodného způsobu financování může zapříčinit v malé organizaci komplikace. V začátcích podnikání je podle autorů nejdůležitější zajištění stálého kapitálu. Stálý kapitál je pro organizaci důležitý primárně pro potřeby zakládání organizace, inovace a rozvoje produktu. Zdroji stálého kapitálu mohou být vklady vlastníků, kapitál od soukromých investorů (venture capital,

business angels, crowdfunding) nebo kapitál z veřejných zdrojů. Pracovní kapitál autoři popisují jako pomyslný most mezi obdobím, kdy organizace vytváří zisk a obdobím, kdy přichází výdaje, tedy platby dodavatelům a náklady na provoz. Jedná se o způsob krátkodobého financování, který existuje za účelem vyrovnání dočasných ztrát, zapříčiněných například sezónními výkyvy. Vhodným zdrojem pro tento typ kapitálu mohou být například bankovní úvěry. Koupě strojů, vybavení, investice do budov, zařízení nebo i vozidel se řadí do střednědobého financování, které Stokes a Wilson označují jako financování aktiv. Vhodnými zdroji pro financování aktiv jsou například bankovní úvěry, venture capital, leasing nebo podpora z veřejných zdrojů. Posledním zmiňovaným způsobem využití kapitálu jsou finance pro mezinárodní obchod. Díky rozvoji internetu a globalizaci již není ani pro malé a začínající podnikatele myšlenka růstu prostřednictvím mezinárodního obchodu nereálná. Export produktů za hranice s sebou nese i řadu komplikací, se kterými je nutné počítat. Jako příklad lze uvést fluktuaci měn, déle trvající platby nebo nutnost určitého finančního základu pro uzavírání mezinárodních smluv. Z těchto důvodů je nutné počítat v případě expanze na zahraniční trh i s určitým množstvím potřebného kapitálu, pro jehož získání jsou taktéž vhodným zdrojem úvěry nebo faktoringové společnosti (Stokes a Wilson, 2021, s. 421–422).

Zdroje financování malých a začínajících organizací dělí Veber a Srpová (2012, s. 105) na vlastní zdroje, cizí zdroje a další možnosti financování. „Potřeba kapitálu je dána především oborovým zaměřením firmy a objemem produkce. Je zřejmé, že požadavky na kapitál u firmy, která se zabývá např. obchodní činností, budou vyšší než u firmy orientované na poradenství. To platí i pro požadavky na startovní finanční nástroje.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 105)

Vlastní zdroje financování organizace jsou, podle Vebera a Srpové (2012, s. 106–107), takové zdroje, které si organizace nevypůjčuje od externích stran. Vklady vlastníků představují jeden z vlastních zdrojů financování. Nejnáročnější je podle Vebera a Srpové získání počátečního vkladu formou akcií. „Akcije je cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se na řízení společnosti, zisku a likvidačním zůstatku při zániku společnosti.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 106) „Vlastní zdroje financování v podobě vkladů vlastníků jsou hlavním

nositelem podnikatelského rizika. V případě likvidace podniku se nároky majitelů vypořádávají jako poslední.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 107) Podle výsledků výzkumu European Startup Monitor z let 2020–2021 jsou vklady vlastníků předním zdrojem financování ve všech fázích vývoje startupu, nejčastěji se ale vyskytuje v počáteční, takzvané Pre-Seed fázi vývoje startupu, v rámci které její použití uvedlo 79 % respondentů (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Kromě vlastníka jsou častým zdrojem financí pro startupy, nejčastěji počátečního vkladu, takzvaná 3 F – Family, Friends, Fools. Jedná se o skupinu osob velmi blízkých vlastníkovi. Do této skupiny se řadí rodina, přátelé a známí, kteří mají často malé či žádné zkušenosti s investováním a do projektu se rozhodnou vložit kapitál na základě určitého okouzlení podnikatelským záměrem vlastníka (European Innovation Council, 2021, s. 26). Blízké okolí vlastníka je podle výsledků výzkumu nejčastěji využíváno ve Startup fázi organizací, kdy tento zdroj využilo 21 % dotazovaných (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Zisk je dalším možným způsobem financování z vlastních zdrojů. Tento způsob financování je označován jako samofinancování. Jako výhodu spojenou se samofinancováním lze uvést snížení finančního rizika organizace, tedy rizika plynoucího ze zadlužení, protože v souvislosti s použitím zisku jako zdroje financování nevznikají pro startupovou organizaci žádné další závazky (Veber a Srpová, 2012, s. 107). Samofinancování organizace je podle výsledků výzkumu European Startup Monitor 2020/2021 nejčastěji využíváno ve fázi stability. Jako zdroj v této fázi ho uvedlo 89 % dotazovaných organizací (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15). „Odpisy jsou peněžním vyjádřením postupného opotřebení majetku za určité období.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 107) Veber a Srpová (2012, s. 107) uvádí, že se jedná se o určitou částku z investičního majetku, odepisovanou z daňového základu.

Cizí zdroje financování organizace jsou prostředky, které podnik získává od externích subjektů, nikoli z vlastních zdrojů. Úvěry jsou velmi frekventované zdroje cizího kapitálu. Jedná se o finanční prostředek poskytovaný jednotlivcům nebo organizacím s podmínkou vrácení částky včetně případných dalších poplatků (Veber a Srpová, 2012, s. 108–109). Bankovní úvěry jsou podle výsledků výzkumu

European Startup Monitor 2020/2021 nejčastěji využívané v růstové fázi startupů, a to 29 % organizací (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Dluhopisy jsou cenné papíry, které vyjadřují závazek dlužníků vůči věřitelům, tedy majitelům. U startupů je použití tohoto zdroje financování spíše výjimečné. Dlužník se v dluhopisu zavazuje ke splacení hodnoty půjčky, případně i s odměnami věřitelům, ve stanovené době. Tiché společníctví je dalším možným zdrojem financování, kdy podnikatel získává vklady, tedy kapitál, od fyzické nebo právnické osoby, tedy tichého společníka. Tato osoba se nepodílí na přímém řízení organizace a má nárok na výnos, který bývá zpravidla vyšší než u dluhopisů. Dluhopisy i tiché společníctví se řadí do cizích zdrojů financování (Veber a Srpová, 2012, s. 109).

Venture Capital, v češtině také jako rizikový kapitál, představuje podle Vebera a Srpové (2012, s. 110) pro startupové organizace jeden z nejzajímavějších cizích zdrojů, protože je vhodný pro financování projektů, které jsou spojeny s vyšším rizikem při realizaci, ale zároveň s předpokládaným vysokým výnosem. Fond rizikového kapitálu, tedy investor (například venture kapitálové společnosti), navýší základní kapitál organizace, čímž získá organizace zdroje, které potřebuje. „Po několika letech je kapitálový podíl fondu rizikového kapitálu odprodán a investice se vrací zpět do fondu. Hlavním cílem fondů ziskového kapitálu je investovat, investici zhodnotit, prodat a znovu investovat do jiných příležitostí.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 110) Investor se může specializovat na určité odvětví nebo fázi, ve které se organizace nachází. Čím je organizace mladší, tím větší riziko investice do ní představuje, protože investor nemá možnost odhadu na základě minulých úspěchů (Veber a Srpová, 2012, s. 110). Stokes a Wilson uvádí, že podle dostupných výzkumů je 60 % podnikatelských plánů, prezentovaných venture kapitálovým investorům, odmítnuto již během třicetiminutového rozhovoru. Po tříhodinovém posouzení je dále odmítnuto 25 % organizací, po celodenním vyhodnocování 10 % a 3 % skončí s neúspěšným vyjednáváním podmínek. Pouze 2 % organizací je tedy v získání finančních prostředků prostřednictvím venture kapitálových investic úspěšných (Stokes a Wilson, 2021, s. 431). Venture capital je na základě výsledku výzkumu European Startup Monitor 2020/2021 jako forma financování startupů používán nejčastěji v růstové fázi, a to 29 % respondenty (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Business Angels investice jsou obdobou venture capital. Jsou realizovány individuálním investorem, obvykle podnikatelem či odborníkem ve svém oboru. Business Angel přináší kromě kapitálu do organizace i své znalosti, kontakty či partnery a na konci stanoveného období odprodává svůj podíl (Veber a Srpová, 2012, s. 110). Business Angel často poskytuje menší množství kapitálu oproti jiným zdrojům, stává se ale většinou dlouhodobým partnerem startupu, který s organizací nespolupracuje primárně s cílem zhodnocování investic (Stokes a Wilson, 2021, s. 432). Business Angels jako zdroj financí byl ve výsledcích European Startup Monitor 2020/2021 nejčastěji uváděn také v růstové fázi, konkrétně ho uvedlo 38 % respondentů (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Crowdfunding je relativně novým způsobem financování podnikatelských iniciativ. Při crowdfundingu má široká veřejnost možnost přispívat finančními prostředky prostřednictvím online platform na projekty, které považují za hodnotné. Existují crowdfundingové platformy, které fungují na charitativní bázi, tedy investoři za investici nic nepožadují, ale i platformy, které investice směřují za různé odměny, produkty nebo akcie (Stokes a Wilson, 2021, s. 433). Pokud organizace nedosáhne cíle v rámci crowdfundingu, peníze nabízené podporovateli zůstávají na jejich bankovních účtech a daný projekt tedy není financován (European Innovation Council, 2021, s. 27). Crowdfunding uváděli jako zdroj respondenti European Startup Monitor 2020/2021 nejčastěji ve Startup fázi organizace. Jednalo se o 9 % dotazovaných (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Dalšími možnostmi financování jsou například leasing, faktoring a forfaiting. Leasing je alternativní forma nákupu majetku, kdy je na základě leasingové smlouvy předmět leasingu pronajat. Po vypršení platnosti smlouvy si organizace může zpravidla zvolit mezi vrácením, odkoupením majetku a prodloužením leasingové smlouvy. Faktoring je založen na odkupu pohledávek, tedy práv na splacení určité částky mezi věřitelem a dlužníkem. Věřitel se rozhodne předat pohledávku třetí straně, tedy faktoringové společnosti, která následně přebírá odpovědnost za vymáhání a správu pohledávky a po jejím vyřešení předává částku se zaúčtovanými poplatky za službu zpět do organizace. Forfaiting se od faktoringu liší tím, že se zaměřuje na pohledávky spojené s mezinárodním obchodem, jinak funguje na stejném principu jako faktoring. Faktoring i forfaiting se využívají

zpravidla ve chvíli, kdy organizace potřebuje okamžité finanční prostředky (Veber a Srpová, 2012, s. 111).

Podporu podnikání z veřejných prostředků je možné rozdělit na podporu ze strany vládních institucí, podnikatelské inkubátory a akcelerátory, podporu ze strany nevládních organizací a komerční subjektů, typicky nabízejících podporu pro malé a střední organizace (Veber a Srpová, 2012, s. 23). Vládní instituce hrají ve financování startupových organizací zásadní roli. V roce 1992 byla jako státní příspěvková organizace, podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, zřízena agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest (Veber a Srpová, 2012, s. 26). Skrze své projekty agentura CzechInvest zajišťuje začínajícím a malým podnikatelům mentoring, poradenství, účast na mezinárodních konferencích, nebo i například kancelářské prostory. Finanční nástroj Fondů OP PIK (Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost) je realizován na základě spolupráce s Evropským investičním fondem v rámci programu Rizikový kapitál. Z fondu jsou podporovány začínající inovativní společnosti v Seed (Pre-Seed) a Startup fázi. Pro mladé začínající podnikatele existuje možnost zúčastnit se výměnného pobytu v rámci programu Erasmus pro mladé podnikatele, během kterého si účastník vyzkouší práci v zahraniční organizaci pod vedením zkušeného podnikatele (Hrtúsová a Novák, 2019, s. 10–11). Ministerstvo průmyslu a obchodu uvádí ve Strategii podpory malých a středních podniků v ČR pro období 2021–2027 zdroje financování klíčových oblastí a jednotlivých opatření uvedených ve strategii. Jsou to: Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond plus, Fond pro spravedlivou transformaci, Facilita na podporu oživení a odolnosti, Modernizační fond, Unijní programy (Horizont Evropa, Digitální Evropa, Invest EU, Program pro jednotný trh aj.) a státní rozpočet (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021, s. 74–75). Financování ze stran vládních institucí je nejčastěji využíváno v růstové fázi, kdy ho jako zdroj uvedlo 54 % respondentů výzkumu European Startup Monitor 2020/2021 (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

Inkubátory a akcelerátory jsou místa, která podporují startupy nefinančním, ale i finančním způsobem a dávají jim tak impuls potřebný k růstu a úspěchu na trhu. Inkubátory se zaměřují na startupové organizace ještě před spuštěním, které

potřebují svůj podnikatelský plán teprve rozvinout. Pomoc startupům je realizována formou mentoringu, školení a poradenství na téma obchodu či rozvoje. Akcelerátory jsou zaměřené na již existující startupy a jejich další růst a úspěch na trhu. Metody realizování služeb akceleratorů jsou shodné s metodami realizování služeb inkubátorů, služby jsou ale zaměřené na témata spojená s růstem a možnostmi rozšíření na nové trhy (European Innovation Council, 2021, s. 30). Inkubátory a akcelerátory jsou jako zdroj podle European Startup Monitor 2020/2021 nejvyužívanější v Pre-Seed fázi startupových organizací. V Pre-Seed fázi tento zdroj využívá 28 % evropských startupových organizací (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 15).

„Nevládní organizace představují různorodé spektrum subjektů, které v rámci plnění svých funkcí poskytují řadu užitečných služeb různým podnikatelským subjektům včetně malého a středního podnikání.“ (Veber a Srpová, 2012, s. 36) Jako příklady nevládních organizací, podporujících startupy, uvádí Veber a Srpová (2012, s. 36–39) Mezinárodní obchodní komoru, Asociaci malých a středních podniků a živnostníků, Národní asociaci pro rozvoj podnikání nebo profesní sdružení, jako Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR nebo Svaz průmyslu a dopravy ČR. Jako příklady podpory podnikání na komerčním základě uvádí autoři již výše zmiňované bankovní služby, venture kapitálové fondy nebo Business Angels.

2 Personální strategie a personální politika organizace

Dlouhodobé záměry a cíle organizace do budoucna stanovuje strategie organizace. Cíle a dlouhodobé směřování organizace v personální oblasti určuje personální strategie. Jedná se o jednu z dílčích strategií organizace, která musí odpovídat vnitřním i vnějším podmínkám, ve kterých organizace funguje (Armstrong a Taylor, 2023, s. 63–66). Vnější podmínky jsou ve velké míře ze strany organizace neovlivnitelné, neustále se mění a jsou na sobě vzájemně závislé. Mezi vnější podmínky ovlivňující personální řízení patří (Kocianová, 2010, s. 14):

- „rozvoj nové techniky a měnící se technologie (...);
- ekonomické podmínky (...);
- konkurence na národním, evropském a globálním trhu (...);
- vládní politika a legislativa, vztahující se k zaměstnávání lidí (...);
- sociální a kulturní vlivy (...);
- aktuální situace na trhu práce (...);
- internacionalizace na trhu práce (...);
- prostorová mobilita pracovních sil – národní, evropská i globální (...);
- hodnotové orientace lidí (...);
- ekologické vlivy (...). “

Vnitřní podmínky jsou naopak ze strany organizace do velké míry ovlivnitelné. Mezi vnitřní podmínky, ze kterých personální řízení v organizaci vychází, se řadí (Kocianová, 2010, s. 15):

- „charakter činnosti organizace (...);
- strategie a politika organizace (...), způsob řízení organizace (...);
- velikost organizace (...);
- geografická poloha organizace;
- organizační struktura (...);
- situace organizace (...);
- technické a technologické vybavení organizace (...);
- sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků a rozvojový potenciál pracovníků, jejich flexibilita ad.;
- organizační kultura (...);
- odbory (...). “

Jednou z vnitřních podmínek organizace, na jejímž základě je personální strategie organizace tvořena, je organizační kultura. „Organizační kulturu lze chápat jako společnou a sdílenou soustavu myšlenek, názorů, přesvědčení, postojů, norem a hodnot.“ (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 102) Organizační kultura se skládá z jednotlivých prvků, kterými jsou představy pracovníků založené na znalostech a zkušenostech. Důležitým prvkem kultury v organizaci jsou také osobní priority jednotlivých pracovníků. Organizační kultura ovlivňuje vztah pracovníka k práci, vztahy mezi jednotlivými pracovníky a vztah mezi pracovníky a vedení organizace. Kulturu v organizaci silně ovlivňuje prostředí a velikost organizace, stáří organizace, používané technologie, nebo například samotný zakladatel organizace. Významný vliv na organizační kulturu má také existence personálního útvaru v organizaci (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 102–103).

K tvorbě personální strategie organizace je využívána řada analytických technik a metod. Jako příklad těchto metod uvádí Urbancová a Vrabcová SWOT analýzu, tedy metodu, pomocí které lze identifikovat například v personální strategii silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T). Dalším příkladem takové metody je VRIO analýza, kdy je v organizaci identifikována hodnota (V), vzácnost (R), napodobitelnost (I) a uspořádání zdrojů (O). Jako poslední příklad Urbancová a Vrabcová uvádí PEST(LE) analýzu. Během PEST analýzy je analyzováno politicko-právní (P), ekonomické (E), sociálně-kulturní (S) a technologické (T) prostředí, které ovlivňuje, nebo v budoucnu bude ovlivňovat organizaci. Někdy je odborníky tato analýza rozšířena o legislativní (L) a environmentální (E) vlivy na organizaci (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 98).

Armstrong a Taylor zdůrazňují důležitost kvalitní implementace personální strategie, na kterou by podle něj mělo být myšleno již při její formulaci. Do značné míry je personální strategie implementována přímo pracovníky na vedoucích pozicích, a proto by podle Armstronga s nimi měla být konzultována již během její formulace (Armstrong a Taylor, 2023, s. 63–74).

Z personální strategie vychází personální politika, jejímž prostřednictvím je určeno, jakým způsobem budou konkrétní postupy personálního řízení realizovány. Na základě personální politiky jsou určena pravidla pro jednání v oblasti personálního

řízení, tedy jakým způsobem je v organizaci jednáno s lidmi a jaké jsou očekávané postupy, které budou uplatňovat vedoucí pracovníci při řešení záležitostí v personální oblasti. Do formulace personální politiky organizace by měly být zahrnuty její cíle, normy pro chování v personální oblasti a informace o odpovědnosti za personální řízení v organizaci. Personální politika je tvořena dílčími politikami, z nichž každá se vztahuje k určité oblasti personálního řízení. Měla by být vyjádřena co možná nejsrozumitelněji a s ohledem na vnější i vnitřní podmínky v organizaci (Kocianová, 2010, s. 16–17). „Personální politika organizace může obsahovat: politiku týkající se pracovní činnosti pracovníků (...), politiku zaměstnanosti (...), vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků (...), informační politiku (...), politiku vedení (...), politiku odměňování (...), politiku rozmisťování pracovníků (...), politiku uvolňování pracovníků (...), sociální politiku (...).“ (Kocianová, 2010, s. 16–17)

3 Systém personálních procesů

3.1 Personální plánování

„Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace.“ (Kocianová, 2010, s. 73) Armstrong a Taylor (2023, s. 236) rozlišují mezi strategickým a operativním personálním plánováním. Strategické personální plánování se zaměřuje na naplnění budoucích personálních potřeb za účelem dosažení dlouhodobých cílů, které byly formulovány strategií organizace. Operativní personální plánování se zaměřuje na řešení personálních nedostatků a mezer za účelem splnění momentálních krátkodobých cílů organizace. Armstrong a Taylor poukazují na fakt, že strategické personální plánování se zpravidla týká pouze větších organizací. Operativním personálním plánováním, ať už více či méně systematicky zavedeným, jsou nuceny se zabývat všechny organizace, bez rozdílu velikosti. Janišová a Křivánek (2013, s. 185) rozdělují personální plánování na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobé personální plánování se provádí přibližně na tři roky do budoucna. Dlouhodobě plánovat je možné ve chvíli, kdy jsou známy budoucí záměry podnikání organizace, budoucí podoba jednotlivých činností v oblasti podnikání a předpokládané finanční prostředky organizace. Krátkodobé personální plánování probíhá v organizaci obvykle s výhledem na jeden rok. O změnách v organizační struktuře se uvažuje v tomto případě z krátkodobého hlediska a personální změny jsou prováděny okamžitě, či v krátkodobém časovém horizontu.

Východiskem pro personální plánování jsou předem získané kvalitní informace. Shromažďovány a analyzovány jsou interní i externí informace o současné situaci v organizaci i na trhu práce. Tyto interní informace se mohou týkat počtu pracovníků, jejich výkonnosti, kariérního vývoje, fluktuace, nebo například pracovní spokojenosti pracovníků. Externí informace se mohou týkat například mezd, míry nezaměstnanosti nebo legislativních podmínek (Janišová a Křivánek, 2013, s. 184). Na základě získaných informací jsou dále vytvořeny prognózy, tedy předpoklady budoucí situace v organizaci. „Personální plánování vychází ze dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil.“ (Kocianová, 2010, s. 75) V předpokladech budoucí situace je východiskem plánovaná činnost organizace v budoucím období a ekonomické ukazatele s ní

spojené. Následně jsou veškeré získané informace a prognózy analyzovány, porovnány a ze zjištěných rozdílů jsou odvozeny a do budoucna plánovány akce, jako například přijímání nebo naopak uvolňování pracovníků, zvýšení investic do vzdělávání pracovníků nebo změny v systému odměňování pracovníků. Odhadována je také budoucí potřeba pracovníků, struktura pracovních míst a požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků (Janišová a Krivánek, 2013, s. 184; Kocianová, 2010, s. 75). K odhadu budoucí potřeby pracovníků se používají metody intuitivní a kvantitativní.

- Intuitivní metody vyžadují zkušenosti osob, které odhady provádějí. Jedná se zpravidla o experty, kteří odhadují faktory, ovlivňující budoucí personální potřeby organizace a manažery, kteří odhadují personální potřeby postupně v rámci svých organizačních úrovní.
- Kvantitativní metody jsou založené například na analýzách trendů vývoje, grafických analýzách nebo počítačovém modelování. Jedná se o metody matematické a statistické (Kocianová, 2010, s. 75–76).

Procesem personálního plánování jsou tvořeny dílčí personální plány, které odpovídají jednotlivým personálním procesům. Plány získávání a výběru pracovníků například stanovují zdroje a metody pokrytí potřeb pracovníků. Plány vzdělávání a osobního rozvoje pracovníků určují potřebu, prioritní oblasti, metody a formy vzdělávání nebo náklady na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Plány hodnocení pracovníků stanovují obsah, metody a časový rozvrh procesu hodnocení pracovníků. Plány penzionování a propouštění pracovníků určují způsob, jakým bude organizace postupovat v případě odchodu pracovníků do penze a v případě nutnosti propouštění pracovníků. Plány penzionování a propouštění zahrnují načasování propouštění, způsob jednání organizace s propouštěnými a penzionovanými pracovníky, stimulování žádoucích dobrovolných odchodů u pracovníků nebo udržování dobrých vztahů s již propuštěnými pracovníky (Kocianová, 2010, s. 78). Veškeré plány v personální oblasti jsou postupně realizovány, na základě realizace hodnocení a v případě potřeby upravovány tak, aby odpovídaly strategickým cílům organizace, momentálním potřebám organizace a současně vnějším i vnitřním podmínkám, které personální řízení v organizaci ovlivňují (Šikýř, 2016, s. 88).

3.2 Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků

Analýza pracovních míst „... poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací (pracovních míst). Analýzu práce standardně zajišťují specialisté (analytik práce, ergonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce ad.).“ (Kocianová, 2010, s. 42) Armstrong a Taylor (2023, s. 624) konstatují, že analýza pracovních míst zprostředkovává primárně tři základní informace. Jako první zmiňuje účel pracovní pozice, tedy důvod, proč daná pozice v organizaci existuje a čím se očekává, že pracovník v organizaci přispěje. Další důležitou informací, kterou analýza pracovních míst zprostředkovává, je pozice analyzovaného pracovního místa v organizační struktuře, přímí nadřízení a podřízení pracovníkovi na této pozici. Třetí informací, získanou z analýzy pracovních míst, je podle Armstronga a Taylora konkrétní obsah pracovní pozice, tedy jednotlivé pracovní úkoly, které pracovníkovi na tomto místě náleží.

Metody analýzy pracovních míst zahrnují specifické postupy sběru dat týkajících se pracovních pozic v organizaci a jejich následného zpracování.

- Za výchozí metodu analýzy pracovních míst označuje Šikýř (2016, s. 82–83) analýzu dokumentů, souvisejících s pracovní pozicí, jako jsou například stávající popisy pracovní pozice, organizační struktura nebo popisy pracovních postupů. Kocianová (2010, s. 45–48) zmiňuje i možnost analýzy deníků či záznamníků, které si pracovníci vedou o své pracovní činnosti. Je také možné se zaměřit na analýzu pracovního postupu pomocí metod rozboru postupu, metod časové analýzy postupu nebo síťové analýzy (grafická metoda používaná k rozboru složitých pracovních činností).
- Šikýř (2016, s. 82–83) zmiňuje dále metodu pozorování, která může být dobrým způsobem pro získání detailních informací o pracovní pozici, je ale poměrně časově náročná. Podle Armstronga a Taylora (2023, s. 626) je metoda pozorování nejvhodnější pro analýzu rutinních, administrativních a manuálních pracovních míst.

- Metoda dotazníku může být rychlým řešením pro oslovení většího množství pracovníků a doplnění potřebných údajů o pracovním místě, je ale náročná na přípravu a odpovědi respondentů nemusí být úplné (Šikýř, 2016, s. 82–84). Dotazníky jsou vhodné při analýze velkého počtu pracovních pozic. Podle Kocianové je vhodné pilotní ověření dotazníku (Kocianová, 2010, s. 47).
- Metoda rozhovoru umožňuje na rozdíl od dotazníku doptávat se na detaily ohledně dané pozice. Nevýhodou metody rozhovoru je podle Šikýře (2016, s. 82–83) nutnost určité zkušenosti osoby, která rozhovor vede. Armstrong a Taylor (2023, s. 625) zmiňují, že pro urychlení a zefektivnění rozhovorů je vhodné před realizací rozhovoru požádat pracovníka o vyplnění dotazníku, na který bude rozhovor navazovat.
- Kocianová (2010, s. 47–51) jako další příklady metod analýzy pracovních míst uvádí kontrolní seznamy, hodnotící stupnice, nebo metody hierarchické analýzy úkolů.

„Cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech.“ (Kocianová, 2010, s. 47) Popis pracovního místa je dokument s určitou strukturou, obsahující informace získané procesem analýzy pracovního místa, na základě kterého mohou být specifikovány nároky na pracovníka. Ve struktuře pracovního místa mohou být zmíněny například tyto údaje: název pracovního místa, umístění pozice v organizační struktuře organizace a vztahy k dalším pracovním místům, pracovní činnosti a povinnosti, účel pracovního místa, pracovní podmínky a případná rizika, prostředky pro práci a očekávané výsledky.

Obsahem kvalifikačního profilu pracovníka může být dosažené vzdělání, tedy i jeho nejvyšší dosažený stupeň a jeho obor. Kvalifikační profil dále obsahuje veškeré zkušenosti, dovednosti a znalosti, které jsou k výkonu pracovní činnosti na dané pozici potřebné. Obsahem kompetenčního profilu jsou předpoklady k vykonávání určité pracovní činnosti, tedy schopnosti, postoje, zkušenosti a motivace. Při formulaci kompetenčního profilu se během několika fází za použití různých technik postupně identifikují jednotlivé kompetence. Jako příklad lze uvést techniky strukturovaných rozhovorů, například Behavioral events interview, tedy techniku

zjišťování manažerských kompetencí, zaměřenou na chování v kritických situacích. Dalším příkladem může být technika workshopu, v rámci kterého se skupina lidí, která má s danou pozicí zkušenost, za pomoci facilitátora na klíčových kompetencích pro danou pozici shodne. Zúčastnění pracovníci se zabývají rozborem konkrétních situací a rozdělují možné způsoby řešení a chování na více a méně efektivní (Kocianová, 2010, s. 51–60; Armstrong a Taylor, 2023, s. 632–637). Armstrong a Taylor (2023, s. 131–132) rozdělují kompetence na behaviorální a technické. Behaviorální kompetence jsou podle Armstronga také označovány jako soft skills, tedy měkké dovednosti. Jako příklad měkkých dovedností lze uvést vedení lidí, komunikační schopnosti, nebo schopnost efektivní týmové spolupráce. Jedná se o dovednosti spojené s chováním pracovníků. Technické kompetence jsou označovány také jako hard skills, neboli tvrdé dovednosti. Jedná se o konkrétní dovednosti a schopnosti, které by měl pracovník ovládat, aby mohl úspěšně realizovat svou pracovní činnost.

Proces vytváření pracovních míst začíná, stejně jako tvorba popisů pracovního místa, analýzou pracovního místa. Probíhá analýza úkolů, které musí být v rámci pracovního místa vykonány a jednotlivé práce jsou zkombinovány do pracovního místa tak, aby se zároveň zlepšila kvalita pracovního života pracovníků v organizaci. Nutnost změn obsahu pracovní pozice (tzv. redesign pracovních míst) je zapříčiněná změnami vlivů, které na organizaci působí. Tyto změny mohou být zapotřebí například při změnách ve výrobě, zavedení nových technologií, při tvorbě nových autonomních týmů nebo při změnách situace na trhu práce (Kocianová, 2010, s. 51–60; Armstrong a Taylor, 2023, s. 175–177). Jako moderní přístup k vytváření pracovních míst se začíná objevovat využití umělé inteligence. Tato technologie dokáže na základě vložených dat a jejich analýzy určit optimální kombinaci pracovních úkolů, povinností a možností stimulace výkonu pro pracovníka na tvořené pozici (Eftimov a Kitanovikj, 2023, s. 124–125).

3.3 Získávání pracovníků

„Úkolem získávání je ‚oslovení‘ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.“ (Kocianová, 2010, s. 79)

Získávání pracovníků by mělo vycházet z předem formulovaných popisů pracovních pozic a kvalifikačních a kompetenčních profilů. Armstrong a Taylor konstatují, že zahájení procesu obsazování pracovní pozice by vždy mělo předcházet jeho podrobné plánování. Podle Armstronga a Taylora ale v organizacích vzniká často okamžitá potřeba zahájení procesů získávání a výběru pracovníků, například kvůli nečekanému odchodu pracovníka. Na pracovníky odpovědné za tyto procesy je tak vyvíjen nátlak za účelem rychlejšího obsazení pozice, což je nutí předcházející plánování značně zkracovat a omezovat (Armstrong a Taylor, 2023, s. 245–248).

Obsazovat volné pracovní pozice je možné z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Pokud organizace uspokojuje potřebu zaměstnanců z vnitřních zdrojů, obrací se na své zaměstnance. Vnitřní zdroje zaměstnanců zahrnují pracovníky, kteří jsou uvolňováni například v důsledku organizačních změn nebo byli uspořeni vlivem lepší organizace práce a pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni vykonávat práci na jiném pracovním místě uvnitř organizace. Výhodou využití vnitřních zdrojů pracovníků je fakt, že spolu zaměstnanec a organizace již navzájem sdílí určitou zkušenost, což může značně usnadnit a urychlit proces výběru a následně také adaptace. Organizace tímto způsobem umožňuje pracovníkům kariérní růst, podněcuje jejich oddanost a zvyšuje jejich spokojenost. Nevýhodou může být ztráta potenciálu v lidech vně organizace a určitá provozní slepota dlouholetých pracovníků (Šikýř, 2016, s. 86–87). Stýblo konstatuje, že výběrem z vnitřních zdrojů je také podpořena loajalita stávajících zaměstnanců v organizaci a zlepšuje se návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců. Soutěživost, která ale vzniká mezi pracovníky, může mít negativní vliv na jejich mezilidské vztahy (Stýblo, 2003, s. 54–55).

Metody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů zahrnují:

- Inzerce na intranetových portálech pro zaměstnance, případně vyvěšení inzerátu na nástěnce;
- Rozeslání nabídky emailovou komunikací nebo pomocí interních chatovacích skupin;
- Doporučení nebo oslovení konkrétního zaměstnance v organizaci. (Šikýř, 2016, s. 86–87)

Vnější zdroje zaměstnanců zahrnují všechny ostatní zdroje mimo pracovníků organizace, tedy nezaměstnané na trhu práce, studenty a absolventy škol, zaměstnance jiných organizací a další. Výhodou získávání z vnějších zdrojů je pestřejší nabídka uchazečů s novými zkušenostmi a nápady. Nevýhodou získávání z vnějších zdrojů jsou méně detailní informace o uchazečích, finanční a časová náročnost procesu získávání pracovníků (Šikýř, 2016, s. 86–87). Do metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů je zahrnuto:

- Inzerce v médiích (např. televize, rádio, tisk, odborné časopisy);
- Inzerce na internetu;
- Využití externích služeb personálních agentur;
- Aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů (někdy také sourcing);
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi, s úřady práce, sdruženími odborníků;
- Doporučení uchazeče;
- Inzerce pomocí letáků, vývěsek (Kocianová, 2010, s. 84–85; Tegze, 2019, s. 23).

Inzerát vychází z informací obsažených v popisu pracovní pozice a v kvalifikačních a kompetenčních požadavcích na pracovníka. Jeho obsah by měl zahrnovat název a charakteristiky pracovního místa, včetně stručného popisu pracovních činností a podmínek na daném místě, požadavky na pracovníka a informace o průběhu výběrového řízení (Kocianová, 2010, s. 84–85). Sourcing, jako aktivní vyhledávání a oslovování uchazečů, byl dříve standardně součástí pracovní pozice personalisty, zabývajícího se procesem nábora pracovníků. Společně s rozvojem technologií a zpopularizováním sociálních sítí se ale někteří specialisté na nábor začali zaměřovat pouze na vyhledávání a oslovování uchazečů a začaly tak vznikat samostatné pozice sourcera. Vyhledávat kandidáty je možné přes internetové vyhledávače, jako například Google, pracovní portály, jako Jobs.cz, nebo i další webové služby, jako například Github, který zobrazuje a umožňuje prohlížet projekty softwarových vývojářů. Velmi populární pro sourcing je také využití sociálních sítí. Kandidáty lze vyhledávat na Facebooku, Twitteru i Instagramu. Často používaný k sourcingu je LinkedIn, který je k vyhledávání kandidátů daleko lépe přizpůsobený, než ostatní sociální sítě (Tegze, 2019, s. 24–202).

Personální marketing propojuje oblasti personálního řízení a marketingu a je někdy chápán jako ekvivalent získávání pracovníků. „Úkolem personálního marketingu je na jedné straně získat vhodné zaměstnance, na straně druhé pak tyto zaměstnance udržet v podniku, motivovat k práci a vytvářet vztah mezi nimi a organizací, pro kterou pracují.“ (Myslivcová, 2019, s. 31) Jako personální marketing lze chápat veškeré činnosti prováděné zaměstnavateli za cílem vytvoření podmínek pro dlouhodobé zajištění motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců. Personální marketing lze rozdělit na interní a externí. Externí personální marketing zahrnuje aktivity organizace, které souvisí se získáváním a výběrem pracovníků a s budováním dobré pověsti zaměstnavatele (například pomocí mediálních aktivit). Interní personální marketing zahrnuje aktivity, prováděné za cílem uchování či zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance skrze finanční i nefinanční odměny a kvalitu pracovních podmínek (Kocianová, 2010, s. 89–93; Myslivcová, 2019, s. 5–59).

3.4 Výběr pracovníků

Proces výběru pracovníků přímo navazuje na proces získávání pracovníků. Cílem výběru pracovníků je posoudit předpoklady získaných kandidátů (vzhledem k požadovaným nárokům na pracovní pozici a perspektivní budoucnosti v organizaci) a rozhodnout o nejhodnějším uchazeči. Jedná se o soubor na sebe navazujících kroků, které mohou po sobě následovat různým způsobem. Některé kroky mohou být zcela vynechány, nebo se mohou opakovat vícekrát (Kocianová, 2010, s. 94–98).

Během předvýběru pověřený pracovník prochází, analyzuje dokumentaci uchazečů (např. životopisy, motivační dopisy, reference, lékařská vyšetření) a porovnává data kandidáta s daty v popisu pracovní pozice a nárocích na pracovníka. Může také být proveden telefonický rozhovor (Kocianová, 2010, s. 94–98; Armstrong a Taylor, 2023, s. 253). Proces předvýběru je možné značně urychlit a zjednodušit pomocí umělé inteligence. Technologie umělé inteligence dokáže přečíst data z dokumentů (například životopisů), porovnat je, vybrat nejlepší shody a v případě potřeby i rozeslat pozvánky k ústnímu rozhovoru (Eftimov a Kitanovikj, 2023, s. 124). Sridevi a Suganthi (2022, nestránkováno) popisují práci s konkrétním systémem založeným na umělé inteligenci. Data získaná z popisu pracovní pozice a životopisů

uchazečů jsou roztržena do čtyř skupin. Konkrétně se jedná o primární schopnosti, sekundární schopnosti, přídavná jména a příslovce. Systém dále měří podobnost mezi těmito skupinami a na základě výsledků určí vhodnost uchazečů pro obsazované pracovní místo. Autoři uvádí maximální průměrnou přesnost výsledků tohoto systému jako 95,14 %.

Předvybraní uchazeči jsou pozváni na první kolo výběrového rozhovoru. Výběrové rozhovory lze rozdělit podle počtu tazatelů i podle počtu uchazečů. Rozhovor individuální (jeden uchazeč, jeden tazatel) je podle Kocianové nejběžnější a umožňuje navázat úzký kontakt mezi kandidátem a tazatelem. Využívaná v praxi je také série individuálních rozhovorů, vždy se změnou tazatele. Výběrový panel (jeden uchazeč, dva a více tazatelů) zapojuje mimo personalisty i potenciálního nadřízeného nebo kolegu uchazeče. Výběrová komise neboli konkurz, je oficiálnější a často větší podobou výběrového panelu. Hromadný rozhovor (skupina uchazečů, jeden či více tazatelů) umožňuje posouzení chování jedinců ve skupinovém prostředí. Výběrové rozhovory se dále dělí podle toho, na co konkrétně se jejich otázky zaměřují (Kocianová, 2010, s. 98–102). Armstrong a Taylor uvádí, že na základě dostupných výzkumů se mezi lety 2017 a 2020 rapidně zvýšila míra využívání možnosti pořádání výběrových rozhovorů přes videohovor a přes telefonický hovor (Armstrong a Taylor, 2023, s. 255). Výběrový rozhovor může být podle míry přípravy otázek a podle míry improvizace strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Cílem výběrového rozhovoru je doplnit informace získané z analýzy dokumentace, zjistit předpoklady a motivaci pro práci na daném místě, potenciál pracovního výkonu, potenciál pro zapadnutí do prostředí organizace a předpoklady pro budoucnost pracovníka v organizaci. Po ukončení rozhovoru začíná probíhat hodnocení uchazeče, kdy tazatel vyhodnocuje výkon a chování uchazeče během rozhovoru a porovnává doplněné informace o uchazeči s požadavky pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 101–114).

Po prvním výběrovém rozhovoru může následovat shromažďování dalších informací o uchazeči například pomocí testů, lékařských vyšetření nebo metody *assessment centre*. Testovací metody se vždy vztahují ke konkrétním činnostem na obsazované pracovní pozici. Mohou zahrnovat testy zabývající se psychodiagnostikou, testy mířené na znalosti a dovednosti, nebo například na

fyzické schopnosti. Metoda assesment centre se zpravidla koná jeden, případně více dnů. Jedná se o soubor metod určených k diagnostice pracovní způsobilosti pozvané skupiny kandidátů. Jednotlivé metody v průběhu AC mohou obsahovat například simulace pracovních situací, metody zahrnující práci ve skupině nebo gamifikované testy v podobě počítačových her. Během průběhu jednotlivých metod figuruje v assesment centru moderátor a hodnotitelé (zpravidla psychologové, personalisté, manažeři, potenciální nadřízení a spolupracovníci a další) pozorují a posuzují chování skupiny účastníků. Program assesment centre je zakončen poradou hodnotitelů a jeho výstupem jsou hodnotitelské zprávy pro zadavatele (Kocianová, 2010, s. 117–125; Armstrong a Taylor, 2023, s. 260).

Následovat může jedno nebo více dalších kol výběrových rozhovorů, zkoumání referencí na základě dokumentů (například formulářů) nebo ústních informací. Reference poskytují zpravidla nadřízení nebo spolupracovníci se současného zaměstnání, popřípadě učitelé ze školy. Uchazečům je také možné předvést pracoviště a představit je potenciálním spolupracovníkům (Kocianová, 2010, s. 95; Šikýř, 2016, s. 110). Laloux uvádí, že by výběrové řízení mělo být založeno na upřímnosti a mělo by zahrnovat rozhovory s potenciálními kolegy uchazeče, protože členové týmu chtějí poznat uchazeče primárně jako člověka. Lidskost a zájem zaměstnanců podle Laloux uchazeče odrazuje od neupřímného chování a komunikace během procesu výběru (Laloux, 2020, s. 196). Výběr pracovníků je zakončen rozhodnutím o přijetí nejvhodnějšího uchazeče, informováním uchazeče o jeho přijetí a nasdílení nabídky zaměstnání. Ostatní uchazeči by zároveň s ukončením výběrového řízení měli být informováni o jejich nepřijetí (Kocianová, 2010, s. 95).

Podle časopisu Sunday Tribune lze v roce 2024 předpokládat v rámci náborového procesu trend zvyšování využívání technologií, převážně umělé inteligence a datové analýzy. Autoři článku ale zdůrazňují, že tyto technologie nejsou schopné odhadnout to, jakým způsobem zapadne uchazeč do kultury a sociálního prostředí v organizaci. Důraz by v roce 2024 měl být i dále kladen na různorodost pracovních týmů a na tzv. měkké dovednosti. Autoři také předpokládají, že díky rozšiřování možností práce na dálku budou v souvislosti se získáváním a výběrem zaměstnanců hranice postupně menší překážkou (Greenaway, Jagmohan a Bramdeo, 2024, s. 25).

Podle výzkumu organizace ResumeTemplates.com, která oslovila 780 respondentů (odborníků na získávání a výběr pracovníků), uvedlo 73 % respondentů, že jejich organizace plánuje v roce 2024 rozšiřovat využití umělé inteligence. Mnozí zaměstnavatelé věří, že práce s umělou inteligencí je dovednost, kterou by měl ovládat každý kandidát, bez ohledu na úroveň postavení pracovního místa v organizační struktuře. Mezi respondenty 30 % z nich tuto dovednost označilo jako velmi důležitou a 40 % jako poměrně důležitou (Smith, 2024, s. 10; ResumeTemplates.com, 2023, nestránkováno).

3.5 Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje formální (právní a administrativní) náležitosti, spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu a s uvedením nového zaměstnance na pracoviště. Přijímání pracovníků začíná dnem, kdy uchazeč přijme nabídku práce a končí dnem, kdy nastoupí do zaměstnání (Kocianová, 2010, s. 128; Šikýř, 2016, s. 112).

„Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem...“ (Česko, zákoník práce, § 33, odst. 1) Mimo pracovní poměr může zaměstnavatel dle zákoníku práce (tamtéž, § 74, odst. 1–§ 77, odst. 8) uzavřít se zaměstnancem dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti, ve zvláštních případech je možné také založit pracovní poměr jmenováním (tamtéž, § 33, odst. 3). „Pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla-li písemně sjednána doba jeho trvání.“ (tamtéž, § 77, odst. 8) „Je-li sjednána zkušební doba, nesmí být delší než 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru, 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance.“ (tamtéž, § 35, odst. 1)

Pracovní smlouva musí podle zákoníku práce (Česko, zákoník práce, § 34, odst. 1–5) obsahovat: „... druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat, místo nebo místa výkonu práce (...), den nástupu do práce. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně. Nenastoupí-li zaměstnanec ve sjednaný den do práce, aniž mu v tom bránila překážka v práci, nebo se zaměstnavatel do týdne nedozví o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.“

Po podepsání pracovní smlouvy je pracovník zařazen do personální evidence a jsou mu zařizeny veškeré potřebné dokumenty. Jedná se například o přihlášku ke zdravotnímu pojištění, převzetí evidenčního listu důchodového zabezpečení nebo vyhotovení zaměstnanecké karty. Do přijímání pracovníků je zahrnuto také uvedení pracovníka na pracoviště, kdy by nový pracovník měl být personálním pracovníkem doprovázen na nové pracoviště, a to i v případě přechodu z jiného místa uvnitř organizace. Pracovníka by jeho přímý nadřízený měl seznámit s jeho právy a povinnostmi a měl by mu předat veškeré důležité informace, týkající se pracovního prostředí a jeho pracovní činnosti. Pracovník by měl být nadřízeným také představen alespoň nejbližším spolupracovníkům (Kocianová, 2010, s. 128–130).

Na přijímání pracovníků navazuje proces adaptace pracovníků. Nový pracovník se podle Kocianové (2010, s. 130–131) adaptuje: „na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnost (...), na sociální podmínky...“ Probíhá formálním způsobem, tedy jako plánovitý proces zajišťovaný personálním útvarem a vedoucím a neformálním způsobem, tedy spontánně skrze spolupracovníky (Kocianová, 2010, s. 130–133).

Armstrong a Taylor (2023, s. 281) zmiňují pět základních cílů adaptace:

- Vytvořit dobrý první dojem ze strany organizace;
- Poskytnout pracovníkovi všechny informace, potřebné k rychlé a úspěšné stabilizaci, aby pracovník mohl začít plnit pracovní úkoly;
- Zjednodušit pracovníkovi první chvíle nástupu na novou pracovní pozici;
- Zajistit, že pracovník ví, co a jak má dělat;
- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.

Obsah adaptačního plánu pracovníka by měl být individualizovaný vzhledem k povaze pracovního místa. Každé pracovní místo vyžaduje jinou délku a jinou podobu adaptačního procesu. Janišová a Křivánek uvádějí příklady některých prvků adaptace, které je možné do adaptačního plánu zakomponovat:

- Kvalitní popis pracovního místa může pracovníkovi zprostředkovat lepší představu o jeho pracovních činnostech a zodpovědnostech. Pracovníkovi je také možné zprostředkovat manuál pro nové zaměstnance, který poskytuje základní informace o organizaci, její historii, struktuře a například seznam základních kontaktů (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210). Kocianová

(2010, s. 134) zmiňuje další materiály pro nové pracovníky, které mohou být pro pracovníka během adaptace užitečné. Konkrétně Kocianová uvádí například informace o pracovních podmínkách v organizaci, o výhodách pro zaměstnance nebo o možnostech kariérního růstu uvnitř organizace.

- Během prvního týdne po přijetí pracovníka standardně proběhne úvodní seminář, většinou pod vedením pracovníků personálního útvaru, kde se pracovník strukturovanou formou hlouběji seznámí s organizací, jejími hodnotami a kulturou (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210).
- Mentoring program umožňuje novému zaměstnanci využít pomoc od zkušenějšího spolupracovníka (mentora). Mentoři mají odborné zkušenosti, bývají vybíráni dopředu, pomáhají a radí pracovníkovi s jeho náplní práce (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210).
- Buddy program pomáhá novým pracovníkům začlenit se do organizace, primárně po sociální stránce. Bývá určen krátkou dobu před nástupem pracovníka a pomáhá novému pracovníkovi seznámit se s lidmi a prostředím organizace. Buddy nemusí být odborník v daném oboru a role buddyho není zpravidla tolik formální, jako role mentora (Janišová a Křivánek, 2013, s. 210–211).
- Pomocí začlenění nového pracovníka do skupiny talentů, pokud této skupině pracovník odpovídá, dává organizace pracovníkovi možnost seznámit se s dalšími, podobně ambiciózními zaměstnanci a navzájem si předávat zkušenosti, což může vést k rychlejšímu začlenění (Janišová a Křivánek, 2013, s. 211).
- Důležitou roli v procesu adaptace má i bezprostřední nadřízený. Nadřízený pracovník by si měl pravidelně vyhrázovat čas na individuální rozhovory s nastupujícím zaměstnancem za účelem zjištění informací o průběhu adaptace. Případné problémy v průběhu adaptace je díky informovanosti nadřízeného pracovníka možné řešit rychleji a efektivněji (Janišová a Křivánek, 2013, s. 211).

Armstrong a Taylor (2023, s. 354–355) zmiňují jako možné metody adaptace také koučování a shadowing, neboli stínování. Koučování je metoda realizovaná typicky pouze mezi pracovníkem a koučem. Kouč oproti mentorovi typicky nemá odborné zkušenosti v oboru pracovníka a koučuje pouze pomocí pokládání koučovacích

otázek. Podle Armstronga a Taylora lze metodu koučování využít také v rámci procesů vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Metodu stínování popisují Armstrong a Taylor jako formu buddy programu, kdy rozdíl vnímají v činnosti nového pracovníka. Nový pracovník během stínování pouze pozoruje zkušenějšího pracovníka a nevykonává žádnou vlastní činnost.

Rozmísťování pracovníku je možné vymezit jako spojování pracovníků s pracovními úkoly a jeho cílem je najít optimální řešení pro zlepšení výkonu jednotlivce, týmu, nebo organizace. Pohyb pracovníků lze rozdělit na vnější a vnitřní mobilitu (Kocianová, 2010, s. 137). Vnější mobilita zahrnuje pohyb pracovníků dovnitř do organizace a ven z organizace. Vnitřní mobilita (pohyb pracovníků uvnitř organizace) zahrnuje tyto formy:

- Povýšení pracovníka, tedy přechod pracovníka na pracovní místo, které je výše postavené v organizační struktuře, je důležitější a náročnější. K povýšení pracovníka dochází na základě přímého rozhodnutí nebo interního výběrového řízení.
- Převedení pracovníka na jinou pracovní pozici, popřípadě jiné pracoviště, kdy nová pracovní pozice má přibližně stejný charakter a úroveň v hierarchii. Důvodem pro převedení pracovníka může být například nespokojenost pracovníka na daném pracovišti nebo potřeba pokrytí uvolněného pracovního místa.
- Přeřazení pracovníka na nižší funkci znamená snížení úrovně pracovníka v hierarchii. Důvodem pro přeřazení na nižší pozici mohou být organizační důvody, tedy například zrušení původního místa s tím, že organizace nemá možnost nabídnout pracovníkovi pracovní pozici se stejnou hierarchickou úrovní. Dalším možným důvodem je situace, kdy pracovník nezvládá z různých důvodů plnit svoje pracovní povinnosti (Kocianová, 2010, s. 138).

3.6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu je proces ovlivňování výkonu a chování pracovníků s cílem zajištění optimálního výkonu pro jejich pracovní pozici (Armstrong a Taylor, 2023, s. 377). Výkon není podle Kocianové (2010, s. 141) v tomto pojetí

chápan pouze jako dosažení vytyčených cílů (v kvantitativním slova smyslu), ale zahrnuje i způsob jejich dosažení.

„Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě mezi manažery a zaměstnanci o požadovaném pracovním výkonu (...) a přímé odpovědnosti manažerů za řízení a vedení zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2016, s. 119) Na základě dohody by také měla být stanovena měřítko pro budoucí měření pracovního výkonu, které je východiskem pro předávání zpětné vazby pracovníkovi během zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 142–143). Tato měřítko je nutné upravit pro potřeby měření výkonu na konkrétním pracovním místě. Pro hodnocení pracovního výkonu je zpravidla vytvořena klasifikační stupnice, která pomůže k výkonu přiřadit odpovídající úroveň. Rozhovor, realizovaný za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu mezi pracovníkem a vedoucím, umožňuje oběma stranám zamyslet se a diskutovat o výsledcích měření pracovního výkonu a o návrzích na řešení potenciálních problémů (Kocianová, 2010, s. 142–145). Janišová a Křivánek zmiňují možnost sledování takzvaných klíčových ukazatelů výkonnosti, tedy KPI (někdy jako takzvané tvrdé ukazatele). Jedná se o předem stanovené, předem komunikované a měřitelné ukazatele, které jsou zaměřeny na určitou oblast pracovního výkonu zaměstnance (Janišová a Křivánek, 2013, s. 227)

Významný vliv na výkon pracovníků má jejich motivace. Motivace bývá často vymezována jako „...vnitřní dynamický stav..., který sestává z emočních a kognitivních procesů a podněcuje, směřuje a udržuje chování k určitému cíli.“ (Blatný, 2010, s. 139) Motivaci lze rozlišit na motivaci vnitřní a motivaci vnější. Vnitřní motivace je soubor faktorů, které vychází zevnitř a jsou tedy vnitřním uspokojením člověka. Vnější motivace je cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace, tedy záměrné vnější působení na vnitřní motivaci. Součástí vnější motivace je stimulace, jejímž cílem je změna motivace. Úkolem stimulace v pracovním prostředí je ovlivňování pracovní ochoty pracovníků. Jako nástroje stimulace jsou využívány jednotlivé stimuly, tedy podněty či pobídky. Největší účinek má využití takových stimulů, které jsou v souladu s vnitřní motivací pracovníka. Ovlivňování pracovní ochoty pracovníka, tedy stimulace, je také součástí personálního procesu odměňování pracovníků (Kocianová, 2010, s. 27). Mezi typické stimuly pracovní

motivace patří finanční složka odměňování, ocenění výkonu pracovníka, pracovní podmínky a pracovní režim, projevy uznání, porovnání vlastních výsledků s výsledky ostatních pracovníků, autonomie, participace, nebo sociální výhody, které z pracovní pozice vyplývají (Kocianová, 2010, s. 38).

Vztah motivace a výkonu jedince lze podle Kocianové (Kocianová, 2010, s. 37) vyjádřit vzorcem. „Vzorec $V = f(M \cdot S \cdot P)$ vyjadřuje, že individuální výkon je součinem motivace (M), schopností (S) a podmínek či možností (P). Experimenty bylo prokázáno, že tento vztah platí do určité míry, respektive do optimální hodnoty. Pokud se motivace zvyšuje za tuto hodnotu, pak výkon již nestoupá a v některých podmínkách může i klesat.“ Optimální motivace se liší v závislosti na úkolech a jeho obtížnostech. Účinek stimulace závisí na vnitřní motivační struktuře jedince. Základní podmínkou pro úspěšnou stimulaci motivace pracovníka je tedy znalost jeho osobnosti a jeho motivačního profilu (Kocianová, 2010, s. 22–23).

Wellington (2017, s. 88) vymezuje jednotlivé předpoklady (požadavky) pro motivaci takto:

- Vedoucí pracovník musí být sám motivovaný, aby se mohl podílet na motivaci druhých.
- Motivace vyžaduje cíl.
- Motivace není trvalá a je nutné na ní pracovat opakovaně.
- Motivace vyžaduje uznání.
- Vlastní účast má motivační efekt.
- Jednotlivce motivuje vidět u ostatních spolupracovníků pokrok.
- Výzvy motivují pracovníka jen ve chvíli, pokud pracovník věří, že v ní dokáže obstát.
- Motivovat je možné každého člověka.
- Být součástí skupiny jedince motivuje.

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.“ (Kocianová, 2010, s. 39)

„Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy hodnocení pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou účinným motivačním nástrojem.“ (Kocianová, 2010, s. 145) Hodnocení pracovníků může podle Šikýře (2016, s. 122) probíhat formou formální a neformální.

Kocianová vymezuje mimo neformální (průběžné) a formální (systematické) hodnocení ještě formu příležitostného hodnocení.

- Neformální (průběžné) hodnocení probíhá průběžně jako bezprostřední zpětná vazba od nadřízeného pracovníka, zpravidla formou hodnotícího rozhovoru.
- Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, například při ukončení adaptace. Při různých příležitostech zaměstnanec mohou hodnotit vedoucí i třetí osoby (například zákazník). Hodnotitelem pracovníka může být také psycholog, který hodnotí zpravidla na základě psychodiagnostiky a rozhovorů s pracovníkem, standardně ve formě písemné zprávy při různých příležitostech.
- Formální (systematické) hodnocení se uplatňuje pravidelně za určité časové období a probíhá systematicky na základě předem stanovených kritérií. V rámci formálního hodnocení mohou pracovníka hodnotit pracovníci sami (v rámci sebehodnocení) bezprostřední nadřízení, spolupracovníci, podřízení, skupiny hodnotitelů i třetí osoby, například v systému 360° zpětné vazby (Kocianová, 2010, s. 145–147; Šikýř, 2016, s. 122).

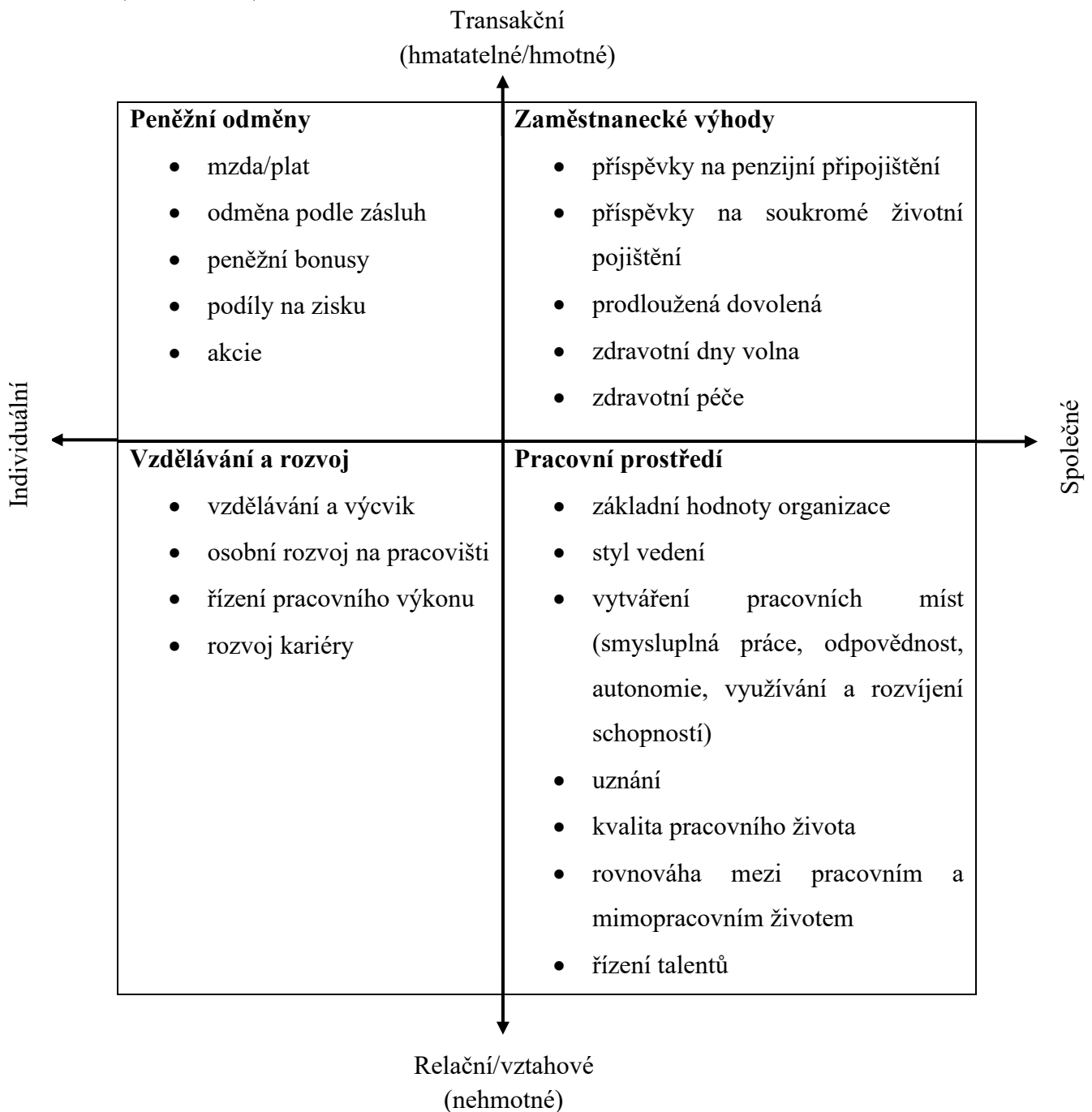
Systémy hodnocení využívají standardně kombinace více metod hodnocení pracovníků. Hodnocení pomocí hodnotícího rozhovoru mezi nadřízeným a pracovníkem bývá součástí každého systému hodnocení. Cílem hodnotícího rozhovoru je výměna názorů mezi těmito dvěma stranami na téma zhodnocení období, které uplynulo a diskuze, vztahující se k období, které následuje. Vedoucí pracovník musí neustále shromažďovat, zaznamenávat a vyhodnocovat relevantní hodnotící informace a z nich vypracovat v rámci přípravy kvalitní podklady pro

hodnotící rozhovor (Šikýř, 2016, 124–126). Průběh rozhovoru by měl být také předem připravený. V úvodu by měl být pracovníkovi nastíněn průběh rozhovoru a pracovník by měl nejprve samostatně zhodnotit svůj pracovní výkon za uplynulé období. Poté by si měl vzít slovo hodnotitel a ze svého pohledu zhodnotit pracovní výkon pracovníka, jeho výsledky a chování. Měly by být zmíněny nejprve silné stránky pracovníka, naznačeny oblasti ke zlepšení a následně by hodnotitel měl požádat pracovníka o návrhy způsobu dosažení zlepšení a případně by měl navrhnout další možné cesty. Hodnotitel s pracovníkem by dále měli prodiskutovat budoucí možnosti osobního rozvoje a určit vzdělávací cíle pro následující období. V závěru hodnotícího rozhovoru by měl být hodnotitelem obsah rozhovoru zpětně shrnut a pracovník by měl mít možnost doplnit další náměty. Rozhovor by měl vždy být zakončen motivačně, tedy povzbuzením (Kocianová, 2010, s. 153–155).

System 360° zpětné vazby je využíván primárně pro hodnocení pracovníků na manažerských pozicích. Má zpravidla podobu anonymního dotazníku, kdy hodnotiteli se mohou stát bezprostřední nadřízení, spolupracovníci, pracovník sám, zákazníci a dodavatelé, případně také podřízení pracovníci (Kocianová, 2010, s. 155–159). Armstrong a Taylor uvádějí, že dotazník může být zpracován uvnitř organizace za pomoci softwarových technologií, častěji bývá ale zprostředkován externími dodavateli. Výhodou této formy hodnocení je ucelená zpětná vazba k výkonu pracovníka z různých perspektiv, nevýhodou Armstrong a Taylor vidí hlavně v neobjektivnosti hodnocení. Pracovníci nemusí být ve svých odpovědích zcela upřímní, celý proces je poměrně stresující a náročný na administrativní zajištění (Armstrong a Taylor, 2023, 386–387).

3.7 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jedním z neefektivnějších nástrojů motivace pracovníků. Skládá se z hmotné složky, která zahrnuje peněžní odměny a zaměstnanecké výhody a nehmotné složky, která zahrnuje odměnu ve formě vzdělávání pracovníků, rozvoje pracovníků a zážitků z práce (Kocianová, 2010, s. 161). Kocianová (2010, s. 162) uvádí upravený model celkové odměny Armstronga (2007, s. 522):



Tabulka 1: Model celkové odměny (Kocianová, 2010, s. 162)

Mzda a plat jsou hodinové, týdenní nebo měsíční finanční částky, které pracovníci dostávají za vykonanou práci. Mzda je v zákoníku práce vymezena jako peněžitá částka, kterou dostává zaměstnanec od zaměstnavatele, pokud zaměstnavatelem není „...stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů), školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“ (Česko, zákoník práce, § 109, odst. 3) Pokud je zaměstnavatelem jedna z výše uvedených organizací, je jejich zaměstnanec vyplácen plat. Hodinová mzda se zpravidla využívá u dělnických profesí, u nedělnických profesí se zpravidla jedná o měsíční mzdu. Mzda je složena z fixní a pohyblivé složky, která zahrnuje bonusy a osobní ohodnocení. Mzdový systém by měl být pro pracovníka motivační, spravedlivě nastavený a srozumitelný. Zaměstnanecské výhody (benefity) zpravidla nesouvisí s výkonností pracovníka. Pomocí benefitů je možné ovlivňovat fluktuaci a míru pracovní neschopnosti, zvyšovat pracovní spokojenost a ochotu a zlepšit sounáležitost s organizací i s ostatními pracovníky. Pro zvýšení účinnosti hmotného odměňování je vhodné sledovat, co zaměstnance motivuje a jejich vnímání aktuálního složení zaměstnanecských výhod. Janišová a Křivánek jako oblíbený benefit (rozšířený zejména ve větších organizacích) zmiňují takzvaný systém kafetéria, který umožňuje zaměstnancům vybrat si takové benefity, které nejvíce odpovídají jejich individuálním potřebám. Pracovníci si vybírají z nabídky zaměstnanecských benefitů a limitováni jsou rozpočtem, který odpovídá jejich pracovní pozici. Kocianová zdůrazňuje, že odměna má velmi významný vliv na pracovní spokojenost pracovníka a že vliv na pracovní spokojenost má nejen odměna samotná, ale také její výše. Míra ovlivnění pracovní spokojenosti výší odměny je ovšem individuální a je ovlivněna vnitřními i vnějšími faktory, například mzdovými relacemi v daném regionu (Kocianová, 2010, s. 160–167; Janišová a Křivánek, 2013, 232–236).

3.8 Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků


„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje ... Vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Výcvik (trénink) lze charakterizovat jako osvojování (praktických) dovedností a chování prostřednictvím cvičení či konkrétní činnosti ...Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace.“ (Kocianová, 2010, s. 169) Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly odpovídat individuálním specifickým podmínkám a potřebám organizace. K identifikaci rozvojových potřeb pracovníků je možné použít diagnostický program development centre (DC), který bývá často porovnáván s assesment centre (AC). V development centre jsou na rozdíl od assesment centre účastníky zaměstnanci dané organizace. DC umožňuje pomocí souboru metod, obdobných jako u AC, získat větší rozsah informací o vzdělávacích potřebách pracovníků, než při použití jiných technik zjišťování rozvojových potřeb, jako například výsledků hodnocení, rozhovorů či dotazníků. Z toho, jaký je v organizaci ke vzdělávání nastaven přístup, vychází politika vzdělávání v organizaci (Kocianová, 2010, s. 168–169). Za nejvíce efektivní je podle Kocianové (2010, s. 171) „... považováno tzv. systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované.“ Úkolem vedoucích pracovníků je podporovat neustálé učení svých podřízených, ke kterému dochází na pracovišti, manažer by měl ale podporovat právě i systematickou, organizovanou formu vzdělávání (Kocianová, 2010, s. 170). K úspěšné realizaci pracovní činnosti je podle Armstronga a Taylora (2023, s. 131–132) nutné během vzdělávání klást důraz na rozvoj nejen takzvaných tvrdých, ale i měkkých dovedností.

Zásadní pro přípravu vzdělávání je znalost cílové skupiny a jejích charakteristik. Pro lektora jsou důležité především informace o složení cílové skupiny (například nejvyšší dosažené vzdělání účastníků), jejich motivace ke vzdělávání a celková velikost skupiny. Dále jsou důležitá očekávání ze strany zadavatele i ze strany účastníků a jejich dosavadní znalost tématu (Langer, 2016, s. 31–39). Formu vzdělávání vymezuje Langer jako „... organizační rámec výuky, způsob řízení a

organizace vzdělávacího procesu, jeho vnější organizační uspořádání z hlediska času, prostoru vztahů mezi vzdělavatelem a účastníky vzdělávání.“ (Langer, 2016, s. 146) Formy vzdělávání lze dělit z hlediska délky trvání na jednorázové či opakované a na krátkodobé či dlouhodobé (zpravidla delší než jeden měsíc). Z hlediska prostředí výuky lze rozdělit formy vzdělávání na on-the-job (na pracovišti) a off-the-job (mimo pracoviště). Výuka může dále probíhat například v přírodě, v učebně, v laboratoři či dílně, doma nebo virtuálně (online formou). Podle počtu účastníků je možné vzdělávání dělit na hromadné (zpravidla více než dvacet účastníků), skupinové (méně než dvacet účastníků) a individuální (méně než tři účastníci na jednoho lektora). Metod vzdělávání dospělých existuje mnoho a jejich výběr záleží na specifických podmínkách a potřebách cílové skupiny a organizace. Základem pro správnou práci s metodami je podle Langerova využití kombinace několika různých metod během jedné vzdělávací akce (Langer, 2016, s. 146–151).

Metody vzdělávání dospělých lze klasifikovat dle míry zapojení účastníka. Obecně lze konstatovat, že metody vzdělávání dospělých zaměřené pozorností na lektory jsou vhodné k předávání ucelených informací v kratším čase a metody zaměřené na účastníka k jeho aktivizaci (Langer, 2016, s. 149–155).

Klasifikaci metod vzdělávání dospělých dle míry zapojení účastníka uvádí Langer (2016, s. 153):

Metody zaměřené na lektora	
<ul style="list-style-type: none"> • přednáška, výklad; • demonstrování; • mentorování; • exkurze; • brainstorming; • brainwriting; • seminář; • řízená diskuse; • workshop; • skupinová práce; • případová studie; • sněhová koule; • práce ve dvojicích; • debata; • manažerské hry; • outdoor training; • development centre; • hraní rolí; • rotace práce; • instruktáž; • asistování; • koučování; • counselling; • prezentace; 	 <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Roste míra zapojení účastníka</p>
Metody zaměřené na účastníka	

Tabulka 2: Klasifikace metod podle zaměření na lektora a účastníka (Langer, 2016, s. 153)

Plánování osobního rozvoje provádí pracovník s oporou vedoucího pracovníka a organizace. Během plánování osobního rozvoje je analyzován současný stav a jsou určeny potřeby pro další rozvoj (například pomocí DC nebo na základě hodnocení pracovního výkonu). Dále jsou stanoveny cíle rozvoje a je připraven plán činností k rozvoji. Nakonec jsou naplánované akce realizovány (Kocianová, 2010, s. 172–174). Zmeškal (2023, s. 14) konstatuje, že rozvoj a vzdělávání je nutné vnímat jako odlišné pojmy. Rozvoj vnímá jako proces zlepšování původního stavu a vzdělávání jako proces získávání znalostí a dovedností, které zlepšení původního stavu může pomoci.

„Řízení kariéry pracovníků v organizaci je strategickou oblastí personálního řízení, provázanou s dalšími personálními činnostmi, zejména se vzděláváním a osobním rozvojem, s hodnocením pracovníků, odměňováním ad. Řízením kariéry pracovníků si organizace zajišťuje pro budoucnost potřebný lidský potenciál.“ (Kocianová, 2010, s. 175) Kariérní postup je zajišťován prostřednictvím povýšení, rozšíření nebo obohacení pracovní činnosti. Kariéra (profesní průběh života) má u každého člověka jinou dynamiku a její vývoj bývá členěn do fáze expanze (růstu), vytváření (upevňování) kariéry a fáze dozrávání. Organizace prostřednictvím řízení kariéry může plánovat následnictví, tedy plánovat způsob pokrytí volných pracovních míst, vzniklých procesem rozmisťování pracovníků (Kocianová, 2010, s. 174–177).

3.9 Pracovní podmínky a péče o pracovníky, odbory a kolektivní vyjednávání

Do pracovních podmínek jsou zahrnuty „... ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky ad.“ (Kocianová, 2010, s. 178) Pracovní dobu a dobu odpočinku upravuje zákoník práce. Podle zákoníku práce (Česko, zákoník práce, § 78, odst. 1) je „pracovní dobou doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele, dobou odpočinku doba, která není pracovní dobou...“ Podle zákoníku práce (Česko, zákoník práce, § 79, odst. 1) „... délka stanovené týdenní pracovní doby činí 40

hodin týdně ...“ a u práce v některých odvětvích činí méně než 40 hodin týdně v závislosti na náročnosti práce.

Z výzkumu společnosti Up vyplývá, že zcela volný začátek a konec pracovní doby má pouze 5 % zaměstnanců v České republice a 31 % pracovníků má pevný začátek a konec pracovní doby, i striktně časově nařízené přestávky a obědové pauzy (Nicoletti, 2023, nestránkováno). Podle zákoníku práce (Česko, zákoník práce, § 212, odst. 1) „... výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce ...“ Některé profese, například pedagogičtí pracovníci, mají vyměřenou délku dovolené vyšší (Česko, zákoník práce, § 212, odst. 2–5). Podle výzkumu společnosti Up je benefit neomezené dovolené v České republice pro zaměstnance méně atraktivní než jiné benefity. O tento benefit by podle výsledků výzkumu mělo zájem 21 % respondentů, a to převážně z nejmladší pracující generace (generace Z), podle Nicolettiho proto lze předpokládat nárůst oblíbenosti benefitu neomezené dovolené (Nicoletti, 2023, nestránkováno).

Pracovní režim může být přetržitý nebo nepřetržitý (probíhá nepřetržitě 24 hodin). Zaměstnanec a zaměstnavatel se mohou také domluvit na pružném (flexibilním) pracovním režimu. Pružný pracovní režim může zahrnovat zkrácenou pracovní dobu nebo pracovní dobu smlouvenou na určitý počet odpracovaných hodin za rok. Do flexibilního pracovního režimu je zahrnuta také pružná, někdy také klouzavá pracovní doba, při které si pracovník sám určuje její začátek a konec. Jako příklady zvláštních pracovních režimů uvádí Kocianová sdílení pracovního místa nebo distanční práci (Kocianová, 2010, s. 178–179). Kocianová (2012, s. 109) uvádí tyto alternativní (flexibilní) pracovní úvazky:

- „Dohoda o provedení práce (...);
- Dohoda o pracovní činnosti (...);
- Zkrácený (částečný) úvazek (...);
- Flexibilní (pružná) pracovní doba;
- Flexibilní začátek a konec pracovního dne;
- Stlačený pracovní týden (...);
- Víkendová práce;
- Distanční práce – práce z domova na plný nebo zkrácený úvazek;
- Práce na dálku (může být vykonávána z domova nebo mimo bydliště);

- Sdílení pracovního místa (...);
- Career break;
- Práce na dobu určitou, práce na živnostenský list.“

Nicoletti uvádí, že pouze 31 % zaměstnanců v České republice vyhovuje jejich stávající pracovní režim. Největší zájem, podle výzkumu společnosti Up, pracovníci mají o takzvaný hybridní pracovní režim, tedy kombinaci režimu práce v kanceláři a režimu práce z domova (home-office). Nicoletti konstatuje, že neustále přibývají organizace, které s hybridním pracovním režimem začínají a budou tedy muset řešit zapojení a komunikaci se zaměstnanci pracujícími v tomto režimu (Nicoletti, 2023, nestránkováno). Prudký rozvoj režimu práce z domova bylo možné zaznamenat během pandemie COVID-19, kdy díky rychlé nucené adaptaci na formu home-office se značně posunul kupředu i vývoj technologií spojených s prací na dálku. Stokes a Wilson vidí výhodu práce z domova v její finanční nenáročnosti a možnosti propojení pracovníků bez ohledu na to, kde se nacházejí (Stokes a Wilson, 2021, s. 364–365). Kinsman, Marris a Oakman uvádí také alternativu práce v kanceláři, práce z domova a hybridního pracovního režimu, která byla silně popularizována v reakci na situaci, kdy se některé organizace rozhodly zrušit pronájem kanceláří a přejít kompletně na práci z domova. Takzvané coworkingové kanceláře jsou nejčastěji využívány pracovníky, kterým nevyhovuje práce z domova, ale jejich organizace práci v kanceláři nenabízí. Jedná se o sdílenou kancelář, kde se při práci setkávají pracovníci z různých organizací. Organizace mají možnost práci v coworkingové kanceláři pracovníkům proplatit, nebo jim pronajmout na práci oddělené buňky. Z výsledků výzkumu Kinsmana, Marris a Oakmana vyplývá, že práce v coworkingových kancelářích oproti práci z domova může pozitivně ovlivnit psychické zdraví a výkon pracovníka díky možnosti spolupráce a kontaktu s dalšími pracovníky. Nedostatek soukromí a případný hluk ale mohou psychické zdraví a výkon pracovníka ovlivnit také negativně (Kinsman, Marris a Oakman, 2023, s. 61–75).

Pracovní prostředí podle Šikýře (2016, s. 156) „... tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování) ...“ Mezi nejdůležitější složky pracovního prostředí podle Šikýře (2016, s. 156) patří

„prostorové řešení a barevná úprava pracoviště, mikroklimatické podmínky na pracovišti, osvětlení pracoviště, hluk na pracovišti.“ Kocianová (2010, s. 179) kromě výše uvedených složek uvádí také čistotu ovzduší, vibrace a záření.

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je podle Šikýře (2016, s. 158–159) předcházet poškození zdraví zaměstnance při výkonu pracovních činností. Základní právní úprava BOZP je obsažena v zákoníku práce (Česko, zákoník práce, § 101–§ 108). „Bezpečnost práce je sledována orgány státního dozoru ... Tyto orgány jsou oprávněny vstupovat kdykoliv do prostorů organizace a vyžadovat potřebné doklady a informace.“ (Kocianová, 2010, s.180) Mohou také nařizovat odstranění zjištěných závad. Tyto orgány mají také právo ukládat případné sankce. Odpovědnost za BOZP nese nejvyšší vedoucí pracovník v organizační struktuře, částečně také linioví vedoucí (Kocianová, 2010, s. 179–180).

Sociálně-psychologické podmínky práce souvisí se způsobem realizace jednotlivých pracovních činností, konkrétně jestli jsou pracovní činnosti vykonávány v nepřetržitém kontaktu se spolupracovníky ve skupině, nebo jestli je při práci pracovník od ostatních pracovníků izolován. Mezilidské vztahy na pracovišti ovlivňují výkon jedince, ať už příznivě nebo nepříznivě. Zásadním faktorem pro skupinové klima je složení skupiny, tedy počet členů, pohlaví, věk, nebo profese, charakter jejich činností a její prestiž (Kocianová, 2010, s. 180–182). Konflikty na pracovišti nelze nikdy eliminovat, což ve většině případů není ani žádoucí, protože by se tím organizace mohla vystavit riziku stagnace. Konflikty mají také ale negativní vliv na klima, současnou a budoucí spolupráci ve skupině. Organizace by se tedy neměla konfliktům zcela vyhýbat, pouze se snažit minimalizovat jejich negativní důsledky. Hlavním úkolem manažera při řešení konfliktu je vnímat situaci nezaujatě a porozumět jí do hloubky, prozkoumat ji z různých stránek a vést obě strany k nahlédnutí na problém z různých hledisek. Komunikace mezi stranami angažovanými v konfliktu by měla být řízena tak, aby nedošlo k vzájemnému obviňování a snižování důstojnosti druhé strany (Bedrnová a Nový, 2007, s. 251–258). Na skupinovou atmosféru může negativně působit také nadměrná zátěž a permanentní stres. Pracovní zátěž a stres mohou v určité míře pozitivně ovlivňovat výkon pracovníků. Nadměrná zátěž a neustálý stres mají ale kromě atmosféry ve skupině negativní vliv i na výsledky pracovníka. Mezi pracovní

stresory (nadměrně silné podněty) patří například pracovní podmínky, pracovní zátěž, velká míra zodpovědnosti, konflikty na pracovišti, nejistota nebo organizační změny. V případě nadměrné emocionální zátěže, pracovní přetíženosti, či například při nedostatečném uspokojení v pracovním i osobním životě, se lze setkat se syndromem vyhoření. Jedná se o závažný jev, stav extrémního vyčerpání a poklesu výkonnosti (Kocianová, 2010, 184–186). „Syndrom vyhoření se objevuje zejména v profesích, které jsou charakteristické vysokou pracovní náročností, in tenzivním kontaktem s lidmi a mnohdy neadekvátním ohodnocením.“ (Kocianová, 2010, 186) Výsledky výzkumu společnosti Pew Research, prováděného ve Spojených státech amerických ukazují, že přibližně 46 % pracovníků si cíleně nevybírání veškeré dny placené volno, které mají k dispozici. Důvodem je nejčastěji obava ze ztráty zaměstnání a obava ze ztráty šance na povýšení. Organizacím bývá doporučováno snížit pracovní zátěž a stres jejich pracovníků, což zapříčiní menší fluktuaci pracovníků a zabrání zbytečnému plýtvání finančními prostředky organizace (Pollick, 2024, s. A10).

Šikýř (2016, s. 146) rozděluje péči o pracovníky na:

- „Povinnou péči, respektive smluvní péči, která vyplývá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv (např. pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborný rozvoj, stravování apod.);
- Dobrovolnou péči, která vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a ostatní služby poskytované zaměstnancům na pracovišti).“

Péče o pracovníky může zahrnovat například pracovní dobu a režim, pracovní prostředí, rozšiřování kvalifikace pracovníků, stravování, poradenské služby, sportovní aktivity nebo bydlení (Kocianová, 2010, s. 186–187). V souvislosti s péčí o pracovníky je možné se setkat také s pojmy work-life balance a well-being. Well-being (lze přeložit jako mít se dobře) vyjadřuje optimální stav člověka, a to z hlediska biologického, psychického i sociálního. Work-life balance (rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem) je často vnímán v souvislosti s pracovníky, kteří jsou zároveň rodiči, jako nacházení souladu pracovního a rodinného života, není ale na tento pohled omezen. Organizace mohou nabídnout

pracovníkům alternativní pracovní úvazky, příspěvky na relaxaci, sport, kulturu nebo péči o domácnost a další. Organizace nabízejí často takzvané sick days, tedy možnost využití jednodenního volna pro případ krátké nemoci. Některé organizace také zřizují firemní školky, sportovní akce pro rodiny s dětmi nebo dětské tábory (Kocianová, 2012, s. 105–108). Hlavní výhodu zavádění work-life balance vidí Urbancová a Vrabcová ve zvýšení atraktivity zaměstnavatele, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím pádem také zvýšení produktivity (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 108).

„Odbory jsou sdruženími zaměstnanců (pracovníků) určenými k obhajování zájmů a ochrany jejich práv. Právo zakládat odbory a odborově se organizovat je zpravidla zakotveno v zákonech jednotlivých států (obvykle v zákonech o sdružování občanů) i v mezinárodních úmluvách...“ (Kocianová, 2010, s. 188) Odborové organizace jsou oprávněny rozhodovat například o stávkách a zastavení práce, spolurozhodovat například při vydávání pracovního řádu, být součinné se zaměstnavatelem při projednávání výpovědi a kontrolovat dodržování kolektivní smlouvy, pracovněprávních předpisů a dalších. Úkolem odborů je obhajovat zájmy pracovníků a ochraňovat jejich práva (Kocianová, 2010, s. 188–190). Odborová organizace je oprávněna kolektivně vyjednávat se zaměstnavatelem a je oprávněna na základě kolektivního vyjednávání uzavírat kolektivní smlouvy. V České republice upravuje vznik odborových organizací občanský zákoník a jejich působnost je upravena zákoníkem práce (Šikýř, 2016, s. 20).

Vstoupení do odborové organizace je dobrovolné. Kocianová (2010, s. 189) uvádí důvody, proč někteří pracovníci do odborů nevstupují:

- „identifikace s managementem (lidé blízko vedení, kteří jsou spokojeni s podmínkami práce, považují odborovou organizaci za protivníka; v důsledku změn pracovních podmínek však mohou svůj postoj změnit);
- nesouhlasí s cíli odborů (nesouhlasí s politickými cíli odborů nebo s tím, jak jsou odbory organizovány);
- považují se za odborníky a odbory považují za organizaci pro odborníky nevhodnou (považují se za nezávislé odborníky pracující pro určitou organizaci).“

3.10 Uvolňování pracovníků z organizace, personální poradenství

Ukončení pracovního poměru může podle Kocianové (2010, s. 191–192) probíhat trvale nebo dočasně. Mezi tvrdé propouštění se řadí rezignace pracovníka či propouštění pracovníka, penzionování pracovníka a případně také úmrtí pracovníka. Mezi dočasné odchody pracovníků jsou zahrnuty například odchody na mateřskou dovolenou, odchody do škol a další. Kocianová zdůrazňuje, že ve všech případech uvolňování pracovníků je velmi důležité provést rozhovor s odcházejícím pracovníkem. Organizace může z tohoto rozhovoru získat informace, které by od stávajících zaměstnanců často nezískala. Zajímat by se tazatel měl především o situaci na pracovišti a v případě rezignace o důvod k podání výpovědi. V závislosti na výstupech z rozhovoru může organizace lépe zajistit, aby nedocházelo vzápětí k dalším rezignacím. Rezignace znamená odchod pracovníka z organizace, iniciovaný na základě výpovědi, podané pracovníkem. Rezignaci pracovníka může organizace ovlivnit jen ve velmi malé míře, odchod klíčových pracovníků mívá ale pro organizace dlouhodobě nepříjemné důsledky. Organizace by z tohoto důvodu měla primárně usilovat o udržení a stabilizaci stávajících pracovníků. V případě penzionování pracovníků je možné se setkat se dvěma rozdílnými přístupy k respektování penzijního věku. Některé organizace chápou penzijní věk jako hranici, kdy je možné odejít do důchodu a pracovníkům umožňují dále pracovat, v této situaci se jedná o politiku flexibilního (pružného) důchodového věku. Jiné organizace při dosažení hranice penzijního věku striktně ukončují pracovní poměr, jedná se zde o politiku fixního (pevného) důchodového věku. „Uvolňování pracovníků znamená vždy zásah do sociální struktury organizace, na který pracovníci a pracovní skupiny citlivě reagují. Neuvážené nebo nespravedlivé rozhodnutí v této oblasti má vždy nepříznivé důsledky. Především vede k vytváření konfliktních vztahů mezi pracovníky a pracovními skupinami. Dále může zakládat nadměrnou interpersonální rivalitu a navozovat pocit existenční nejistoty, což se odráží v narušování pracovní pohody a ochoty lidí. Současně brzdí úsilí o větší míru žádoucí identifikace pracovníků s organizací.“ (Bedrnová a Nový, 2013, s. 541)

K propouštění pracovníků, tedy ukončení poměru iniciovanému organizací, může dojít z organizačních důvodů, tedy z důvodu nebo z důvodů ze strany pracovníka, například kvůli nedostatečnému výkonu nebo porušování pravidel organizace.

Zvláštní případy propuštění dále představuje ukončení pracovního poměru během zkušební doby a neprodloužení pracovního poměru pracovníkovi se smlouvou na dobu určitou (Kocianová, 2010, s. 192). Armstrong a Taylor zdůrazňují, že k propuštění z důvodů na straně pracovníka je nutné přistupovat spravedlivě:

- Pracovník by měl být předem dobře seznámen s očekáváními a výkonovými standardy pro danou pracovní pozici.
- Pracovník by měl být jasně informován o situaci, kdy nedokázal očekávání pro pracovní pozici naplnit, nebo kdy se zachoval v rozporu s předem určenými pravidly.
- Pracovník by v méně závažných případech měl dostat možnost zlepšení před uložením sankcí.
- Průběh procesu uvolnění z důvodů na straně pracovníka by měl začínat neformální diskuzí o problému, dále by mělo následovat první a druhé písemné varování, až poté může následovat propuštění či jiná opatření (Armstrong a Taylor, 2023, s. 290).

„Organizace by měla usilovat o předcházení či minimalizaci snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.“ (Kocianová, 2010, s. 192) Tomu by mělo být předcházeno plánováním personální potřeby do budoucna a zároveň i plánováním nutného propuštění. Propuštění z nadbytečnosti vyžaduje citlivý přístup. Propuštění pracovníci by nejprve měli být o vzniklé situaci včas informováni. Způsob předání informace o propuštění by měl být citlivý, ale jasný, aby nedošlo ke zbytečným nerozuměním. Během tohoto oznámení by měly být pracovníkovi předány informace o průběhu procesu propuštění a o možnostech podpory pro pracovníka. Při nadbytečnosti zaměstnanců je možným řešením dobrovolný odchod pracovníka motivovaný odstupným. Kocianová dále zmiňuje metodu LIFO (Last In First Out), která zastřešuje propuštění předně těch pracovníků, kteří do organizace nastoupili jako poslední a jsou tedy služebně nejmladší. Opřít se je možné také o změřené hodnoty výkonu a na jejich základě zvolit pracovníka k propuštění. Kocianová ale konstatuje, že výkon je velice špatně měřitelný tak, aby výsledek byl naprosto přesný, což může zapříčinit pocit nespravedlnosti a spory na pracovišti (Kocianová, 2010, s. 192).

„Propouštěcí rozhovor by měl vždy vést nadřízený propouštěného pracovníka, účastnit se ho může i personalista.“ (Kocianová, 2010, s. 195) Rozhovor je nutné předem pečlivě připravit, a to také na možné reakce, které lze od pracovníka očekávat. Rozhodnutí o propuštění je třeba zdůvodnit a případně zmínit, že se propouštění bude týkat více pracovníků. Vhodné je také podpořit rozhodnutí organizace vyjádřením vlastního přesvědčení o nutnosti propouštění. Nadřízený by se měl snažit o pochopení, starost a prezentaci situace jako nové příležitosti. Pracovník by měl dostat konkrétní informace o tom, jaké budou následující kroky, jakou pomoc mu organizace nabízí a jaké výhody může využít. Některé organizace nabízí jako formu podpory propuštěným pracovníkům outplacement. Outplacement, někdy také outplacementové poradenství, je program s cílem pomoci propuštěným pracovníkům s hledáním nové práce. Služby v tomto programu mohou zahrnovat například informace o postupu na úřadech, vzdělávání, psychologické poradenství, nebo development centre, který může pomoci pracovníkovi s dalším nasměrováním (Kocianová, 2010, s. 195–196).

Poradenství je chápáno jako jakýkoliv způsob poskytování rad a pomoci, ať už od specialisty, například lékaře nebo psychologa, nebo od osoby v určitých oblastech lépe orientované, například personalisty nebo manažera (Bedrnová a Nový, 2013, s. 689). Poradenství je možné zajišťovat interně či externě. Interní poradci jsou pracovníci v dané organizaci, kteří mají příslušnou odbornou kvalifikaci a zkušenosti z praxe. Může se jednat například o psychology, právníky, personalisty, nebo sociology. Externí poradenství (outsourcing) organizace zajišťují ze zdrojů mimo organizaci, například v oblastech personálního řízení, financí, účetnictví, marketingu, nebo v právní oblasti (Kocianová, 2010, s. 197–199). „Personální poradenství je poskytováno vedoucím pracovníkům (řešení problémů v oblasti personální práce a vedení lidí) i ostatním pracovníkům organizace (řešení osobních i pracovních problémů, poradenství v oblasti kariéry, právní či psychologické poradenství, outplacement ad.).“ (Kocianová, 2010, s. 199)

4 Specifika personálního řízení ve startupových organizacích

Startupové organizace zpravidla charakterizuje malý počet pracovníků, krátká doba od založení organizace a obrat nepřevyšující určitou finanční sumu. Startupové organizace se svým vymezením ve vztahu k typicky nízkému počtu pracovníků a nízkému finančnímu obratu shodují s malými organizacemi a v mnoha aspektech se shoduje i přístup k oblasti personálního řízení v těchto organizacích. Specifika personálního řízení ve startupových organizacích, zahrnující počet pracovníků a nízký obrat, jsou tedy aplikovatelná i na organizace malé a naopak. V této kapitole budou z tohoto důvodu do určité míry zohledněna také specifika personálního řízení, vztahující se k malým organizacím. V zákonu o účetnictví je malá organizace vymezena jako malá účetní jednotka. Účetními jednotkami jsou všechny právnické či fyzické osoby, které vedou účetnictví (Česko, zákon o účetnictví, § 1).

Zákon o účetnictví vymezuje malou účetní jednotku „jako takovou, která nepřekračuje alespoň dvě z následujících kritérií:

- aktiva celkem 100000000 Kč,
- roční úhrn čistého obratu 200000000 Kč,
- průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50“ (Česko, zákon o účetnictví, § 1b)

„Aktivy celkem se pro účely tohoto zákona rozumí úhrn aktiv zjištěný z rozvahy. Čistým obratem se pro účely účetnictví rozumí výše výnosů z prodeje výrobků a zboží a z poskytování služeb za účetní období. Ročním úhrnem čistého obratu se pro účely účetnictví rozumí čistý obrat vydělený počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobený 12.“ (Česko, zákon o účetnictví, § 1d)

Blank uvádí, že se startup od malých a středních organizací liší tím, že malé a střední organizace často nemají záměr růstu a často jim chybí obchodní model, který je možné škálovat (tzn. má potenciál pro expanzi). Blank popisuje startupovou organizaci jako „...dočasnou organizaci, která se snaží najít škálovatelný, opakovatelný a výdělečný obchodní model.“ (Blank a Dorf, 2020, s. xvii)

Rogers a Paul (2018, s. 33) uvádějí, že v případě personálního řízení startupových organizací nejčastěji pracovník na nejvyšší vedoucí pozici nebo zakladatel startupu volí jednu osobu, které deleguje odpovědnost za personální práci v organizaci. Tato osoba musí poprvé nastavit postupy v oblasti personálního řízení a získává tak značný vliv na budoucí směřování organizace v této oblasti. Vedení startupu roli personální práce typicky vnímá jako velice důležitou pro úspěch podnikání. První formulované postupy realizace personálních procesů ve startupových organizacích ve většině případů neobsahují žádné formální náležitosti, ale podle Rogerse a Paula se jedná spíše o přístup podobný produktovému vývoji, tedy rychlé řešení, následné testování řešení a případné změny. Gopinath a Poornapriya (2020, s. 2475) konstatují, že společně s růstem a změnami startupové organizace se mění a rozšiřuje i organizační struktura, zvětšuje se potřeba personálního řízení a přesouvá se na něj pozornost jako na klíčový aspekt úspěchu organizace mezi konkurencí.

Keir (2019, s. 84) konstatuje, že kvůli malému počtu pracovníků ve startupech mohou mít vedoucí pracovníci tendenci přiklánět se k neformálnímu, přátelskému stylu komunikace a vedení pracovníků, s cílem vytvoření silných a osobních vztahů. Keir ale upozorňuje, že již od založení startupu je pro vedoucí pracovníky nutné budovat komunikaci a pracovní vztahy také na formální bázi a nalézt mezi formálním a neformálním stylem vedení rovnováhu, což pomáhá předejít napětí v budoucnu. „S tím, jak startupy rostou, vedení musí přejít k více formálnímu přístupu k řízení lidí, aby bylo možné tohoto růstu efektivně dosáhnout. Tento posun od neformálnosti k formálnosti vytváří napětí na pracovišti.“ (Keir, 2019, s. 84)

Pro startupové a malé organizace, typicky také organizace v oboru technologií, je časté využívání agilních metod řízení, které jsou charakterizovány jednoduchými a krátkými procesy, takzvanými sprinty. Agilní řízení je typické pro organizace, fungující na bázi jednotlivých projektů. Tento přístup se snaží zefektivnit proces vývoje a zvýšit spokojenost klientů pomocí časté komunikace mezi všemi stranami. Scrum je jedna z nejznámějších metod v rámci agilního řízení. Zahrnuje definované role, jako například Scrum Master (odborník na tuto metodu), artefakty, například Sprint Backlog (seznam úkolů) a ceremonie, pomocí kterých je zajištěna častá a pravidelná komunikace mezi všemi stranami, jako například Daily Scrum. Daily

Scrum je každodenní stručný stand-up meeting určený k plánování, informování a hodnocení ohledně průběhu realizace pracovních úkolů (Hidalgo, 2019, s. 1–10).

V roce 2016 uskutečnili Rogers a Paul (2018, s. 32+–35) výzkum na téma strategických činností personálního řízení ve startupových organizacích. V dotazníku zahrnujícím 17 položek bylo osloveno 27 startupových organizací z oblasti technologií, reklamy a poradenství. Dotazník byl cílen na výkonné ředitele (CEO) startupů a vedoucí pracovníky personálních oddělení ve startupových organizacích. Počet pracovníků oslovených organizací byl mezi 10 a 1000 zaměstnanci, všechny zahrnuté organizace se zabývaly vývojem inovativních řešení pro svou oblast a plánovaly exponenciální růst. V rámci výzkumu bylo dále provedeno více než 12 hloubkových rozhovorů, zaměřených na personální řízení v jejich organizaci. Součástí výzkumu byl i sběr dat, realizovaný pomocí dotazníku. Z výsledků výzkumu vyplývají čtyři specifika personálního řízení ve startupových organizacích:

- „Nezáleží na velikosti personálního oddělení; na čem záleží, je vliv osoby zodpovědné za personální práci a na její spolehlivosti.
- Plán A je vždy mít plán B, být flexibilní, zatímco je budována základna systému personálních procesů.
- Startupová kultura je dvousečná: mise a hodnoty přitahují talentované lidi. Ti také rychleji odcházejí, pokud ztratí důvěru k vedoucím pracovníkům a k způsobu aplikování hodnot organizace.
- Historie zachování flexibility v reakci na neustálé změny může vést pracovníky ve startupech k odporu proti snahám personálního oddělení prosazovat konzistentní postupy v oblasti řízení lidí nebo k investicím do zaměstnanců na podporu těchto postupů.“ (Rogers a Paul, 2018, s. 33)

Oblastmi personální práce, do kterých podle výsledků výzkumu startupy investují nejvíce financí, je kultura a hodnoty organizace, do kterých investuje 76 % dotazovaných startupů, do adaptace investuje 68 % startupů a do řízení výkonu a hodnocení 64 %. Naopak nejméně je startupy investováno do diverzity a inkluze (36 %). Největší bariérou pro formulaci a implementaci konkrétních systematických postupů personální práce je podle výzkumu čas a úsilí, které jsou nutné pro jejich zavedení vynaložit, jako druhá nejčastější překážka je označen

nedostatek finančních zdrojů. Nejvyšší vedoucí pracovníci startupových organizací podle výsledků výzkumu často nepočítají s dalšími náklady spojenými s personálním řízením, mimo mzdy pracovníka odpovědného za personální práci (Rogers a Paul, 2018, s. 32–36).

Stejně jako pro velké organizace, i pro startupy a malé organizace je důležitá předem promyšlená **personální strategie**. Rozdíly lze ovšem najít v její formulaci, popřípadě v míře její rozpracovanosti (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 100). Pro malé a začínající organizace může být kvalitně vytvořená personální strategie důležitou výhodou na trhu práce mezi konkurenčními malými a začínajícími organizacemi (Urban, 2022, s. 1). V roce 2022 bylo Institutem pro technologie a podnikání v Českých Budějovicích realizováno výzkumné šetření, které zahrnovalo polostrukturované rozhovory s 16 respondenty na téma personální strategie v organizaci. Respondenty byli zakladatelé malých organizací s fungováním o délce minimálně 5 let, které zaměstnávají mezi 10 a 50 pracovníky. Většina respondentů uvedla, že v oblasti personální strategie by byly v organizaci přínosné změny, které by řešily vysokou fluktuaci a výběr pro organizaci nevhodných pracovníků. Mezery v personální strategii své organizace zaznamenali respondenti také v oblasti ovlivňování motivace a v odměňování pracovníků (Urban, 2022, s. 1–5).

Pro malé organizace je typický každodenní vzájemný kontakt mezi pracovníky a zakladatelem či vedením organizace. V zájmu udržení dobrých vztahů a vzájemné důvěry je bezpodmínečně nutná naprostá otevřenost **personální politiky** a informovanost pracovníků. V malých organizacích je zároveň nutné volit styl vedení lidí s důrazem na participaci pracovníků na rozhodování (Koubek, 2011, s. 23–24). Podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 100) startupy nejčastěji realizují personální procesy až v případě potřeby, často nahodile, a obvykle nepřipravují konkrétní postupy v oblasti personální řízení dopředu. Způsobu písemného rozpracování personální politiky v řídicí dokumentaci ve startupových a malých organizacích není v dostupných odborných zdrojích věnována pozornost.

Armstrong a Taylor (2023, s. 236) uvádějí, že i v malých organizacích **personální plánování** v určité míře probíhá. Strategické personální plánování probíhá

zpravidla v časovém horizontu pěti až deseti let do budoucna, je typicky limitováno na velké organizace a v malých organizacích převážně neprobíhá. Operativní personální plánování, tedy plánování personálních potřeb v krátkodobém časovém horizontu, je podle Armstronga a Taylora nevyhnutelné pro každou organizaci bez rozdílu velikosti, rozdíl je ale v úrovni jeho realizace. Operativní personální plánování se zaměřuje na uspokojení okamžitých personálních potřeb organizace, a to v časovém horizontu přibližně tří až dvanácti měsíců. Podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 100) startupy personální procesy realizují až v případě potřeby, často nahodile. Z toho vyplývá, že malé organizace mají zpravidla tendenci zabývat se v rámci personálního plánování primárně uspokojováním personálních potřeb, které jsou v danou chvíli aktuální a často nemají tendence tvořit plány v personální oblasti na příliš dlouhou dobu dopředu.

Analýze pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků je nutné i ve startupových a malých organizacích věnovat dostatečnou pozornost. Výsledky výzkumu, realizovaného Státní univerzitou v Jakartě v roce 2023 a publikovaného vědeckým časopisem *International Journal of Science and Management Studies*, ukazují přímý vliv kvalitních popisů pracovních pozic na přesvědčení pracovníků ve startupech o smysluplnosti jejich práce a jejich oddanost organizaci. Čím více odpovídá popis pracovní pozice její reálné podobě a schopnostem pracovníka na tomto místě, tím více pracovník vnímá svou práci jako smysluplnou a tím větší oddanost k organizaci cítí (Setiawan, Sudiarditha a Parimita, 2023, s. 142).

Metody analýzy pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků ve startupech a malých organizacích jsou srovnatelné s metodami využívanými i ve velkých organizacích s tím rozdílem, že malé a začínající organizace často provádí analýzu pracovních pozic, které v organizaci doposud neexistovaly. Startupy a malé organizace tak nemají možnost získávat informace o pozici od pracovníka, který již na stejné pozici v organizaci pracuje, od jeho vedoucích ani spolupracovníků. Řešením těchto situací může být pro malé a startupové organizace vypůjčení a úprava informací o pracovních pozicích a případně i celých kompetenčních profilů od organizací o podobné velikosti a s podobným zaměřením, ve kterých už tato pracovní pozice existuje (Carasco a Rothwell, 2020, s. 109). Pokud analyzovaná pozice v organizaci již existuje, může být zdrojem informací k analýze kromě

pracovníka na dané pozici, jeho nejbližších spolupracovníků a přímých nadřízených také nejvyšší vedoucí pracovník či zakladatel organizace, který má při malém počtu pracovníků obvykle dobrý přehled o všech pracovních pozicích v organizaci (Koubek, 2011, s. 45).

Podle výsledků výzkumného šetření Státní univerzity v Campinas z roku 2019, publikovaného manažerským časopisem Mackenzie, jsou nejdůležitějšími kompetencemi pro pracovníky ve startupech schopnost spolupráce v týmu a široké spektrum schopností, znalostí a dovedností, spojených s prací ve startupové organizaci. Čtrnáct z šestnácti informantů z řad startupů uvedlo, že pracovníci ve startupech musí být v případě potřeby schopni pomoci i s pracovními úkoly mimo svou pracovní pozici. Startupy také vyžadují od svých pracovníků oproti ostatním organizacím větší flexibilitu (Melenchion et al., 2023, s. 19). Fakt, že ve startupovém prostředí jsou schopnost práce v týmu a flexibilita vnímány jako jedny z nejžádanějších kompetencí, potvrzují výsledky výzkumu Stettinera, Lima a Bianchi z roku 2021 (s. 278–279), zabývajícího se tématem očekávaných kompetencí pracovníků ve startupových organizacích, publikovaného v časopisu South American Development Society Journal. Jako nejdůležitější kompetence vnímají startupové organizace během procesu výběru pracovníků schopnost týmové spolupráce, starostlivost o kvalitu produktu, péči o zákazníka, flexibilitu a oddanost organizaci.

Svá specifika má ve startupových a malých organizacích také proces **získávání pracovníků**. Práce ve startupových organizacích a organizacích v prvních fázích existence zpravidla přitahuje specifickou skupinu pracovníků. Tito pracovníci typicky nemají problém riskovat, rádi pracují v malém týmu a rádi mají na starost více různých odpovědností (Carasco a Rothwell, 2020, s. 6–7). Vzhledem k tomu, že cílová skupina uchazečů o pracovní pozice ve startupech a v malých organizacích má svá specifika, musí být i během získávání a výběru pracovníků zohledněna specifika pro startupové a malé organizace. Malé organizace mají zpravidla tendenci využívat převážně vnějších zdrojů získávání pracovníků. V organizacích s malým počtem pracovníků je pravděpodobnost úspěšného interního získávání pracovníků poměrně nízká, není ale nulová. Proto by podle Koubka neměla být ani v malých organizacích zanedbána (Koubek, 2011, s. 73).

Roach a a Sauermann (2023, s. 40–42) konstatují, že ve startupovém prostředí je často diskutovanou problematikou získávání pracovníků na technologicky zaměřené pracovní pozice. Přesto, že technicky zaměřeni pracovníci mají na pracovním trhu více možností zaměstnání, startupové organizace zpravidla se získáváním schopných pracovníků na takto zaměřené pozice nemají větší problémy. Výsledky studie Roache a Sauermann z roku 2023 ukázaly, že startupy nabízí vědcům a technikům platy průměrně o 20% menší než velké organizace. Podle výsledků výzkumu dávají někteří technicky zaměřeni pracovníci přednost startupům kvůli vidině zajímavých nehmotných složek odměňování, a to především flexibilnímu pracovnímu režimu, uvolněné kultuře, větší míře autonomie a možnosti zapojení se do práce s nejnovějšími technologiemi a na inovativních projektech či produktech.

Startupy a malé organizace mají během získávání zaměstnanců tendenci k volbě méně strukturovaných postupů, často s cílem vyhnout se nadbytečným výdajům. Jedna z nejčastějších metod získávání pracovníků ve startupech je doporučení uchazeče stávajícím pracovníkem (Stokes a Wilson, 2021, s. 369–370). Pro startupy typickým zdrojem získávání pracovníků jsou také vysoké školy a jejich čerství absolventi, kteří potřebují po studiu nasbírat primárně nové zkušenosti a inovativní startupové prostředí pro ně je často zajímavé (Ravalli, 2020, s. 746). Určitou obdobou doporučení uchazeče je metoda *networkingu* (budování sítě kontaktů). *Networking* má největší význam převážně v počátečních fázích fungování startupu, kdy je vhodné pohybovat se v oborově relevantních komunitách a sbírat kontakty, které bude možné využít v budoucnu. Carasco a Rothwell konstatují, že doporučení pracovníka přes síť kontaktů do určité míry zaručuje kvalitu profilu doporučeného uchazeče (Carasco a Rothwell, 2020, s. 11–12).

V malých organizacích probíhá **výběr pracovníků** nejčastěji pod vedením zakladatelů organizace či nejvyšších vedoucích pracovníků. Proces výběru probíhá ve startupových a malých organizacích obdobně jako v jiných organizacích, případně jsou metody upraveny pro aktuální potřeby těchto organizací. Specifikem pro výběrové řízení ve startupu je ale opět typ uchazečů, pro které je práce ve startupovém prostředí atraktivní. Oblasti, které budou diskutovány s kandidáty během procesu výběru a na které bude pozornost během

výběru pracovníků obrácena, budou tedy odpovídat specifikům práce ve startupové organizaci (Stokes a Wilson, 2021, s. 369–370; Carasco a Rothwell, 2020, s. 16–20).

Přijímání pracovníků je personální proces, který je ve všech organizacích, a tedy i ve startupových organizacích nevyhnutelný. Zahrnuje, stejně jako i ve velkých organizacích, veškerou administrativu spojenou s nástupem nového pracovníka a uvedení pracovníka na pracoviště. V prostředí startupu jsou velmi obvyklé pracovní pozice, které fungují kompletně na bázi práce na dálku. Časté je také, že startupová organizace se rozhodne z finančních důvodů žádné kancelářské prostory nezřizovat. Startupové organizace se tedy často rozhodují pro zavedení elektronického podepisování dokumentů, například s použitím technologie DocuSign. Představení nového pracovníka jeho spolupracovníkům může v případě virtuální spolupráce probíhat přes organizovaný videohovor, popřípadě formou neformálního fyzického setkání mimo pracovní dobu (Carasco a Rothwell, 2020, s. 21–22).

Podle Stokese a Wilsona má většina malých organizací během **adaptace pracovníků** tendenci k vyhýbání se formálním způsobům úvodního zaškolení a často volí zaškolení během provádění pracovní činnosti. Jako možný důvod uvádí Stokes a Wilson neochotu vlastníka organizace pro investici, která automaticky přichází ve chvíli, kdy pracovník nevykonává z důvodu zaškolení během pracovní doby svou pracovní činnost (Stokes a Wilson, 2021, s. 370).

Výsledky analýzy adaptačního procesu ve startupech, autorů Pratiwi, Ferdiana a Hartanto (2018, s. 603–608), zaměřených především na oblast softwarového vývoje, z roku 2018 ukazují, že nově přijatí pracovníci ve většině dotazovaných startupů pociťují, že jim nebyl během adaptačního procesu náhled do fungování organizace a organizační struktury zprostředkován dostatečně podrobně. Tento nedostatek během adaptace se může později projevit ve chvíli, kdy bude pracovník potřebovat například odpověď na doplňkovou otázku, ale kvůli nedostatečné informovanosti o ostatních pracovních pozicích v organizaci nebude vědět, na koho konkrétně by se měl obrátit. Největší nedostatek byl pracovníky softwarově zaměřených startupů pociťován v nedostatečně pečlivě zpracované projektové

dokumentaci k softwarovému vývoji, která může pro nově přijaté pracovníky v průběhu adaptace sloužit jako studijní materiál. Koubek uvádí, že v malých organizacích je žádoucí seznámit během adaptace pracovníka podrobněji i s pracovními činnostmi jeho spolupracovníků. Seznámení pracovníka s prací jeho kolegů je u malých organizací zvláště důležité, protože tím organizace zvyšují pravděpodobnost, že se budou pracovníci navzájem v případě potřeby schopni zastoupit (Koubek, 2011, s. 143–144).

Dobře promyšlené **rozmístování pracovníků** je v malých a startupových organizacích vzhledem k omezeným finančním prostředkům obzvláště důležité. Malá organizace musí být pružná a dobře schopná přizpůsobení se požadavkům trhu, z čehož plyne i častější proměnlivost pracovních úkolů. Koubek konstatuje, že je nutné dbát na optimální využití pracovního potenciálu pracovníků, které je přímo spojeno s pracovní motivací (Koubek, 2011, s. 21).

Ve startupech v počátečních fázích a v malých organizacích často není systematickému **řízení pracovního výkonu** přisuzována přílišná váha. Velké množství vedoucích pracovníků ve startupech a malých organizacích výkon svých podřízených nijak systematicky nesleduje (například pomocí KPI). Systematické měření výkonu bývá více než s kulturou startupů spojováno s kulturou velkých organizací a korporátů, a proto ho některé startupy vůbec nevnímají jako možnost (Piter a Arief, 2023, s. 4730–4735; Villa a Taurino, 2019, s. 9).

Hodnocení pracovníků v organizacích s malým počtem pracovníků často provádí přímo zakladatel organizace nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Koubek uvádí, že malé organizace často nemají systém hodnocení pracovníků standardizovaný ve formě dokumentace (Koubek, 2011, s. 126–127). Koubek dále podotýká, že vzhledem k malému počtu pracovníků mají změny ve výkonu jednotlivých pracovníků poměrně velký vliv na výsledky a úspěch organizace. Pravidelné hodnocení výkonu by proto ani v malých organizacích nemělo být zanedbáváno (Koubek, 2011, s. 21). Vzhledem k typicky nedostatečnému průběžnému sběru dat o výkonu pracovníků v malých organizacích, je v těchto organizacích tvorba podkladů pro hodnocení pracovníků značně komplikovanější (Villa a Taurino, 2019, s. 2). Carasco a Rothwell konstatují, že každá organizace, nezávisle na počtu

pracovníků, by měla mít jasně zpracované postupy, na základě kterých jsou pracovníci v organizaci hodnoceni. V malých a startupových organizacích je možné použít variace metod hodnocení, které jsou běžně používány ve větších organizacích, je však nutné počítat se ztrátou anonymity hodnotitelů. Carasco a Rothwell uvádí jako typické metody, které jsou vhodné k využití i ve startupovém prostředí, metodu 360° zpětné vazby, metodu sebehodnocení, hodnocení pracovníka vedoucím pracovníkem a metody založené na hodnocení pracovníka pomocí různých škál (Carasco a Rothwell, 2020, 55–59). Předávání zpětné vazby probíhá ve startupech typicky průběžně, příležitostně při dokončení určitého projektu, i systematicky, formou individuálních one-on-one rozhovorů vedoucího pracovníka s podřízenými. Ve startupech je nejrozšířenějším přístupem k verbálnímu předávání zpětné vazby takzvaná sendvičová struktura rozhovoru, kdy se na začátku rozhovoru hodnotitel soustředí na neformální konverzační témata, následně předá pracovníkovi podněty ke zlepšení, a nakonec předá i pozitivní zpětnou vazbu a orientuje rozhovor k budoucím postupům a cílům (Carasco a Rothwell, 2020, 55–59; Piter a Arief, 2023, s. 4734–4735).

Malé organizace bývají vystaveny z pohledu financování většímu riziku než organizace větší, proto je v malých organizacích nutné o to pečlivěji zhodnotit vynakládání vlastních prostředků, tedy i prostředků na **odměňování pracovníků**. (Koubek, 2011, s. 22). Startupové organizace někdy používají jako způsob odměňování podíl na vedení nebo na vlastnictví společnosti. Jedná se o formu odměňování nabízenou především pracovníkům ve vysokých manažerských pozicích. Carasco a Rothwell ale zdůrazňují, že je nutné ověřit preference pracovníků mezi finanční odměnou a odměnou ve formě podílů (Carasco a Rothwell, 2020, s. 33–34).

Podle výsledků studie Roache a Sauermanna z roku 2023, startupy nabízí pracovníkům (konkrétně vědcům a technikům), platy průměrně o 20% nižší, než velké organizace (Roach a Sauermann, 2023, s. 40). Podle dat dánských úřadů si vydělají pracovníci ve startupech v průběhu deseti let zhruba o 17 % méně peněz než pracovníci ve velkých organizacích. Dánská studie Sorensona et al. z roku 2021 ale ukazuje, že velký vliv na výši finanční kompenzace pracovníka má vývojová fáze, ve které byl daný startup v době přijímání pracovníka. Podle výsledků

výzkumu pracovníci, kteří začali ve startupu pracovat předtím, než dosáhl počtu padesáti pracovníků, si vydělali v průběhu deseti let o 10 %–15 % méně než pracovníci ve velkých organizacích. Oproti tomu pracovníci, kteří začali ve startupu pracovat v pozdějších vývojových fázích (potom, co dosáhl počtu padesáti zaměstnanců), si vydělali v průběhu deseti let zhruba o 2 %–4 % více peněz ve srovnání s pracovníky ve velkých organizacích (Sorenson et al., 2021, s. 588). Z toho vyplývá, že z krátkodobého hlediska mají startupy v prvních fázích fungování z hlediska hmotného finančního odměňování pracovníků oproti velkým organizacím značnou nevýhodu. Z dlouhodobého hlediska si (vzhledem k rychlému růstu startupu) ale pracovníci mohou vydělat finanční částku, srovnatelnou s pracovníky ve velkých organizacích.

Výrazným motivačním faktorem pro práci ve startupu je nehmotná složka odměňování. Startupy typicky přijímají méně zkušené pracovníky, kteří neočekávají vysokou mzdu, ale kariérní posun, který z dlouhodobého hlediska může vést k vyšší mzdě na budoucích pracovních pozicích. Pracovníci ve startupech mají typicky možnost pracovat na pracovních pozicích vysoko v organizační struktuře v dřívějších fázích kariéry (Sorenson et al., 2021, s. 588). Pro práci ve startupu se pracovníci rozhodují i kvůli dalším nehmotným odměnám, jako je flexibilní pracovní doba, uvolněná startupová kultura nebo inovativní startupové prostředí (Roach a Sauermann, 2023, s. 40–42).

V organizacích s malým počtem pracovníků bývá potřeba **vzdělávání pracovníků** často podceňována. Důvodem mohou podle Koubka být náklady spojené se vzděláváním pracovníků, nebo představa o nepotřebnosti systematického vzdělávání (Koubek, 2011, s. 138). Stokes a Wilson uvádí, že v malých organizacích probíhá vzdělávání pracovníků nejčastěji formou on-the-job, tedy učením se během výkonu práce. Tato forma nemusí být ve všech případech nejefektivnější, ale je finančně nezátěžující, což bývá pro organizace s velmi malým počtem pracovníků zásadní (Stokes a Wilson, 2021, s. 370).

Startupy si u svých pracovníků typicky zakládají na schopnosti týmové spolupráce. Vzdělávání pracovníků bývá proto také směrem k fungování v týmu orientováno. Startupy se při vzdělávání pracovníků často soustředí na schopnost předávání

informací, podávání zpětné vazby, práci v týmu, ale i na prohlubování odborných znalostí a dovedností, které přispívají ke kvalitě vývoje nových, inovativních produktů. Zejména v technologicky orientovaných startupech je vzhledem k rychlému vývoji v technologiích i v trendech nutné neustále si udržovat přehled o aktuálním dění v oboru. Pomocí jihoamerického výzkumu Melenchiona et. al. Z roku 2023 bylo zjištěno, že rozvoj dovedností pracovníků ve startupových organizacích probíhá převážně informálně, tedy konstantě a samostatně. Z výsledků výzkumu vyplývá, že startupy od pracovníků očekávají silnou vlastní iniciativu a chuť k učení se, zejména technickým dovednostem, které přímo souvisí s výkonem jejich pracovních činností (Melenchion et al., 2023, s. 2–23).

Kariéra pracovníků ve startupech se typicky vyvíjí velmi rychle. Startupy přijímají mladé pracovníky, téměř bez zkušeností, a intenzivně se soustředí na jejich rozvoj, zpravidla formou on-the-job tréninku (Sorenson et al., 2021, s. 588). Výsledky výzkumu z roku 2020, zaměřeného na leadership development (rozvoj schopnosti vedení lidí) ve startupech, ukazují, že startupové organizace se zpravidla snaží primárně o **plánování osobního rozvoje a řízení kariéry** pracovníků, kteří mají potenciál k vedení lidí. Organizace takto předpřipravují nástupnictví na vedoucí pracovní pozice. Schopnost vedení lidí rozvíjí startupové organizace většinou nejen u pracovníků, kteří by v nejbližší době mohli nastoupit na manažerskou pozici, ale do určité míry u všech pracovníků. Vzhledem k typicky rychlému růstu startupů totiž může potřeba nových vedoucích pracovníků vzniknout i neplánovaně (Prommer, Tiberius a Kraus, 2020, s. 1–9).

Do **pracovních podmínek** jsou ve všech organizacích, nezávisle na velikosti, zahrnuty „...ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky ad.“ (Kocianová, 2010, s. 178) Podoba určitých aspektů pracovních podmínek (konkrétně například pracovní doby, dovolené, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo **péče o pracovníky**), je upravena zákonem (Česko, zákoník práce, § 1–§ 396). Všechny aspekty pracovních podmínek, které jsou zákoníkem práce upraveny, tedy musí mít ve všech organizacích, včetně startupových, se zákonem shodnou podobu. Pracovní podmínky bývají zpravidla přizpůsobeny podmínkám startupu do té míry, do které to zákon umožňuje.

Flexibilní pracovní režim je jedním z nejatraktivnějších benefitů ve startupových organizacích. Umožňuje pracovníkům flexibilně rozvrhnout svou pracovní dobu, pracovní úkoly i lokalitu, ze které pracují. Organizace s malým počtem pracovníků jsou zpravidla schopné flexibilní pracovní režim implementovat a udržet lépe, než organizace s velkým počtem pracovníků. To je také důvod, proč je flexibilita jako benefit obvykle rozšířená převážně u malých organizací (Akmalia a Gregorius, 2023, s. 856–859).

Kanceláře slouží ve startupových organizacích z velké části jako prostředí k sociální interakci mezi spolupracovníky. Díky flexibilnímu pracovnímu režimu a startupové organizační kultuře, se pracovníci mohou ve většině případů rozhodnout, zda chtějí v daný den pracovat sami z domova, nebo společně s ostatními pracovníky z kanceláře. Výsledky výzkumu z roku 2023, zaměřeného na flexibilní pracovní prostředí ve startupech ukázaly, že flexibilní pracovní režim ve startupových organizacích přímo zvyšuje pracovní spokojenost pracovníků. Podle výsledků výzkumu je pro organizace při implementaci flexibilního pracovního režimu nezbytně nutné jasné ohraničení žádoucího a nežádoucího chování pracovníků, v souvislosti s tímto režimem. Podle výzkumu také pracovníci ve startupech oceňují možnost finančního příspěvku na pracovní pomůcky při práci na dálku (Akmalia a Gregorius, 2023, s. 855–864).

Stokes a Wilson uvádí, že od pandemie COVID-19, kdy organizace byly nuceny přejít do distančních forem práce, se popularita práce na dálku zvýšila u velkých i malých organizací. Práce mimo kancelář má pro malé a začínající organizace nespornou výhodu ve své finanční nenáročnosti. Další výhodou je možnost snadného propojení pracovníků napříč různými lokalitami, nezávisle na lokalitě kanceláří. Některé startupové organizace volí úplnou absenci kanceláří, všichni jejich pracovníci tedy pracují z domova. Fakt, že organizace nepronajímá kanceláře, značně snižuje náklady jak na pronájem nemovitosti, tak i na provoz prostor. Tyto finance je následně možné investovat zpět do pracovníků (Stokes a Wilson, 2021, s. 364–365).

Práce ve startupových a malých organizacích, především v brzkých fázích jejich vývoje, může být poměrně stresující pro pracovníky, ale i pro zakladatele těchto organizací. Studie Godina, Desmarez a Mahieua, zaměřená na závislost well-beingu zakladatelů malých organizací, na velikosti organizace, ukazuje, že zakladatelé, kteří vedou v rámci své organizace i velmi malý tým pracovníků, vnímají velkou stresovou zátěž. Tato zátěž je u zakladatelů organizací nejčastěji způsobena velkým objemem administrativních úkolů, problémy s výrobou produktů, tlakem, způsobeným vztahy se zákazníky, a v případě velmi malého počtu zaměstnanců i pocitem osamělosti (Godin, Desmarez a Mahieu, s. 2–8). Ve startupovém prostředí je typická vysoká míra autonomie také u pracovníků při plnění pracovních úkolů. S vyšší mírou autonomie je spojena vyšší míra stresu. Startupy s vyšší stresovou náročností typicky počítají a ve svých kancelářích často zřizují pro pracovníky prostor pro odpočinek. Tento prostor může mít například podobu herní místnosti nebo posilovny. Startupy se také typicky snaží v rámci péče o pracovníky zařizovat akce jako masáže, sportovní akce nebo pravidelné snídáně na pracovišti. Pro své pracovníky startupy také často poskytují možnost využití odborného psychologického poradenství nebo poradenství v jiných oblastech (Melenchion et al., 2023, s. 13–16).

Problematika **odborových organizací** je obsažena v zákoníku práce (Česko, zákoník práce, § 16–§ 348) a v zákonu o kolektivním vyjednávání (Česko, zákon o kolektivním vyjednávání, § 1–§ 33). Právo na jejich zakládání mají pracovníci ve všech organizacích, odborové organizace musí ale zakládat vždy minimálně tři pracovníci z jedné organizace (Česko, zákoník práce, § 286). Pokud jsou tyto podmínky splněny, mohou teoreticky založit odborovou organizaci i pracovníci ve startupové organizaci.

V souvislosti s **uvolňováním pracovníků z organizace** Sorenson et al. konstatují, že startupové organizace jsou spojeny, zejména v prvních vývojových fázích startupu, s vysokou pravděpodobností zániku. Společně s případným zánikem organizace přichází i ztráta pracovních pozic jejích pracovníků, která v určitých případech může mít na pověst člověka jako pracovníka negativnější vliv než například hromadné propouštění (Sorenson et al., 2021, s. 589–590).

Organizace s malým počtem pracovníků jsou specifické blízkými, často až rodinnými vztahy mezi spolupracovníky. Pokud v organizaci dojde k propouštění pracovníků, je pravděpodobné, že tato situace do jisté míry negativně zasáhne všechny pracovníky v organizaci. Ze strany vedení organizace je proto naprosto nutná vhodná komunikace a co největší možná transparentnost v souvislosti s důvody a průběhem procesu uvolňování pracovníků (Koubek, 2011, s. 22).

Využití služeb **personálního poradenství** ve startupových organizacích je podle Carasco a Rothwella vhodné při prvotním budování personální strategie, ale například i při představení změn v systému personálního řízení. Konzultanti, jako odborníci v personální oblasti, mohou startupové organizaci pomoci vytvořit osnovy pro realizaci jednotlivých personálních procesů v době, kdy organizace ještě nepřijala pracovníka, který by byl za oblast personálního řízení zodpovědný a měl v tomto oboru odpovídající zkušenosti (Carasco a Rothwell, 2020, s. 67–68). Carasco a Rothwell konstatují, že pro startupy nemusí vždy být uspokojení personální potřeby přijetím nového pracovníka tou nejvýhodnější cestou. Zejména v případě krátkodobé personální potřeby je podle autorů výhodnější zajištění krátkodobé externí služby. U startupových organizacích se v těchto případech jedná nejčastěji o služby účetních či právníků (Carasco a Rothwell, 2020, s. 6–7). Koubek konstatuje, že malými organizacemi, převážně v zahraničí, je služeb jednotlivců či institucí, specializovaných na personální práci, využíváno velmi často. V mnoha případech se jedná o dlouhodobou spolupráci, během které mají tyto specializované instituce možnost se detailně seznámit s problematikou personální práce v organizacích a jejich služby proto bývají velmi efektivní (Koubek, 2011, s. 20).

Na základě dostupných odborných zdrojů, ze kterých bylo čerpáno v této kapitole, lze v **souhrnu specifík personálního řízení ve startupových a malých organizacích** říci, že se startupové a malé organizace v provedení některých oblastí personálního řízení liší od velkých organizací velmi zásadně, v provedení jiných oblastí personálního řízení se ale často neliší téměř vůbec. **Personální strategie** není ve startupových organizacích typicky písemně formulovaná (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 100). Způsob formulace **personální politiky** ve startupech není v dostupných odborných zdrojích reflektován, podle Koubka je ale v malých organizacích „... bezpodmínečně nutné, aby personální politika byla zcela

otevřená, aby pracovníci byli informováni o všem, co by mohlo mít nějaký dopad na jejich postavení.“ (Koubek, 2011, s. 23) Koubek (2011, s. 23–24) dále konstatuje, že pro prostředí malých organizací je typický důraz na participaci pracovníků na rozhodování. Pro startupy je také typická neformálnost a přátelské vztahy na pracovišti (Keir, 2019, s. 84). **Personální plánování** je podle Armstronga a Taylora (2023, s. 236) v malých organizacích většinou omezeno na operativní, tedy krátkodobé personální plánování. Strategické personální plánování, tedy personální plánování na několik let dopředu, není zpravidla podle Armstronga a Taylora v malých organizacích realizováno. Urbancová a Vrabcová uvádí, že ve startupech jsou personální procesy realizovány až v případě potřeby, často nahodile. **Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků** má společně s kvalitou popisů pracovních míst ve startupech zpravidla významný vliv na loajalitu pracovníka k organizaci (Setiawan, Sudiarditha a Parimita, 2023, s. 142). Metody analýzy pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků jsou obvykle velice podobné obecně využívaným metodám, a to i ve větších organizacích. Pro startupy je typické omezení v získávání informací o pracovní pozici kvůli dosavadní neexistenci identické pozice v organizaci. Jako možné řešení se jeví získání materiálů k pracovní pozici od podobné organizace (Carasco a Rothwell, 2020, s. 109). Kromě spolupracovníků a přímých nadřízených je v malých organizacích typicky vhodným zdrojem informací o pracovním místu i nejvyšší vedoucí pracovník či zakladatel organizace (Koubek, 2011, s. 45). **K získávání pracovníků** jsou v malých organizacích využívány především vnější zdroje, protože úspěšné získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je u malých organizací nepravděpodobné (Koubek, 2011, s. 73). Postupy získávání pracovníků jsou často méně strukturované, zpravidla s cílem vyhnout se zbytečným výdajům. Typickými metodami získávání pracovníků ve startupech jsou doporučení uchazeče pracovníkem, získávání absolventů z vysokých škol a networking (Stokes a Wilson, 2021, s. 369–370; Ravalli, 2020, s. 746; Carasco a Rothwell, 2020, s. 11–12). Proces **výběru pracovníků** je ve startupech často veden zakladatelem organizace nebo nejvyšším vedoucím pracovníkem. Používány jsou obvykle obdobné metody jako i ve velkých organizacích, které jsou případně upraveny pro aktuální potřeby daného startupu (Stokes a Wilson, 2021, s. 369–370; Carasco a Rothwell, 2020, s. 16–20). **Přijímání pracovníků** má do určité míry ve všech organizacích stejnou podobu. Specifikem přijímání pracovníků ve startupových organizacích je typická

digitální forma podepisování dokumentů a uvedení pracovníka na pracoviště, využívaná zpravidla v organizacích, které realizují pouze práci na dálku (Carasco a Rothwell, 2020, s. 21–22). **Adaptace pracovníků** probíhá ve startupech nejčastěji během provádění pracovní činnosti, tedy on-the-job (Stokes a Wilson, 2021, s. 370). Pratiwi, Ferdiana a Hartanto (2018, s. 603–608) uvádí, že během adaptace pracovníků startupy často neposkytují novým pracovníkům dostatečně podrobný vhled do fungování organizace. **Rozmíst'ování pracovníků** je ve startupech podle Koubka (2011, s. 21) specifické častou proměnlivostí pracovních úkolů. Pracovník ve startupu proto musí být schopen se jednoduše přizpůsobit změnám v realizovaných pracovních činnostech, ale také změnám pracovní pozice. **Řízení pracovního výkonu** není pro startupy, zejména v počátečních fázích, prioritou. Výkon pracovníků není typicky nijak systematicky měřen (Piter a Arief, 2023, s. 4730–4735; Villa a Taurino, 2019, s. 9). **Hodnocení pracovníků** v malých organizacích typicky realizuje nejčastěji zakladatel organizace nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Hodnocení pracovníků není zpravidla standardizováno ve formě dokumentace (Koubek, 2011, s. 126–127). Typické metody hodnocení pracovníků ve startupech jsou individuální one-on-one rozhovory, sebehodnocení a hodnocení pracovníka vedoucím pracovníkem. Ve startupech mohou být využity také variace metod 360° zpětné vazby a hodnocení pomocí škál. Hodnocení pracovníků probíhá ve startupech průběžně, příležitostně při dokončení projektu a systematicky, typicky metodou one-on-one (Carasco a Rothwell, 2020, 55–59). **Odměňování pracovníků** ve startupech je specifické nižšími finančními odměnami (Roach a Sauermann, 2023, s. 40). Někdy je ve startupech používána forma odměňování pomocí podílů na vedení nebo vlastnictví společnosti (Carasco a Rothwell, 2020, s. 33–34). Atraktivní pro pracovníky ve startupech je také nehmotná složka odměňování, a to primárně flexibilní pracovní doba, otevřená kultura, rychlý kariérní růst a inovativní prostředí startupu (Sorenson et al., 2021, s. 588; Roach a Sauermann, 2023, s. 40–42). **Vzdělávání pracovníků** podle Koubka (2011, s. 138) v malých organizacích často nebývá vedoucími pracovníky přisuzována vysoká priorita, a to z finančních důvodů, nebo kvůli představě o nepotřebnosti systematického vzdělávání pracovníků. Stokes a Wilson (2021, s. 370) uvádí, že nejčastěji ve startupech probíhá vzdělávání formou on-the-job, tedy během výkonu pracovní činnosti. Ve startupech jsou v pracovnících nejčastěji rozvíjeny schopnosti týmové spolupráce, komunikace a předávání zpětné vazby,

vzdělávání probíhá nejčastěji informálně (Melenchion et al., 2023, s. 2–23). **Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků** se nejčastěji ve startupech zaměřuje na pracovníky, kteří by v nejbližší době mohli nastoupit na manažerskou pracovní pozici (Prommer, Tiberius a Kraus, 2020, s. 1–9). Pracovníkům je prostor k rozvoji poskytován obvykle v rámci vzdělávání formou on-the-job tréninku (Sorenson et al., 2021, s. 588). **Pracovní podmínky a péče o pracovníky** jsou do určité míry upraveny zákonem (Česko, zákoník práce, § 1–§ 396). Pro startupy je typický flexibilní pracovní režim, tedy i časté formy práce na dálku (Akmalia a Gregorius, 2023, s. 855–864). Práce ve startupech je specifická vysokou mírou odpovědnosti, a tedy i vysokou stresovou náročností. Některé startupy se snaží tuto vytiženost kompenzovat pracovníkům formou zaměstnaneckých výhod, jako jsou například snídaně na pracovišti, sportovní akce nebo masáže (Melenchion et al., 2023, s. 13–16). Problematika **odborů a kolektivního vyjednávání** ve startupech není v dostupné odborné literatuře reflektována. Právo na založení odborů mají dle zákona i pracovníci ve startupech, odborová organizace musí ale být založena minimálně třemi pracovníky z jedné organizace (Česko, zákoník práce, § 286). Potřeba hromadného **uvolňování pracovníků** je pravděpodobnější ve startupech v prvních fázích existence (Sorenson et al., 2021, s. 589–590). Propouštění pracovníků v malých organizacích podle Koubka (2011, s. 22) může negativně zasáhnout i pracovníky, kteří propouštění nejsou. Důvodem jsou blízké, téměř rodinné, vztahy spolupracovníků v malých organizacích. Koubek konstatuje, že ze strany vedení organizace je při propouštění pracovníků nutná transparentní komunikace důvodů propouštění se všemi pracovníky v organizaci. Služeb **personálního poradenství** je podle Carasco a Rothwella (2020, s. 67–68) využíváno ve startupech zejména jako služeb externího personálního pracovníka při počátečním budování personální strategie. Služeb externího personálního pracovníka je také ve startupech využíváno v prvních životních fázích startupu, kdy organizace ještě nepřijala pracovníka, který by byl za oblast personálního řízení odpovědný a s personálním řízením měl odpovídající zkušenosti.

5 Empirické šetření: Podoba personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti IT v České republice

Výzkum organizace No Fluff Jobs, týkající se IT odborníků ve střední a východní Evropě z roku 2021, prováděný v České republice, Polsku, Slovensku, Maďarsku a Ukrajině, ukázal, že mezi IT odborníky v Česku má největší procento z nich jako nejvyšší dokončené vzdělání středoškolské. V Česku má jako nejvyšší dokončené vzdělání středoškolské vzdělání 40,5 % IT odborníků, což je přibližně dvojnásobek oproti ostatním zemím zapojeným do výzkumu. Téměř polovina (49,7 %) IT odborníků v ČR je ve věku 25–34 let. Specifický pro IT odborníky je přístup k práci na dálku. Stejně jako u většiny dalších oblastí, pandemie COVID-19 přístup k práci na dálku silně ovlivnila i v oblasti IT. Zrychlená digitální transformace, kterou během pandemie zaznamenala většina zaměstnavatelů, byla v IT oboru realizována spíše bez problémů. IT odborníci konstatují, že při práci na dálku se cítí komfortně a často jim vyhovuje více, než práce v kanceláři (Steiner, Brycka a Jarzabek, 2021, s. 10–20).

Ve výzkumu organizace No Fluff Jobs více než polovina Čechů v IT oboru uvedla, že nové pracovní příležitosti nehledá, ale pokud by se objevila vhodná příležitost, jsou připraveni ji přijmout. Nejčastějšími důvody k hledání práce je pro IT odborníky v ČR vidina vyšší mzdy, hledání nových profesních zkušeností a šance na osobní rozvoj (Steiner, Brycka a Jarzabek, 2021, s. 26–27). Podle analýzy neobsazenosti volných pracovních míst podle profese Ministerstva práce a sociálních věcí, se počet neobsazených pozic profese s názvem Vývojář softwaru dlouhodobě zvyšuje. V prvním čtvrtletí roku 2022 bylo v ČR 3919 neobsazených míst pro tuto pozici, do prvního čtvrtletí roku 2023 se ale tento počet naopak snížil, a to na 3284 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023, nestránkováno). Počet technicky zaměřených pracovníků na pracovním trhu rapidně přibývá a počet uchazečů na pozice vývojáře ve startupech se mezi roky 2022 a 2023 zvýšil o více než polovinu (Louda, 2023, nestránkováno).

5.1 Metodika empirického šetření

Cílem empirického šetření bylo identifikovat podobu personálního řízení, realizace personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti informačních technologií v České republice. Kvalitativní empirické šetření bylo realizováno polostrukturovanými rozhovory. Kvalitativní šetření bylo zvoleno z důvodu získání komplexního pohledu na zkoumané personální procesy a s cílem vytvoření komfortního prostředí pro libovolné rozvinutí odpovědí informantů. Podle výzkumu European Startup Monitor (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 38) a výzkumu Aspen Institute Prague (Staszkiwicz a Havlíková, 2016, s. 20–21), působí největší množství startupů v oboru technologií, nejčastěji v oboru informačních technologií a softwaru. Pro empirické šetření byly proto osloveny startupové organizace, působící v oboru IT. Rozhovor byl vytvořen na základě teoretických východisek personálního řízení v kapitolách 2 a 3, a dále na základě specifík personálního řízení ve startupových organizacích v kapitole 4, která byla zpracována na základě dostupných odborných zdrojů k problematice personálního řízení ve startupových organizacích.

Startupové organizace byly pro potřeby šetření vymezeny jako takové organizace, jejichž rok zapsání do obchodního rejstříku není starší než 2014. Hranice maximálního stáří startupu byla pro potřeby šetření vymezena podle vymezení startupu ve výzkumu European Startup Monitor 2020/2021 (Bormans, Privitera, Novo a Arrami, 2021, s. 5) a podle vymezení startupu organizace Startupjobs.cz (2021, nestránkováno). Pro případ, kdy by startup doposud nebyl do obchodního rejstříku zapsán, byl by rok založení zjištěn přímo od informanta v první otázce vstupního dotazníku. Tato situace ale během empirického šetření nenastala, protože všechny zkoumané organizace byly před realizací rozhovoru v obchodním rejstříku zapsány.

V rámci empirického šetření bylo osloveno osmnáct startupových organizací, podnikajících v oblasti informačních technologií v České republice, z nichž s informanty z deseti startupových organizací byl proveden rozhovor k výzkumnému šetření. Osm organizací účast v šetření potvrdilo, rozhovor se ale nepodařilo realizovat z časových důvodů na straně informantů. Z deseti organizací, ve kterých

byl rozhovor realizován, bylo pět vyhledáno a osloveno přes osobní profil na sociální síti LinkedIn, čtyři organizace byly 6. 3. 2024 osloveny osobně na festivalu startupů na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde byly organizace vystavovateli, kdy další komunikace probíhala rovněž přes sociální síť LinkedIn. Jedna organizace byla vyhledána na základě doporučení od známého a následně oslovena emailem. Z osmi organizací, ve kterých rozhovor k šetření realizován nebyl, byly dvě organizace osloveny na festivalu startupů a další komunikace s nimi probíhala přes sociální síť LinkedIn. Čtyři organizace byly emailem osloveny na základě doporučení od známého. Ve všech oslovených organizacích byl nejprve kontaktován zástupce organizace, u kterého bylo možné usoudit, že je v organizaci pověřený personálním řízením, popřípadě že je vedoucím pracovníkem personálního oddělení. Tento pracovník měl být původně požádán o kontakt na vhodného informanta pro rozhovor k šetření, všichni oslovení zástupci organizací se ale nakonec ukázali jako vhodní informanti.

S informanty byl následně domluven termín rozhovoru a byl jim zaslán vstupní dotazník, který zahrnoval osm otázek, týkajících se organizace a působení informanta v organizaci. Do vstupního dotazníku (příloha B) byly zahrnuty nejprve úvodní otázky zaměřené na organizaci (okruh I.), které sloužily k zjištění stáří organizace (otázka 1.), počtu pracovníků v organizaci (otázka 2.), podoby organizační struktury organizace (otázka 3.), oblasti podnikání organizace (otázka 4.) a postavení organizace na trhu ve srovnání s konkurencí (otázka 5.). Dále byly do vstupního dotazníku zahrnuty úvodní otázky zaměřené na informanta (okruh II.), které sloužily k zjištění celého názvu pracovní pozice informanta (otázka 6.), délky jeho působení v organizaci (otázka 7.) a oblasti personálního řízení, za kterou je informant zodpovědný (otázka 8.). Odpovědi na otázky ve vstupním dotazníku byly informantem zaslány zpět do zpráv na síti LinkedIn nebo na emailovou adresu, zpracovány a využity pro charakteristiku zkoumaných organizací a pro popis informantů.

V rozhovoru k empirickému šetření bylo sledováno dvanáct dílčích personálních procesů. K otázkám v rozhovoru, týkajícím se personálních procesů, byla informantovi poskytnuta karta informanta, která obsahovala výčet sledovaných

procesů. Koncepce dílčích personálních procesů byla vytvořena podle Kocianové (2010):

1. Personální plánování
2. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků
3. Získávání pracovníků
4. Výběr pracovníků
5. Přijímání pracovníků, adaptace pracovníků a rozmisťování pracovníků
6. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
7. Odměňování pracovníků
8. Vzdělávání pracovníků
9. Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků
10. Pracovní podmínky a péče o pracovníky
11. Odbory a kolektivní vyjednávání
12. Uvolňování pracovníků z organizace
13. Personální poradenství

Rozhovor byl koncipován z šesti tematických okruhů a celkem z osmi otázek. K otázkám číslo jedna, dva, tři a osm byly vytvořeny doplňující otázky, které byly během rozhovoru využity pouze v případě, kdy informant na tyto otázky odpověděl kladně. K otázkám číslo dva a tři byly vytvořeny také doplňující otázky, které byly využity pouze v případě záporné odpovědi. Doplňující otázky sloužily ke konkretizaci a rozvinutí odpovědi informanta.

Úvodní otázka k rozhovoru (okruh I., otázka 1.) byla zaměřena na další pracovníky v organizaci, pověřené personální prací. K této otázce byla vytvořena doplňující otázka, týkající se takových pracovních pozic a počtu takových pracovníků. Rozhovor byl dále zaměřen na personální strategii a personální politiku v organizaci (okruh II.). Otázky zaměřené na personální strategii a politiku v organizaci sloužily k zjištění, zda má organizace personální strategii (otázka 2.) a personální politiku (otázka 3.) formulovanou písemně. K otázkám číslo dva a tři byly formulovány doplňující otázky, které zjišťovaly, zda informant považuje podobu personální strategie nebo personální politiky za optimální, popřípadě jestli by její písemné formulování považoval za přínosné. Otázka číslo čtyři sloužila k zjištění charakteristik personální politiky v organizaci (otázka 4.).

Následně byla informantovi předložena karta účastníka rozhovoru. Rozhovor se dále zaměřil na realizaci a standardizaci dílčích personálních procesů (okruh III.) a informant byl požádán, aby ke každému dílčímu personálnímu procesu uvedl, zda je daný proces v organizaci realizován a zda je v organizaci standardizován (otázka 5.). U odborů a kolektivního vyjednávání byl informant požádán, aby uvedl, zda jsou v organizaci odbory založeny a zda je v organizaci kolektivní vyjednávání realizováno. Následující otázka (okruh IV., otázka 6.) sloužila k zjištění úrovně realizace personálních procesů v organizaci. Informant byl dále požádán o uvedení konkrétních metod realizace dílčích personálních procesů využívaných v organizaci (okruh V., otázka 7.). Rozhovor byl nakonec zaměřen na optimalizaci způsobu realizace dílčích personálních procesů (okruh VI.). Tyto otázky sloužily k zjištění možných změn v realizaci dílčích personálních procesů v organizaci (otázka 8.). Doplnující otázky k otázce číslo osm sloužily ke konkretizaci možných přínosných změn v realizaci personálních procesů a k zjištění konkrétních překážek v organizaci, které provedení těchto přínosných změn brání.

Na základě informací, získaných ze vstupního dotazníku a úvodní otázky v rozhovoru (otázka 1, 1.1), byl vytvořen popis zkoumaných organizací a popis informantů. Všechny organizace byly v šetření anonymizovány a dále jsou uváděny pod označením organizace A, organizace B, organizace C, organizace D, organizace E, organizace F, organizace G, organizace H, organizace I a organizace J. Organizace byly označeny písmeny postupně, podle roku založení, případně počtu pracovníků v organizaci, kdy organizace A je ze zkoumaných organizací nejmladší a má nejmenší počet pracovníků. Všichni informanti jsou z důvodu anonymizace v práci osloveni v mužském rodě. Soubor organizací a informantů, zapojených do kvalitativního šetření, byl zpracován do formy tabulky a uveden v příloze B.

Organizace A byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2024. V organizaci působí celkem dva pracovníci a její organizační struktura má jednu úroveň. Organizace A nabízí optimalizaci spotřeby elektřiny pro domácnosti a podobné objekty, kdy je schopná dostupným způsobem sledovat ceny elektřiny a výrobu fotovoltaické elektrické energie a podle těchto dat upravovat a přesouvat spotřebu

elektřiny v domácnosti nebo objektu. Organizace A se nachází v první fázi vývoje startupu, kdy konkurenční organizace nabízí podobný produkt, ale s lehce odlišným zaměřením a přístupem. **Informant A** působí v organizaci na pozici jednatele již od založení organizace a je v organizaci zodpovědný za celou oblast personálního řízení. Zajištěním personální oblasti nejsou v organizaci pověřeni žádní další pracovníci. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

Organizace B byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2023. V organizaci působí v celkem šest pracovníků, kteří spolupracují v jedné úrovni organizační struktury. Činností organizace B je vývoj sociometrické aplikace, pomáhající mapovat sociální dynamiku uvnitř školních tříd. Aplikace propojuje školu, rodiče a děti a cílí směrem k veřejnosti. Jedná se o inovativní produkt, který jiné organizace nenabízí. **Informant B** působí v organizaci na pozici CEO (Chief Executive Officer, v překladu generální ředitel), a to od jejího založení. Informant je v organizaci B zodpovědný za celou oblast personálního řízení. Zajištěním personální oblasti nejsou v organizaci pověřeni žádní další pracovníci. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

Organizace C byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2022. V organizaci působí celkem tři pracovníci na dvou úrovních organizační struktury. Organizace C poskytuje právní nástroj, využívající umělou inteligenci, který pomáhá právním profesionálům s prvotní rešerší a navržením možného řešení. Organizace nabízí také individuální řešení pro větší klienty se specifickými potřebami. Organizace C na trhu působí společně s dalšími dvěma konkurenčními organizacemi, nabízejícími podobný produkt. Organizace C má v porovnání s konkurencí na trhu srovnatelné až vyšší postavení. **Informant C** působí v organizaci na pozici COO

(Chief Operating Officer, v překladu provozní ředitel) od jejího založení a je zodpovědný za celou oblast personálního řízení, mimo technicky zaměřenou adaptaci a proces odměňování pracovníků. Zajištěním personální oblasti je v organizaci částečně pověřen CEO a částečně také CTO (Chief Technical Officer, v překladu technický ředitel), který je v organizaci zodpovědný za technicky zaměřenou adaptaci nových pracovníků. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

Organizace D byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2019. V organizaci působí celkem dvacet tři pracovníků, spolupracujících na třech úrovních organizační struktury. Organizace D nabízí softwarové řešení v oblasti virtuální a rozšířené reality a na trhu v této oblasti působí společně s více než deseti dalšími organizacemi, kdy ve srovnání s konkurencí má vedoucí postavení. **Informant D** působí v organizaci na pozici HR Manager & Operations Executive (v překladu manažer lidských zdrojů a provozní vedoucí), a to jeden rok. Informant je v organizaci zodpovědný za celou oblast personálního řízení. Zajištěním personální oblasti nejsou v organizaci pověřeni žádní další pracovníci. Před zahájením rozhovoru bylo ze strany informanta iniciováno tykání. Rozhovor s informantem byl veden osobně v kancelářích organizace. Vstupní dotazník byl informantovi zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi předložen v tištěné podobě.

Organizace E byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2018. V organizaci působí vždy maximálně deset pracovníků naráz, kdy žádný z pracovníků nepodepisuje pracovní smlouvu a všichni spolupracují s organizací jako živnostníci. Organizace E má dvě úrovně organizační struktury. Hlavními činnostmi organizace je vývoj výrobního softwaru pro malé organizace a podnikatele, design a vývoj webových stránek a konzultace v oblasti informačních technologií. Ve srovnání s konkurencí má organizace na trhu převážně nižší postavení. **Informant E** působí na pozici CEO, a to již od jejího vzniku. Informant je v rámci své pozice v organizaci zodpovědný za celou oblast personálního řízení.

Zajištěním personální oblasti nejsou v organizaci pověřeni žádní další pracovníci. Před zahájením rozhovoru bylo ze strany informanta iniciováno tykání. Rozhovor s informantem byl veden osobně v kancelářích organizace. Vstupní dotazník byl informantovi zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi předložen v tištěné podobě.

Organizace F byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2018. V organizaci působí celkem dvanáct pracovníků, kteří spolupracují na třech úrovních organizační struktury. Organizace nabízí vývoj aplikace pro hlasovou analýzu telefonických hovorů a ve srovnání s konkurencí má převážně nižší postavení na trhu. **Informant F** působí v organizaci na pozici CEO, a to již od založení organizace a je v organizaci zodpovědný za celou oblast personálního řízení. Zajištěním personální oblasti jsou v organizaci částečně pověřeni kromě informanta ještě dva jednatelé. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

Organizace G byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2018. V organizaci působí celkem padesát čtyři pracovníků, spolupracujících na třech úrovních organizační struktury. Organizace se zabývá vývojem platformy pro digitalizaci a automatizaci účetnictví. Ve srovnání s konkurencí má organizace G na trhu vedoucí postavení. Informant působí v organizaci na pozici PeopleOps & Culture (v překladu specialista na operativní vedení lidí a kulturu organizace). **Informant G** působí v organizaci na této pozici téměř jeden rok a je zodpovědný za celou oblast personálního řízení. Zajištěním personální oblasti nejsou v organizaci pověřeni žádní další pracovníci. Rozhovor s informantem byl veden osobně v kancelářích organizace. Vstupní dotazník byl informantovi zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi předložen v tištěné podobě.

Organizace H byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2015. V organizaci působí celkem dvacet tři pracovníků, a to ve třech úrovních organizační struktury. Organizace H nabízí optimalizaci a návrh architektury cloudových řešení (typ datového úložiště) a zaměřuje se také na výzkum a tvorbu zaměstnanců založených

na umělé inteligenci. Ve srovnání s konkurencí má organizace na trhu vedoucí postavení. **Informant H** působí v organizaci na pozici HR Manager (v překladu manažer lidských zdrojů), a to od roku 2016. Informant je v organizaci zodpovědný za celou oblast personálního řízení. V organizaci je zajištěním části personální oblasti pověřen také jednatel, který je zodpovědný za zásadní rozhodnutí v oblasti personálního řízení. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

Organizace I byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2014. V organizaci působí celkem dvacet pracovníků, a to na čtyřech úrovních organizační struktury. Organizace I se zabývá vývojem webových a mobilních aplikací. V porovnání s konkurencí je postavení organizace na trhu spíše vyšší. Informant působí v organizaci na pozici Head of Operations (v překladu vedoucí provozu). V organizaci **informant I** na této pozici působí dva roky. Informant je zodpovědný za celou oblast personálního řízení v organizaci. Zajištěním personální oblasti nejsou v organizaci pověřeni žádní další pracovníci. Před zahájením rozhovoru bylo ze strany informanta iniciováno tykání. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

Organizace J byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2014. V organizaci působí přibližně sto padesát pracovníků, a to na třech úrovních organizační struktury. Organizace J nabízí softwarové řešení pro klienty na míru. Ve srovnání s konkurencí je postavení organizace na trhu vysoké. Informant působí v organizaci na pozici Head of People Care Team (v překladu vedoucí týmu péče o lidi), a to tři roky. **Informant J** je v rámci své pozice zodpovědný za celou oblast personálního řízení, mimo budování značky zaměstnavatele, proces získávání a výběru. Zajištěním personální oblasti je v organizaci pověřeno celkem pět pracovníků, kteří jsou rozděleni do dvou týmů. Tým Talent Acquisition (v překladu získávání talentů)

se specializuje na získávání a výběr pracovníků a působí v něm dva pracovníci, tým People Care (v překladu péče o lidi) se specializuje na veškeré personální procesy, mimo získávání a výběru pracovníků a působí v něm tři pracovníci. Jeden pracovník z každého týmu zároveň působí na pozici vedoucího týmu. Rozhovor s informantem byl veden distančně, přes platformu Google Meet. Vstupní dotazník byl zaslán přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas byl informantovi zaslán rovněž přes sociální síť LinkedIn. Informovaný souhlas informant vytiskl, podepsal, naskenoval a zaslal zpět. Vstupní dotazník byl rovněž zaslán přes sociální síť LinkedIn.

5.2 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

Výsledky šetření jsou zpracovány z hlediska jednotlivých okruhů rozhovoru, jimiž jsou personální strategie a personální politika, realizace a standardizace dílčích personálních procesů, hodnocení úrovně realizace dílčích personálních procesů, metody realizace dílčích personálních procesů a optimalizace způsobu realizace dílčích personálních procesů. Informace získané z otázky 1 a 1.1 byly využity k charakterizování jednotlivých organizací a informantů v metodice empirického šetření.

5.2.1 Personální strategie a personální politika v organizaci

Druhá otázka v rozhovoru (otázka 2) zjišťovala, zda má organizace písemně formulovanou personální strategii. Informanti ze sedmi organizací odpověděli, že personální strategii nemají písemně formulovanou v žádné formě. Organizace C má personální strategii písemně formulovanou částečně, a to jako součást strategického dokumentu, který je tvořen vždy na určitou část roku dopředu, a který, jak uvedl informant C, „[...] o té personální stránce nějakým způsobem pojednává, ale ne nějak rozsáhle.“ Organizace H a organizace J mají personální strategii samostatně písemně formulovanou, oba informanti ale uvádí, že se jedná o základní body personální strategie, sdílené interně pouze mezi pracovníky, zodpovědnými v organizaci za personální oblast. Informant H uvedl: „[...] je to i písemně, ano, abych měl/a nějaký tahák, nebo aby se na nic nezapomnělo.“ a informant z organizace J dále uvedl: „[...] je to prostě pro naše účely, nějaká vizualizace

toho.“ Z výsledků empirického šetření vyplývá, že startupové organizace, zejména mladší a menší, nemají personální strategii písemně formulovanou. Z výsledků empirického šetření lze usuzovat, že písemné formulování personální strategie není typicky ve startupech vnímáno jako prioritní.

Organizacím, které mají písemně formulovanou personální strategii, byla dále položena otázka, zda považují formulovanou podobu personální strategie za optimální (otázka 2.1.). Informant C uvedl, že současnou podobu písemně formulované personální strategie za optimální nepovažuje, a že „ *[...] by to v ideálním případě chtělo nějakým způsobem víc rozpracovat, a možná i nějak jako prodiskutovat třeba s nějakým jako větším odborníkem [...]* .“ Informanti z organizací H a J oba uvedli, že písemně formulovanou podobu personální strategie za optimální považují. Z výsledků empirického šetření vyplývá, že písemně formulovaná personální strategie, jejíž podoba je zároveň v organizaci vnímána jako optimální, je omezena na startupy, které jsou větší a nenachází se v prvních vývojových fázích startupu.

Informanti ze sedmi organizací, které písemně formulovanou personální strategii nemají, byli dotázáni, zda považují písemné formulování personální strategie za přínosné (otázka 2.2.). Informant I odpověděl, že písemné formulování personální strategie za přínosné nepovažuje a uvedl, že písemně formulovat personální strategii: „*[...] v našem případě asi není potřeba.*“ Informanti A, B a E písemné formulování personální strategie za přínosné v současnosti nepovažují, v případě budoucího růstu organizace by ho ale za přínosné považovali. Jak uvedl informant A: „*[...] zatím v té velikosti, ve který jsme, [...] tak zatím to nebylo úplně to nejpálčivější téma pro nás.*“ Informant E odpověděl na otázku ohledně přínosu písemné formulace personální strategie: „*Dneska ne, protože jsme mladí, v budoucnu určitě.*“ a informant B uvedl, že „*[...] to smysl dává až od určitý velikosti.*“ Informant D uvedl, že písemnou formulaci alespoň části personální strategie považuje za přínosnou, ale že „*[...] by to bylo jako docela náročný to napsat tak, aby se to třeba nějakou dobu jako nemuselo přeformulovat, nebo ta strategie určitým způsobem měnit.*“ Informanti F a G uvedli, že písemné formulování personální strategie za přínosné považují. Informant F dodal: „*Vím, že jsme udělali ze začátku určitě pár chyb, které bych už příště minimálně neopakoval,*

a jedno z toho je mít vše sepsané.“ Z výsledků empirického šetření vyplývá, že startupové organizace vnímají písemné formulování personální strategie za přínosné, u menších a mladších startupů není ale mezi ostatními potřebami obvykle vnímáno jako prioritní. Vzhledem k typické orientaci startupů na okamžité potřeby organizace lze usuzovat, že personální strategie organizace bude formulována až tehdy, kdy to budou v danou chvíli vyžadovat okolnosti.

Následující otázka (otázka 3) zjišťovala, zda má organizace písemně formulovanou personální politiku. Devět z deseti organizací, zapojených do šetření, personální politiku samostatně písemně formulovanou nemá. Jediná zkoumaná organizace, která má personální politiku samostatně písemně formulovanou, je organizace I. Organizace C má personální politiku písemně formulovanou, ale společně s personální strategií pouze jako součást obecného dokumentu k oblasti personálního řízení v organizaci. Organizace H má také personální politiku písemně formulovanou, ale pouze okrajově, jako součást formulace personální strategie.

Organizacím, které mají, alespoň částečně, písemně formulovanou personální politiku, byla dále položena otázka, zda považují současnou formulovanou podobu personální politiky za optimální (otázka 3.1.). Informant H uvedl, že současnou podobu písemné formulace personální politiky za optimální považuje. Informant I uvedl, že: *„[...] asi optimální to není. Je to, bych řekl(a), dostačující za momentálních podmínek, co teď máme.*“ Informant C uvedl, že podobu formulované personální politiky za optimální nepovažuje a dodal: *„[...] těch bodů je tam fakt málo, [...] je to spíš nějaký jako hodně hrubý nástin, nějaký mantinely takový bych spíš řekl(a) až.*“

Sedmi organizacím, které nemají písemně formulovanou personální politiku, byla položena otázka, zda považují písemné formulování personální politiky za přínosné (otázka 3.2.). Informanti z pěti organizací (organizace A, B, D, F a G) uvedli, že písemnou formulaci personální politiky za přínosnou považují. Informant B dodal, že by písemné formulování personální politiky považoval *„[...] za přínosný [...], ne za prioritní.*“ Informanti E a J uvedli, že písemné formulování personální politiky za přínosné nepovažují. Informant E dodal, že písemná formulace personální politiky by pro organizaci byla *„Dneska asi jako k ničemu.*“ a informant J uvedl: *„Přišlo by mi to vlastně dokonce až jakoby kontra tomu, jak organizace*

funguje, takže by ty lidi na to koukali jako hodně negativně – proč vlastně něco, co je jasný, tak pálíme čas tady nějakýma sepisovacíma zbytečnostma.“ Z výsledků šetření vyplývá, že startupy písemné formulování personální politiky nepovažují za prioritní, někdy ho považují až za kontraproduktivní. Z výsledků šetření lze usuzovat, že ve startupových organizacích pozornost věnována zejména oblastem personálního řízení, které jsou přímo spojeny s výsledky organizace. Písemná formulace personální politiky má sice na výsledky organizace také vliv, tato souvislost se ale nejeví tak explicitní.

Další otázka (otázka 4.) se zaměřovala na charakteristiku uplatňované personální politiky v organizaci. Organizace, zapojené do šetření, se v rámci personální oblasti orientují nejčastěji na aktuální a okamžité potřeby organizace (zmínili informanti A, B, C, G a E). Informant C uvedl: *„Jak je u těch startupů prostě zvykem, tak jsme toho vývojáře potřebovali fakt jako rychle [...], a v zásadě jsme do toho šli co nejdřív.“* Další často zmiňovanou charakteristikou personální politiky bylo zaměření organizace na přátelské pracovní vztahy a týmovou spolupráci (zmínili informanti D, E, H a I). Informant E uvedl: *„ [...] v rámci jako nabírání nových pracovníků, tak pro mě je nejdůležitější, aby jako zapadl do toho týmu.“* Tři informanti (D, F a I) dále uvedli, že v jejich organizaci je kladen důraz na otevřenost a předávání upřímné zpětné vazby. Informant F uvedl: *„My se snažíme [...] učit ty zaměstnance otevřenosti vůči zaměstnavateli [...], snažíme se hodně dávat na ten feedback, jak od zaměstnanců, tak my vlastně pak od zaměstnavatele zaměstnancům.“* Tři informanti (B, F a J) také uvedli, že si jejich organizace zakládají na individuálnímu přístupu k pracovníkům. Informant J dále zmiňuje důraz organizace J na samostatnost pracovníků a uvádí: *„ [...] jsme hodně samostatní, spousta lidí vlastně tu samostatnost s takhle velkou mírou zodpovědnosti jako nedá.“* Informant I dále uvedl k personální politice vzhledem k pracovníkům organizace I, že: *„Je jim jednoznačně dané najevo, že máme vlastně nějaká základní očekávání u každého jednotlivce nezávisle na pozici [...] a mají základní standardy, které musí dodržovat.“*

Z výsledků empirického šetření ve vztahu k personální strategii a politice vyplývá, že startupové organizace typicky nemají tendence personální strategii a personální politiku písemně formulovat. Z výsledků šetření dále vyplývá, že na písemnou

formulaci personální strategie a personální politiky ve startupech má významný vliv stáří a velikost organizace. Podle výsledků šetření lze usuzovat, že čím je startup starší a s větším počtem pracovníků, tím pravděpodobněji má personální strategii nebo politiku samostatně písemně formulovanou a tím pravděpodobněji formulaci personální strategie považuje za přínosnou. Organizace C, která je mladší, má sice personální strategii a politiku písemně alespoň částečně formulovanou, informant C ale uvedl, že současnou podobu personální strategie ani politiky nepovažuje za optimální. Informanti H a J naopak podobu formulované personální strategie za optimální považují a informant I podobu písemně formulované personální politiky za optimální nepovažuje, považuje ji ale za dostačující.

Z organizací, které nemají personální strategii písemně formulovanou, převážně informanti z mladších, popřípadě menších startupů (organizace A, B a E) uvedli, že písemná formulace personální strategie by pro ně mohla být přínosná v budoucnu, v současnosti ale není. Informant I, ze starší organizace, nepovažuje písemné formulování personální strategie za pro organizaci přínosné, nepovažuje ho ale za přínosné ani v budoucnu. Informanti D, F a G uvedli, že by písemné formulování personální strategie pro organizace přínosné bylo a informant F fakt, že její písemná formulace neproběhla již při založení organizace, označil za chybu. Organizace D, F a G všechny patří ve zkoumaných startupech mezi organizace s větším počtem pracovníků. Z organizací, které nemají písemně formulovanou personální politiku, informanti z většiny organizací, včetně startupů mladších a menších (organizace A, B, D, F a G), považují její písemnou formulaci za přínosnou, organizace E by ji považovala za přínosnou až v budoucnu a organizace J písemnou formulaci personální politiky naopak považuje za kontraproduktivní.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že startupové organizace mají mezi formulováním personální strategie a personální politiky tendenci přiklánět se spíše k personální politice, kdy písemnou formulaci personální politiky považuje v současnosti za přínosnou o dva informanty více než písemnou formulaci personální strategie, a to včetně nejmladších a nejmenších startupů, zapojených do šetření. Z výsledků empirického šetření lze usuzovat, že většina startupových organizací se v oblasti personálního řízení zaměřuje primárně na přístup k lidem v organizaci a způsob realizace postupů personálního řízení než na samotnou strategizaci personálních

procesů, což potvrzují i výsledky šetření k otázce číslo čtyři. Nejčastěji zmiňovanými charakteristikami personální politiky organizace bylo zaměření na lidské vztahy a aktuální potřeby pracovníků i organizace, individuální přístup k pracovníkům, transparentnost a upřímnou zpětnou vazbu. Informant I a J, tedy zástupci dvou nejstarších startupů v šetření, jako jediní zmínili také určité standardy v souvislosti s prací a důraz na samostatnost pracovníků.

5.2.2 Realizace a standardizace dílčích personálních procesů

Informantům byla předložena karta účastníka rozhovoru a byli požádáni o to, aby ke každému dílčímu personálnímu procesu na kartě uvedli (otázka 5.), zda je tento proces v organizaci realizován a standardizován (a), nebo je realizován a není standardizován (b), nebo v organizaci není realizován a není standardizován (c). Výjimku tvoří odbory a kolektivní vyjednávání, u kterých bylo zjišťováno, zda jsou odbory v organizaci založeny a kolektivní vyjednávání je realizováno (a) nebo není realizováno (b), nebo zda odbory v organizaci nejsou založeny a kolektivní vyjednávání je realizováno (c) nebo není realizováno (d). Výsledky šetření k otázce číslo 5 jsou zpracovány do formy tabulky v příloze E.

Personální plánování je podle výsledků šetření realizováno a standardizováno (a) v organizacích H, I a J. V organizacích A, B, C, D, F a G je personální plánování realizováno, ale není standardizováno (b). Informant E uvedl, že v organizaci E není personální plánování ani realizováno, ani standardizováno (c), k otázce zabývající se metodami realizace personálního plánování informant E ale uvedl, že v organizaci E není realizováno pouze dlouhodobé personální plánování. Lze proto usoudit, že informant E měl správně odpovědět, že proces je realizován, ale není standardizován (b) a nesprávně pochopil, co se konkrétně myslí personálním plánováním. Informant A uvedl, že personální plánování je v **organizaci A** realizováno velmi neformální formou, a to jako součást procesu plánování v organizaci. V organizaci A se na realizaci tohoto personálního procesu podílí informant (zakladatel organizace) a spoluzakladatel organizace. Oba spoluzakladatelé se za účelem krátkodobého personálního a zároveň obecného plánování schází jednou týdně, za účelem dlouhodobého plánování jednou měsíčně. Informant A uvedl: „[...] to děláme jednou týdně, [...] klidně online, jednou

měsíčně se snažím, aby to bylo osobně a trošku delší, trošku víc konkrétní.“

V **organizaci B** se personálním plánováním zabývá samostatně informant B. Personální plánování je v organizaci B realizováno až v případě potřeby. V **organizaci C** je personální plánování realizováno pravidelně jednou týdně a jsou jim pověřeni informant C a druhý spoluzakladatel organizace. Personální plánování v organizaci C zahrnuje primárně plánování získávání a výběru pracovníků. V **organizaci D** je personální plánování realizováno na základě vlastní iniciace informanta D. Jednotlivé kroky v personální oblasti jsou schvalovány nejvyšším vedením organizace. V **organizaci E** není dlouhodobé personální plánování realizováno. V rámci personálního plánování informant E plánuje samostatně, a to krátkodobě pouze personální činnosti, které budou realizovány okamžitě. V **organizaci F** jsou veškeré personální procesy, včetně personálního plánování, realizovány ve spolupráci s externí personální pracovníci. Personální plánování realizuje informant F společně s externí personální pracovníci jednou za tři týdny. V **organizaci G** jsou personální plány tvořeny informantem G na základě okamžité potřeby, kdy se tato potřeba týká převážně procesů získávání a výběru nových pracovníků. V **organizaci H** probíhá personální plánování jako součást plánování v organizaci, a to pravidelně jednou měsíčně. V **organizaci I** probíhá dlouhodobé personální plánování jako součást plánování finančního rozpočtu jednou za rok. Krátkodobé personální plány jsou tvořeny dle potřeby na základě výsledků ročního finančního plánování. V **organizaci J** je personální plánování realizováno pravidelně jednou za rok, jednou za čtvrt roku a jednou za měsíc. Personální plánování je realizováno pracovníky personálního oddělení. Jednou za čtrnáct dní je personální plánování realizováno personálními pracovníky a pracovníky obchodního oddělení. Z výsledků šetření vyplývá, že v určité formě je personální plánování realizováno ve všech startupech a že k standardizaci personálního plánování mají tendenci převážně starší a větší startupové organizace. Z toho lze usuzovat, že standardizace personálního plánování je ve startupech považována za přínosnou až od určité velikosti a stáří organizace. Z výsledků šetření vyplývá, že za personální plánování v organizaci je ve většině oslovených organizací odpovědný informant, tedy nejvyšší pracovník, pověřený oblastí personálního řízení. V pěti organizacích je jednání o oblasti personálního plánování nastaveno pravidelně, v pěti organizacích je personální plánování realizováno na základě aktuální potřeby.

Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků jsou realizovány a standardizovány (a) v organizaci F, H, I a J. V organizacích A, B, C a D jsou tyto procesy realizovány, ale nejsou standardizovány (b). V organizacích E a G nejsou tyto dílčí personální procesy ani realizovány, ani standardizovány (c). V **organizaci A** jsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány samostatně informantem A, který analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků realizuje pouze myšlenkově a jejich výsledky nijak neseepisuje a nesdílí. V **organizaci B** jsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány informantem B, tedy CEO, a CTO. V **organizaci C** jsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány informantem C, který získává informace o pracovních místech od pracovníků a tyto informace sám vyhodnocuje. V **organizaci D** je za tuto oblast odpovědný informant D. Informant D uvedl, že žádoucí úrovni realizace těchto procesů částečně brání malý počet pracovníků v organizaci, a že „[...] *tady skoro nejsou dvě identické pozice a tohle se dělá líp, když jako ten tým je o trošku větší.*“ V **organizaci E** nejsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány. Pokud by byla nutná alespoň částečná analýza pracovního místa, bude za ni odpovědný informant E. V **organizaci F** jsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány na základě potřeby, odpovědný za jejich realizaci je informant F. V **organizaci G** nejsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány. V **organizaci H** je za realizaci analýzy pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků odpovědný informant H. Postupy v této oblasti jsou realizovány na základě potřeby. V **organizaci I** je za tuto oblast odpovědný informant I, který je realizuje dle potřeby. V **organizaci J** jsou za analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků odpovědní primárně pracovníci, pověřeni získáváním a výběrem nových pracovníků. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků jsou v organizaci J realizovány na základě potřeby. Z výsledků šetření lze usuzovat, že standardizaci této oblasti považují za přínosnou primárně větší a starší startupy. Z výsledků šetření vyplývá, že analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků většinou nejsou ve startupových organizacích realizovány systematicky, ale nejčastěji na základě aktuálních potřeb organizace. Odpovědnost za analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků nese nejčastěji

jeden pracovník, kterému je při jejich realizaci často ponechána vysoká míra autonomie.

Získávání pracovníků je realizováno a standardizováno (a) v organizacích D, H, I a J. V organizacích B, C, E, F a G je získávání pracovníků realizováno, ale není standardizováno (b). Informant A uvedl, že získávání pracovníků zatím nebylo v organizaci realizováno ani standardizováno (c). Získávání pracovníků v **organizaci A** není realizováno. V **organizaci B** je za získávání pracovníků odpovědný informant B. Získávání pracovníků je realizováno převážně z vnějších zdrojů. V **organizaci C** je za získávání pracovníků odpovědný informant C. Informant C uvedl, že v organizaci doposud neexistují identické pracovní pozice a získávání pracovníků proto probíhá nárazově: „*Vlastně jako nejsou, nebo ještě nebyly žádný jako stejný, duplicitní, takže vždycky je to spíš o tom to nějak ad-hoc vymyslet.*“ V případě potřeby jsou nové pracovní pozice v organizaci C vytvořeny těsně před zahájením získávání pracovníků. V **organizaci D** je za získávání pracovníků odpovědný informant D a získávání pracovníků probíhá dlouhodobě před nutností obsazení pracovní pozice. V **organizaci E** je za získávání pracovníků odpovědný informant E. Informant E uvedl, že nejčastěji probíhá v organizaci E získávání pracovníků z vnějších zdrojů. V **organizaci F** odpovědnost za získávání pracovníků nese informant F, společně s externí personální pracovníci, se kterou je průběh získávání pracovníků pravidelně konzultován. V **organizaci G** je za získávání pracovníků odpovědný informant G. Informant G uvedl: „*[...] každé ten tým má jasně definovaný proces, jak to výběrko bude vypadat a jaké informace bude kdo zjišťovat.*“ V **organizaci H** je za získávání pracovníků odpovědný informant H, který je pověřený získáváním pracovníků z vnitřních zdrojů a marketingové oddělení, které je pověřeno tvorbou inzerátu k získávání z vnějších zdrojů. Informant H uvedl, že u získávání pracovníků na místa vedoucích je nejčastěji pracovník získáván z vnitřních zdrojů, například povýšením na týmového vedoucího pracovníka. V **organizaci I** je získáváním pracovníků pověřen informant I. Nejčastěji jsou pracovníci získáváni z vnějších zdrojů. V **organizaci J** je získáváním a výběrem pověřený tým dvou pracovníků. Informant J uvedl, že nejčastěji jsou pracovníci získáváni z vnějších zdrojů. Pokud je to ale možné, jsou v organizaci J využívány také vnitřní zdroje získávání pracovníků. Z výsledků šetření lze usuzovat, že standardizace procesu získávání pracovníků není přímo

závislá na stáří organizace, ale odvíjí se od počtu pracovníků. Z výsledků šetření dále vyplývá, že ve startupových organizacích z oblasti IT jsou k získávání pracovníků využívány prioritně vnitřní zdroje, pokud to je možné. Vnější zdroje získávání pracovníků jsou využívány až ve chvíli, kdy není možné získat adekvátní množství uchazečů ze zdrojů vnitřních. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové organizace by teoreticky preferovaly obsazení pozic z vnitřních zdrojů, aby zajistily stávajícím pracovníkům kariérní růst, který je jedním z hlavních motivačních faktorů pro práci ve startupech. Z výsledků šetření lze ale také usuzovat, že ve většině startupových organizací není úspěšné získávání pracovníků z vnitřních zdrojů možné.

Výběr pracovníků je realizován i standardizován (a) v organizacích D, G, H, I a J. V organizacích B, C, E a F je výběr pracovníků realizován, ale není standardizován (b) a v organizaci A nebyl doposud ani realizován, ani standardizován (c). Výběr pracovníků je dílčím personálním procesem, který uvedl jako realizovaný a standardizovaný druhý největší počet informantů. Výběr pracovníků v **organizaci A** není realizován. V **organizaci B** je výběrem pověřen informant B (CEO), popřípadě CTO organizace. Informant B uvedl, že výběrový rozhovor je zaměřen primárně na motivaci pracovníka, a že „[...] pokud mě přesvědčí vlastní motivací, silou, ochotou, tak to, že nenaplňuje úplně ten seznam kompetencí, není problém.“ V **organizaci C** je za výběr pracovníků odpovědný informant C. Celé výběrové řízení probíhá standardně online. V **organizaci D** je výběrem pracovníků pověřený informant D. Výběrové řízení probíhá částečně online a částečně osobně. Informant D dále uvedl, že je v organizaci D kladen významný důraz na potenciál zapadnutí kandidáta do kultury organizace, tedy na culture fit. Konkrétně informant uvedl, že organizace D mu dává přednost před zkušenostmi kandidáta. V **organizaci E** je výběrem pracovníků pověřen informant E, který společně s hlavním softwarovým vývojářem v organizaci vede výběrový rozhovor. V **organizaci F** je výběrem pracovníků pověřen informant F, společně s externí personální pracovnící. Informant uvedl, že při výběru nových pracovníků dává oproti zkušenostem přednost potenciálu k učení se. Uvedl také, že dává přednost přijímání juniorních pracovníků, kteří ale skvěle zapadají do týmu, a investici do jejich vzdělávání, nad přijímáním již zkušených pracovníků, kteří do týmu nezapadají. Se zkušenými pracovníky organizace F nejčastěji spolupracuje formou outsourcingu. Konkrétně

informant F uvedl: „*No, to znamená, i když to může vypadat nějakým způsobem diskriminačně, tak se snažíme vybírat z těch mladších lidí, kteří mají víceméně nějakých hodně různých koníčků a jsou víc přizpůsobiví. Znamená to vzít si někoho vlastně s kulturou naší společnosti [...]*“ V **organizaci G** realizuje výběr pracovníků každý tým samostatně, za výběr pracovníků jsou proto odpovědní vedoucí týmů. Do výběrového řízení je zapojen také ředitel organizace. V **organizaci H** je předvýběrem pracovníků pověřen informant H, výběrové řízení je realizováno jednatelkou organizace ve spolupráci se zkušeným softwarovým vývojářem. Druhé kolo výběrového řízení je zpravidla technicky zaměřené. V **organizaci I** je výběrem pracovníků pověřen informant I. Uchazeč je o průběhu výběrového řízení, včetně otázek výběrového rozhovoru, informován dopředu. V **organizaci J** má za získávání a výběr pracovníků odpovědnost tým dvou pracovníků. Důraz je kladen na technické dovednosti i culture fit uchazeče. Z výsledků šetření lze usuzovat, že realizaci a standardizaci procesu výběru pracovníků je ve startupech většinou přisuzován, v porovnání s jinými personálními procesy, větší význam. Lze také usuzovat, že při menším počtu pracovníků v organizaci má každý jednotlivý pracovník větší vliv na fungování organizace a startupy tak nechtějí výběr nového pracovníka podcenit. Z výsledků šetření vyplývá, že výběrem pracovníků je ve startupových organizacích z oblasti IT často pověřen nejvyšší vedoucí pracovník, popřípadě ve spolupráci s nejvyšším nebo nejzkušenějším technickým pracovníkem v organizaci. Z výsledků šetření lze usuzovat, že technický pracovník je do výběru pracovníků zapojován v těch organizacích, ve kterých sám pracovník, pověřený oblastí personálního řízení, nemá dostatečnou technickou odbornost.

Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků je realizováno a standardizováno (a) v organizacích C, D, F, H, I a J. V organizacích A, B, E a G je realizováno, ale není standardizováno (b). Žádný informant neuvedl, že by přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků nebylo ani realizováno, ani standardizováno (c). Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků označilo jako realizované a standardizované (a) nejvyšší počet informantů. Přijímání pracovníků, adaptace pracovníků a rozmisťování pracovníků je v **organizaci A** realizováno informantem A a v **organizaci B** informantem B. V obou organizacích se realizace této personální oblasti týká pouze její legislativně povinné části. V **organizaci C**

je realizací přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků pověřený informant C. Během přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků je kladen důraz na zabezpečení adaptability týmů v souvislosti s nestabilitou startupového prostředí. Velká část adaptace pracovníků probíhá samostatně. Informant C uvedl: „*Ten tým musí často velmi rychle jako reagovat na nějaký situace a musí se hodně sám jako adaptovat.*“ V **organizaci D** má za přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků odpovědnost informant D. Adaptací pracovníků jsou částečně pověřeni také vedoucí jednotlivých týmů. Realizace přijímání a adaptace pracovníků je započata ještě před dnem nástupu pracovníka. Rozmisťování pracovníků se odvíjí od aktuálních potřeb organizace a je realizováno individuálně. V **organizaci E** je za tuto personální oblast odpovědný informant E. Realizace přijímání pracovníků zahrnuje v organizaci E pouze ze zákona povinné postupy, realizace adaptace a rozmisťování pracovníků se odvíjí od aktuálních potřeb. V **organizaci F** je za tuto personální oblast odpovědný informant F. Formální a povinná část realizace této personální oblasti je realizována v den nástupu, adaptace pracovníků a rozmisťování pracovníků po dni nástupu probíhá individuálně. V **organizaci G** je realizací těchto dílčích procesů pověřený informant G. Proces adaptace je zahájen již před dnem nástupu. V **organizaci H** je za průběh přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků odpovědný informant H. Veškerá komunikace k této personální oblasti v organizaci probíhá online formou. Proces adaptace pracovníků je v organizaci H ohraničen na čtrnáct dní od dne nástupu. V **organizaci I** je přijímáním, adaptací a rozmisťováním pracovníků pověřen primárně informant I, částečně také týmoví vedoucí a liniovní manažeři. Přijímání pracovníků není realizováno nad rámec ze zákona povinných náležitostí. Adaptace pracovníků je v organizaci I ohraničena na šest měsíců. Proces rozmisťování pracovníků je realizován dle potřeby. V **organizaci J** jsou za přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků odpovědní pracovníci personálního oddělení. Proces adaptace pracovníků je v organizaci J ohraničen na tři měsíce. Z výsledků šetření vyplývá, že většina zkoumaných startupových organizací proces přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků realizuje, a to i nad rámec formálních náležitostí. Čtyři z pěti zkoumaných organizací zahajují průběh adaptace pracovníka ještě před dnem nástupu. Z výsledků šetření lze usuzovat, že realizaci a standardizaci procesů přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků je stejně jako výběru pracovníků ve startupech často přisuzován v porovnání s jinými personálními procesy větší

význam. Lze dále usuzovat, že startupové organizace vnímají přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků jako zásadní pro pozitivní ovlivňování fluktuace a celkového úspěchu organizace.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je realizováno a standardizováno (a) v organizacích C, F, I a J. V organizacích A, B, D, E, G a H je realizováno, ale není standardizováno (b). Žádný z informantů neuvedl, že by řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků nebylo ani realizováno, ani standardizováno (c). Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je realizováno v **organizaci A** informantem A. Výkon pracovníků je měřen, zkoumán a posuzován pravidelně. Hodnocení pracovníků probíhá individuálně na základě potřeby. V **organizaci B** je řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků realizováno pouze v reakci na aktuální situaci a je s pracovníky realizováno informantem B individuálně. V **organizaci C** je řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků realizováno informantem C a druhým ze spoluzakladatelů organizace. Informant C dále uvedl, že od výstupů z řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků se v organizaci C přímo odvíjí procesy odměňování a vzdělávání pracovníků. V **organizaci D** je hodnocení pracovníků realizováno pravidelně jednou za tři měsíce a odpovědnost za něj nesou týmoví vedoucí. Informant D uvedl, že předávání zpětné vazby má v každém pracovním týmu různou úspěšnost. Jako příklad uvedl tým, zabývající se vývojem softwaru, kde je předávání zpětné vazby realizováno na nižší úrovni než v jiných týmech. Informant D také uvedl, že jako problém v předávání zpětné vazby během hodnocení pracovníků vnímá, že „[...]se to podává jako hodně cukrovaté. Tím, že jsme si jako hodně blízcí v tom prostředí a nechceme vlastně nikoho moc urazit a tak, tak se to všechno jako zaobaluje a občas si myslím, že až trošku nezdravě.“ Kromě pravidelného hodnocení pracovníků, probíhá hodnocení pracovníků také příležitostně, při dokončení projektu. Řízení pracovního výkonu je realizováno také vedoucími týmů. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu probíhá pravidelně a individuálně s jednotlivými pracovníky. V **organizaci E** je hodnocení pracovníků realizováno primárně k příležitosti dokončení pracovního projektu. Řízení pracovního výkonu je realizováno na základě potřeb organizace. Realizací této personální oblasti je pověřen informant E. V **organizaci F** je pravidelné hodnocení pracovníků a zkoumání a posuzování jejich pracovního výkonu realizováno jednou

za měsíc, v případě potřeby také častěji. Informant F uvedl, že během řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je kladen důraz na otevřenost zpětné vazby. V **organizaci G** je řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků nastaveno v každém z pracovních týmů odlišně, ve všech je ale realizováno pravidelně. Týmovní pracovníci určují konkrétní ukazatele výkonnosti a konkrétní cíle pro pracovníky. Od plnění konkrétních cílů se přímo odvíjí peněžní bonusy, které pracovníci dostávají. V **organizaci H** se na pravidelném individuálním hodnocení pracovníků podílí primárně scrum kouč. Kromě scrum kouče se na řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků částečně podílí také týmovní vedoucí pracovníků a informant H. V **organizaci I** jsou řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků pověřeni vedoucí týmů. Setkání k řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků probíhají na základě aktuálních potřeb jednotlivých týmů. V **organizaci J** jsou řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků pověřeni týmovní vedoucí pracovníci, kteří mají odpovědnost také za spokojenost klientů. Týmovní vedoucí si také dle potřeb svých týmů volí způsob realizace řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové organizace vnímají realizaci řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků jako zásadní pro úspěch organizace. Z výsledků šetření vyplývá, že při menším počtu pracovníků v organizaci je odpovědná za řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků osoba pověřená personálním řízením v organizaci. Při větším počtu pracovníků a při jejich rozdělení do týmů se odpovědnost za tuto oblast personálního řízení často přenáší na vedoucí pracovních týmů. Z výsledků šetření lze usuzovat, že vedoucí pracovníci ve startupových organizacích mají většinou tendence k pravidelné a transparentní komunikaci se svými podřízenými s cílem vytvoření blízkých vztahů.

Odměňování pracovníků je realizováno a standardizováno (a) v organizacích C, F, I a J. V organizacích B, D, E, G a H je odměňování pracovníků realizováno, ale není standardizováno (b). V organizaci A není odměňování pracovníků ani realizováno, ani standardizováno (c). Odměňování pracovníků v **organizaci A** není realizováno. V **organizaci B** je realizována pouze základní mzdová složka odměňování. Informant také jako nehmotnou složku odměňování zmínil přátelské pracovní prostředí. Odměňováním pracovníků je pověřen informant B. V **organizaci C** nese odpovědnost za odměňování pracovníků informant C.

Pracovníkům je poskytována mzda a zaměstnanecké výhody. Informant C dále uvedl, že v minulosti organizace nabízela pracovníkům také osobní finanční ohodnocení, které v tuto chvíli z finančních důvodů nenabízí. Informant C k finančnímu bonusu uvedl: „[...] *ten teda ted'ka pro nikoho nemáme, ale historicky jsme ho měli.*“ V **organizaci D** jsou odměňováním pracovníků pověřeni vedoucí týmů a informant D. Odměňování pracovníků je realizováno na základě individuální domluvy, plošné a pravidelné zvyšování mezd v organizaci neprobíhá. V **organizaci E** je nastavena každému z pracovníků hodinová mzda. Odměňování v organizaci E zahrnuje i peněžní osobní ohodnocení. Realizací odměňování pracovníků je pověřen informant E. V **organizaci F** je odměňování pracovníků složeno ze mzdy, osobního peněžního ohodnocení a zaměstnaneckých výhod. Jeho realizací je pověřen informant F. V **organizaci G** je za odměňování pracovníků odpovědný primárně informant G. Pracovníkům je v organizaci G poskytována mzda a peněžní osobní ohodnocení. V **organizaci H** je za odměňování pracovníků odpovědný informant H a jednatelka organizace. Vyplácena je mzdová složka odměňování, jiné složky informant H nezmínil. V **organizaci I** je problematika odměňování pracovníků otevřena jednou ročně. Odměňováním pracovníků je pověřen informant I. Vyplácena je mzdová složka odměňování, jiné složky nebyly zmíněny. Odměňování pracovníků je realizováno v závislosti na vnitřních i vnějších podmínkách organizace. Informant I uvedl: „*Je to vlastně i aktuální podle potřeby vlastně trhu a prostě podle potřeby jednotlivců.*“ V **organizaci J** jsou odměňováním pracovníků pověřeni vedoucí týmů a personální oddělení. Poskytována je mzdová složka odměňování a zaměstnanecké výhody. Z výsledků šetření vyplývá, že na stáří a počtu pracovníků organizace je závislá realizace odměňování pracovníků, ne však jeho standardizace. Z výsledků šetření vyplývá, že odměňování pracovníků je ve zkoumaných startupových organizacích realizováno poměrně systematicky, a to primárně ve starších a větších ze zkoumaných organizací. V menších a mladších ze zkoumaných organizací jsou pracovníci odměňováni individuálně a nejčastěji jim není poskytováno žádné peněžní osobní ohodnocení. Organizace C peněžní osobní ohodnocení v minulosti nabízela, z finančních důvodů od něj ale muselo být ustoupeno. Lze usuzovat, že i u dalších menších zkoumaných startupů, je důvodem absence osobního peněžního ohodnocení nedostatek finančních prostředků v organizaci.

Vzdělávání pracovníků není realizováno a standardizováno (a) v žádné ze zkoumaných organizací. V organizacích A, B, C, D, F, H, I a J je vzdělávání pracovníků realizováno, ale není standardizováno (b). V organizacích E a G není tento proces ani realizován, ani standardizován (c). Vzdělávání pracovníků je v **organizaci A** realizováno pomocí startupových akceleratorů, kterých se organizace účastní. Za vlastní vzdělávání je dále odpovědný každý z pracovníků sám. V **organizaci B** je vzdělávání pracovníků realizováno na základě okamžité potřeby. Vlastním vzděláváním je pověřený každý pracovník sám. V **organizaci C** je procesem vzdělávání pracovníků pověřen primárně informant C. Vzdělávání pracovníků probíhá samostatně, na vzdělávacích kurzech nebo na konferencích. Veškeré vzdělávací akce a čas na nich strávený jsou po domluvě s vedením organizace pracovníkům propláceny. V **organizaci D** probíhá vzdělávání z největší části on-the-job. Pro off-the-job vzdělávání je vytvořen rozpočet na vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Pracovníci si následně sami volí, jakým způsobem budou přiřazené finance čerpat, podporováno je zejména vzdělávání v oboru technologií. Vzděláváním pracovníků je v organizaci pověřen informant D. V **organizaci E** není proces vzdělávání pracovníků realizován. V **organizaci F** jsou za vlastní vzdělávání odpovědní jednotliví pracovníci. Pracovníci si příležitosti ke vzdělávání hledají sami, vzdělávání je jim po konzultaci proplaceno ze strany organizace. Podporováno je zejména vzdělávání v oblasti technologií. V **organizaci G** není vzdělávání pracovníků realizováno. V **organizaci H** prošel proces vzdělávání pracovníků nedávno určitými změnami. Do jara roku 2024 byl pověřen vzděláváním pracovníků jednatel organizace, tedy podle informanta H „[...] nejtechničtější člověk ve firmě.“ Jednou týdně bylo realizováno interní školení pod vedením jednatele organizace. Informant H uvedl, že: „A pak jsme zjistili, že to není úplně optimální. Jednak on nemá tolik času a jednak každý vývojář je na jiný úrovni a každý potřebuje něco jiného.“ Vzdělávání pracovníků je po změně realizováno individuálně. Pracovníci mají na vzdělávání vyhrazeny čtyři hodiny měsíčně. Za obsah vzdělávání a jeho realizaci jsou odpovědní sami, částečně pověřen vzděláváním pracovníků je také scrum kouč. V **organizaci I** je vzdělávání pracovníků realizováno v závislosti na okamžité potřebě. Pracovník si obsah a formu vzdělávání volí sám, po domluvě s vedením organizace je mu vzdělávání proplaceno. V **organizaci J** je vlastním vzděláváním pověřen každý pracovník. Při vzděláváním pracovníků věnuje organizace speciální pozornost klíčovým

pracovníkům, které informant J označil jako „talenty“. Informant J uvedl: „*Tak my hodně fungujeme jakoby na principu vlastně individuality a nějaký jako individuální báze. To znamená, když víme, že ten člověk je pro nás jako klíčovej, tak se snažíme mu najít jakýkoliv řešení jako na míru, bez ohledu na to, jaký jsou zrovna jako standardy.*“ Při vzdělávání je také více podporováno vzdělávání v oblasti technologií. Z výsledků šetření lze také usuzovat, že startupy, které se v oblasti personálního řízení primárně orientují na okamžitou potřebu, pravděpodobně nevnímají vzdělávání pracovníků jako zásadní pro úspěch organizace. Proto standardizace tohoto procesu není pro startupy typicky prioritou. Z výsledků šetření dále vyplývá, že proces vzdělávání pracovníků je ve většině zkoumaných startupových organizací realizován individuálně, v závislosti na vlastní iniciativě pracovníka a na aktuálních potřebách organizace. Z výsledků šetření také vyplývá, že vzdělávání v oblasti nových technologií je technologicky zaměřenými startupy vnímáno jako nejpřínosnější, a proto bývá často těmito startupy více podporováno.

Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků je realizováno a standardizováno (a) v organizacích F a J. V organizacích A, D, H a I je plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno, ale není standardizováno (b). V organizacích B, C, E, a G není ani realizováno, ani standardizováno (c). Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků je v **organizaci A** realizováno každým z pracovníků samostatně. V **organizaci B** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno. Informant B také uvedl: „*Já bych tomu neřikal/a plánování, já bych tomu řekl/a snění. To je asi přesnější.*“ V **organizaci C** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků samostatně realizováno. Je pouze velmi okrajově realizováno prostřednictvím pravidelných one-on-one meetingů s pracovníkem. V **organizaci D** jsou za realizaci této oblasti personálního řízení odpovědní vedoucí týmů a informant D. Pracovníci jsou podporováni ve zkoušení práce s různými novými technologiemi. V **organizaci E** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno. V **organizaci F** jsou za realizaci této oblasti odpovědní primárně týmoví vedoucí. Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků je realizováno jako součást pravidelných meetingů. V **organizaci G** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno. V **organizaci H** je

plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků zahrnuto do procesu vzdělávání pracovníků, organizace se mu samostatně nevěnuje. V **organizaci I** probíhají tyto dílčí personální procesy individuálně s týmovým vedoucím pracovníkem. V **organizaci J** je v rámci plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků přístupováno k pracovníkům individuálně. Realizováno je samostatně pracovníky, personálním oddělením a týmovými vedoucími pracovníky. Z výsledků šetření vyplývá, že plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků ve startupech není typicky standardizováno, někdy ani aktivně realizováno. Ve čtyřech z deseti organizací není realizováno, v ostatních organizacích je realizováno pouze okrajově, nebo na základě okamžitých individuálních potřeb pracovníků. Z výsledků šetření lze usuzovat, že plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků není ve startupech vnímáno jako klíčové. Z výsledků šetření lze dále usuzovat, že plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků může být ve startupech vnímáno jako méně prioritní z toho důvodu, že není přímo viditelně spjata s výkonem a úspěchem organizace.

Pracovní podmínky a péče o pracovníky jsou realizovány a standardizovány (a) v organizacích F, I, a J. V organizacích A, B, C, D, E, G a H jsou pracovní podmínky a péče o pracovníky realizovány, ale nejsou standardizovány (b). Žádný informant neuvedl, že pracovní podmínky a péče o pracovníky nejsou v organizaci ani realizovány, ani standardizovány (c). Pracovní podmínky a péče o pracovníky jsou v **organizaci A** realizovány v závislosti na aktuální situaci a odpovědnost za jejich realizaci nese informant A. V **organizaci B** je za realizaci pracovních podmínek a péče o pracovníky odpovědný informant B. Pracovní podmínky a péče o pracovníky jsou realizovány v reakci na aktuální potřeby pracovníků v organizaci. V **organizaci C** je pracovními podmínkami a realizací procesu péče o pracovníky pověřen informant C. Organizace C má pro tuto oblast připravené obvyklé způsoby realizace, které upravuje na základě konkrétní potřeby organizace a pracovníků. V **organizaci D** je za pracovní podmínky a péči o pracovníky odpovědný primárně informant D. Pracovníkům je nabídnut hlavní pracovní poměr, nebo práce na živnostenský list. Od druhu zvoleného pracovního poměru se dále odvíjí poskytovaná péče o pracovníky. Jako příklad informant D uvádí čerpání placené dovolené, které je častým bodem zpětné vazby směrem k organizaci. Informant D uvedl: „*Máme jako určitý alokovaný budgety na ty lidi, takže často*

jako slýcháváme to, že ty lidi by prostě chtěli hlavní pracovní poměr, ale jsou třeba na IČO, protože si tu volbu vybrali z toho důvodu, že prostě ta hodinovka je potom ve finále jako mnohem vyšší.“ Informant D dále dodal: „Potom tady se jako může přesně vznést ten problém, že: Jo my nemáme placenou dovolenou. Ale oni měli tu možnost jakoby zvolit si to HPP, takže je to takový vždycky nahoru dolů no.“

V **organizaci E** je péčí o pracovníky a pracovními podmínkami pověřen informant E, který jednotlivé kroky v této oblasti realizuje na základě aktuálních potřeb organizace. V **organizaci F** je pracovními podmínkami a péčí o pracovníky pověřen informant F, který pracovnímu prostředí uvedl, že v organizaci F mají pracovníci mezi sebou velmi blízké vztahy. V rámci péče o pracovníky je uplatněn individuální přístup, založený na aktuálních potřebách pracovníků. V **organizaci G** je realizací pracovních podmínek a péče o pracovníky pověřen informant G. Informant G uvedl, že v organizaci pro tuto oblast nejsou předem dané postupy, ale k pracovníkům je přistupováno individuálně, podle aktuálních potřeb. V **organizaci H** je realizací této oblasti pověřen informant H, který uvedl, že žádné konkrétní metody v realizaci nejsou použity a k pracovním podmínkám a péčí o pracovníky je přistupováno individuálně. V **organizaci I** jsou pracovními podmínkami a péčí o pracovníky pověřeni týmoví vedoucí a personální pracovník. Nepovinná péče o pracovníky je realizována individuálně. V **organizaci J** je za realizaci této oblasti odpovědné personální oddělení a týmoví vedoucí. K péčí o pracovníky a pracovním podmínkám je přistupováno individuálně, v organizaci nejsou k jejich realizaci určené postupy. Pracovníci mají možnost práce z kanceláře, nebo z domova. Z výsledků šetření lze usuzovat, že vzhledem k ze zákona povinné složce péče o pracovníky, jsou do určité míry standardizovány pracovní podmínky a péče o pracovníky ve všech zkoumaných organizacích. Lze předpokládat, že informanti, kteří odpověděli, že v jejich organizaci pracovní podmínky a péče o pracovníky standardizovány nejsou, měli na mysli standardizaci nepovinné péče o pracovníky. Z výsledků šetření lze také usuzovat, že realizace pracovních podmínek a péče o pracovníky je ve startupech vnímána jako důležitá, startupy mají ale tendenci postupy v této oblasti realizovat až v případě potřeby.

Odbory nejsou založeny a **kolektivní vyjednávání** není realizováno v žádné ze zkoumaných organizací (d). Z výsledků šetření lze usuzovat, že důvodem může být pro startupy typický malý počet pracovníků, kdy založit odbory je ze zákona možné vždy alespoň třemi pracovníky z jedné organizace. Minimální počet pracovníků

mimo nejvyššího vedoucího pracovníka, potřebný k založení odborů, nesplňují dvě z deseti zkoumaných organizací.

Uvolňování pracovníků z organizace je realizováno a standardizováno (a) v organizacích G, H a J. V organizacích C, D a I je uvolňování pracovníků realizováno, ale není standardizováno (b). V organizacích A, B, E a F není uvolňování pracovníků realizováno, ani není standardizováno (c). Uvolňování pracovníků z organizace v **organizaci A** a v **organizaci B** není realizováno. V **organizaci C** je uvolňováním pracovníků primárně pověřen informant C. Informant C uvedl, že v organizaci je kladen důraz na zabránění úniku dat z organizace v průběhu uvolňování pracovníků. Informant C dále uvedl: „*Vlastně tím, jak jsme už měli nějaký investory a třeba ještě nějaký investory mít budeme, tak je samozřejmě nějaký požadavek na to, aby ta data [...] a aby tadyty jako interní věci zůstaly v rámci té realizace a nešly někam ven. Takže tohle je potřeba jako hlídat.*“ V **organizaci D** je realizací procesu uvolňování pracovníků pověřen informant D. Při uvolňování pracovníků je podle informanta D v organizaci snaha o vzájemnou domluvu. V **organizaci E** a v **organizaci F** není proces uvolňování pracovníků realizován. V **organizaci G** je realizací procesu uvolňování pracovníků pověřen informant G. V organizaci G je usilováno o vzájemnou klidnou domluvu mezi organizací a uvolňovanými pracovníky. V **organizaci H** je uvolňováním pracovníků pověřen primárně informant H. Informant H uvedl, že pro organizaci H je při uvolňování pracovníků klíčový přátelský přístup a rozloučení se s pracovníkem formou oboustranné dohody. V **organizaci I** je tímto procesem pověřen primárně informant I. V organizaci I proběhlo uvolňování pracovníka doposud pouze dvakrát, proto organizace realizuje proces v závislosti na aktuální situaci. V **organizaci J** jsou za realizací uvolňování pracovníků odpovědní pracovníci personálního oddělení. V minulosti byla organizace J nucena z finančních důvodů realizovat hromadné propouštění. Během hromadného propouštění byla ze strany organizace projevena snaha o maximální podporu propouštěných pracovníků. Z výsledků šetření lze usuzovat, že převážně malé a mladé startupové organizace zpravidla nemají s uvolňováním pracovníků z organizace příliš mnoho zkušeností. Z výsledků šetření vyplývá, že startupy často projevují snahu realizovat uvolňování pracovníků tak, aby byl tento proces pro uvolňovaného pracovníka i pro organizaci co nejméně nepříjemný.

Personální poradenství je realizováno a standardizováno (a) v organizacích F, I a J. V organizacích B, C, G a H je personální poradenství realizováno, ale není standardizováno (b). V organizacích A, D a E není personální poradenství ani realizováno, ani standardizováno (c). Personální poradenství není v **organizaci A** realizováno. V **organizaci B** je realizací procesu personálního poradenství pověřen informant B, který personální poradenství realizoval doposud pouze velmi okrajově. Informant B uvedl, že počítá s vlastní iniciativou pracovníků a jejich vyjádření potřeby poradenství. V **organizaci C** jsou personálním poradenstvím pověřeni primárně oba spoluzakladatelé organizace. Převážně je v organizaci C čerpáno personální poradenství z externích zdrojů. V **organizaci D** a v **organizaci E** není proces personálního poradenství realizován. V **organizaci F** je za zprostředkování personálního poradenství odpovědný informant F. Personální poradenství je přijímáno z externích zdrojů. V **organizaci G** je procesem personálního poradenství pověřen primárně informant G, který uvedl, že tento dílčí proces je realizován v organizaci G pouze výjimečně. Informant G také dodal: „[...] *vlastně tady předtím to řešila kolegyně, která jinak byla ale obchod. No, a to bylo vlastně všechno.*“ V **organizaci H** je procesem personálního poradenství pověřen primárně informant H. Personální je realizováno podle potřeby, kdy je předpokládána iniciativa ze strany pracovníků. V **organizaci I** je za proces personálního poradenství odpovědný primárně informant I. Informantem I je personální poradenství předáváno dalším pracovníkům, i přijímáno z externích zdrojů. V **organizaci J** jsou personálním poradenstvím pověřeni pracovníci personálního oddělení. Personální poradenství je ze strany organizace pouze předáváno vlastním pracovníkům. Z výsledků šetření vyplývá, že startupové organizace obvykle nevnímají personální poradenství mezi ostatními procesy jako prioritní, jeho realizaci ale, zejména větší a starší startupy, považují za důležitou.

5.2.3 Hodnocení úrovně realizace dílčích personálních procesů

V další otázce (otázka 6.) byli informanti požádáni, aby označili ty dílčí personální procesy, které jsou podle nich realizovány v dané organizaci na dobré úrovni.

Personální plánování označil jako realizované na dobré úrovni jeden informant, konkrétně informant B. **Analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí**

pracovníků označili jako realizované na dobré úrovni tři informanti (informanti A, H a I). Proces **získávání pracovníků** označili dva informanti (informanti D a H). **Výběr pracovníků** označilo jako realizovaný na dobré úrovni pět informantů (informanti D, F, G, H a I). Dílčí personální proces **přijímání pracovníků, adaptace pracovníků a rozmisťování pracovníků** uvedli jako odpověď čtyři informanti (informanti C, D, G a H). **Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků** označili jako realizované na dobré úrovni tři informanti (informanti A, F a I). Proces **odměňování pracovníků** označili tři informanti (informanti C, I a J). **Vzdělávání pracovníků** označili čtyři informanti (informanti A, D, I a J). **Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků** označili jako realizováno na dobré úrovni čtyři informanti (informanti A, F, I a J). Jeden informant, konkrétně informant F, označil **pracovní podmínky a péči o pracovníky** jako realizované v organizaci F na dobré úrovni. **Odbory** nejsou v žádné zkoumané organizaci založeny a **kolektivní vyjednávání** není v žádné zkoumané organizaci realizováno, žádný z informantů je proto neoznačil jako realizované na dobré úrovni. Žádný z informantů neoznačil jako realizované na dobré úrovni ani procesy **uvolňování pracovníků** a **personální poradenství**.

Informant B a informant E uvedli, že by jako realizovaný na dobré úrovni neoznačili žádný z dílčích personálních procesů. Obě organizace spadají do prvních pěti nejmladších, případně nejmenších organizací, zapojených do šetření. Na základě výsledků empirického šetření lze usuzovat, že důvodem pro odpovědi informantů B a E, může být částečně stáří a počet pracovníků v organizaci a částečně subjektivní pohled každého informanta na požadovanou kvalitu realizace dílčích personálních procesů. Informant B ke své odpovědi dodal: „[...] *myslím, že na dobrý úrovni není nic [...], není to standardizovaný, to znamená, že nikdo neví, co má čekat.*“ Informant B dále uvedl, že „[...] *těm lidem to vyhovuje, minimálně oni o tom tak jako hovoří.*“ Informant E uvedl, že by z personálních procesů neoznačil jako realizován na dobré úrovni „*Ani jeden. Já si myslím, že to řízení, jakoby to hodnocení těch pracovníků [...], že to je u nás jakoby hrozně přirozený. [...Já]jsem naučenej mít dobrou partu [...], takže mít tam jako dobrou atmosféru na place.*“ Informant E žádný personální proces jako realizovaný na dobré úrovni neoznačil, zmínil ale, že je poměrně spokojen s realizací hodnocení pracovníků a s přirozenou a přátelskou atmosférou na pracovišti, což lze zahrnout částečně do oblasti

pracovních podmínek a péče o pracovníky. Informant E také uvedl, že je pro něj dobrá atmosféra a týmová spolupráce v práci důležitá.

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že proces výběru pracovníků vnímá největší počet informantů jako realizovaný na dobré úrovni v dané organizaci, konkrétně se jedná o pět informantů. Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků, vzdělávání pracovníků a plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků byly označeny jako realizované na dobré úrovni v organizaci každý čtyřmi informanty. Naopak žádný informant neoznačil jako realizované na dobré úrovni personální plánování, odbory a kolektivní vyjednávání, uvolňování pracovníků a personální poradenství.

Z výsledků šetření lze usuzovat, že počet personálních procesů, které informanti považují za realizované na dobré úrovni, není závislý na stáří a velikosti startupové organizace, ale na celkové situaci, ve které se startupová organizace nachází a na konkrétním informantovi a jeho pozici v organizaci. Nejvyšší počet dílčích personálních procesů, konkrétně pět, označil informant I, přičemž organizace I patří mezi dvě nejstarší a největší organizace, zapojené do šetření. Informant z organizace J, která má oproti organizaci I více než sedmkrát více pracovníků, označil jako realizované na dobré úrovni pouze tři dílčí personální procesy. Informant A, označil jako realizované na dobré úrovni celkem čtyři dílčí personální procesy, informant B a E ale neoznačili ani jeden, přestože organizace B a E jsou starší a mají větší počet pracovníků, než organizace A. Z těchto výsledků lze usuzovat, že žádoucí úroveň realizace personálních procesů se odvíjí od aktuálních potřeb organizace. Lze usoudit, že informant A shledává vzhledem k velikosti a stáří organizace A i nižší úroveň realizace personálních procesů jako dostatečnou, informant I shledává o něco vyšší úroveň realizace personálních procesů dostatečnou pro organizaci I, která spolupracuje s dvaceti pracovníky, informant J ale označil procesů méně, protože pro organizaci J, která spolupracuje se sto padesáti pracovníky, není dostačující ani vyšší úroveň realizace personálních procesů. Informanti B a E, kteří jako na dobré úrovni realizace neoznačili žádný personální proces, oba pracují v organizaci na pozici CEO a jsou zakladateli daných startupů. Je proto pravděpodobné, že jejich odpověď byla ovlivněna neustálou

snahou o vylepšování veškerého působení organizace nebo absencí pracovníka s odborností v personálním oboru.

5.2.4 Metody realizace dílčích personálních procesů

Následně byli informanti požádáni, aby uvedli, jaké metody jsou k realizaci jednotlivých dílčích personálních procesů, uvedených v kartě účastníka rozhovoru, v organizaci využívány (otázka 7.).

Personální plánování je v **organizaci A** krátkodobě realizováno za použití sociální sítě Facebook Messenger, prostřednictvím které spolu zakladatelé komunikují. K dlouhodobému personálnímu plánování je v organizaci A využíván textový dokument. K metodě, využívané k obecnému plánování v organizaci, jehož součástí je i personální plánování, informant A uvedl: „[...] *do normálně textového dokumentu si jenom zapíšeme teda, jaký jsou koho povinnosti, co aktuálně bude dělat a tak dále...*“ Informant A dále dodal: „*V minulosti jsme se snažili používat něco lepšího, různý softwary, [...] ale pak jsme zjistili, že jsme to v podstatě jako nepoužívali.*“ Spoluzakladatelé organizace A se z tohoto důvodu rozhodli přistoupit k plánování pomocí sdíleného textového dokumentu. V **organizaci B** si informant B výsledky svého samostatného personálního plánování nijak písemně nezaznamenává a realizuje je až v případě potřeby, a to bez písemné opory. V **organizaci C** je personální plánování realizováno metodou pravidelných týdenních meetingů, kterých se účastní oba zakladatelé organizace. Během meetingu je tvořen stručný zápis k plánům v personální oblasti. V **organizaci D** je na základě iniciace ze strany informanta zorganizován meeting k personálnímu plánování, kterého se účastní informant D a nejvyšší vedení organizace. Potřebné kroky v personální oblasti jsou představeny informantem D, tyto kroky jsou prodiskutovány, případně schváleny a povoleny informantovi D k realizaci. V **organizaci E** si informant E výsledky svého samostatného personálního plánování nijak písemně nezaznamenává a realizuje je až v případě potřeby, a to bez písemné opory. V **organizaci F** jsou k personálnímu plánování realizovány pravidelné meetingy, kterých se účastní externí personální pracovnice a informant F. Z meetingu je tvořen zápis k personálnímu plánování. V **organizaci G** si informant G výsledky svého samostatného personálního plánování nijak písemně

nezaznamenává a realizuje je až v případě potřeby, a to bez písemné opory. V **organizaci H** jsou meetingy k plánování v organizaci realizovány jednou měsíčně a plánování v personální oblasti je do programu meetingu zahrnuto na základě potřeby. Meetingů se účastní nejvyšší vedení organizace a informant H. Z meetingu je pořízen písemný záznam k personálnímu plánování. V **organizaci I** je personální plánování realizováno formou meetingu vedoucích pracovníků, který se koná jednou za rok a jeho primárním účelem je plánování finančního rozpočtu. Z meetingu je pořízen písemný záznam. Krátkodobé personální plány jsou tvořeny dle potřeby. V **organizaci J** probíhá personální plánování pravidelně formou osobních meetingů. Jednou za čtrnáct dní také probíhá meeting, neboli sync, týmu personálního oddělení, které je odpovědné na získávání a výběr pracovníků (recruitment), a obchodního oddělení (sales). Informant J uvedl: „[...] je to jako sync recruitmentu a salesáků nad tím, jaký máme opportunity, jaký přijdou byznysy, kolik na to budeme potřebovat lidí [...]“ Pojem opportunity lze přeložit jako příležitosti. Z meetingů je pořízen písemný záznam. Z výsledků šetření vyplývá, že startupové organizace nejčastěji realizují personální plánování formou meetingů s písemným záznamem, pokud je do personálního plánování zapojeno více pracovníků. Pokud je personální plánování realizováno samostatně jedním pracovníkem, tento pracovník obvykle výsledky personálního plánování písemně nezaznamenává a krátkodobé plány na realizaci konkrétních personálních činností jsou tvořeny až v případě potřeby.

Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků jsou v **organizaci A** realizovány informantem A pouze myšlenkově, kompetenční modely nejsou tvořeny. Analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků probíhají v **organizaci B** formou rozhovoru CEO a CTO, na základě kterého vznikají obecné seznamy kompetencí pro některé pracovní pozice. V **organizaci C** probíhají analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků také pomocí metody rozhovoru, odpovědnost za jejich realizaci nese informant C, který vede rozhovory s jednotlivými pracovníky a výsledky rozhovorů sám vyhodnocuje. V **organizaci D** informant D ve spolupráci s pracovníky a s vedením organizace tvoří, v rámci identifikace kompetencí pracovníků, kompetenční modely. Informant D uvedl: „[...] už se snažíme dělat jako kompetenční modely, kam ty lidi budem zasazovat.“ V **organizaci E** nejsou analýza

pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány, v případě potřeby by byly realizovány pouze myšlenkově informantem E. V **organizaci F** nejsou tvořeny kompetenční modely. Během analýzy pracovních míst, kterou realizuje informant F pouze myšlenkově, jsou zohledněny částečně i kompetence pracovníků. V **organizaci G** nejsou analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků realizovány. V **organizaci H** jsou informace k analýze pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků zjišťovány metodou rozhovorů, tematicky zaměřených primárně na praxi a zkušenosti pracovníka na dané pozici. V **organizaci I** informant I potřebné informace k analýze pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků získává metodou rozhovoru převážně od týmových vedoucích a zaměřuje se na potřebné znalosti i kompetence na pracovní pozici. V **organizaci J** jsou pracovní pozice rozděleny na juniorní, mediorní a seniorní, kdy ke každé pracovní pozici je vytvořen kompetenční profil. Informace k analýze pracovních míst jsou metodou rozhovorů získávány od pracovníků na daném pracovním místě, jejich přímých nadřízených a jejich spolupracovníků. Rozhovory jsou zaměřené na tvrdé i měkké dovednosti. Z výsledků šetření vyplývá, že informace k analýze pracovních míst jsou ve většině zkoumaných organizací získávány metodou neformálního a nestrukturovaného rozhovoru a konkrétní kompetenční modely jsou tvořeny ve dvou zkoumaných organizacích. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové organizace obvykle považují analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků za důležité, nevnímají ale využití složitějších metod jako přínosné.

Získávání pracovníků v organizaci A není realizováno. V **organizaci B** je získávání pracovníků realizováno zpravidla metodou doporučení přes osobní síť kontaktů. Žádný inzerát na pracovní místo doposud nebyl vytvořen, protože získávání pracovníků formou inzerátu není v organizaci B považováno za potenciálně úspěšné. Informant B dodal, že „[...] nám dokonce nefungovalo, když se někdo ozval nám a snažil se nám natlačit svoji expertízu. [...] my víme, co v ten daný moment potřebujeme. Ještě se nám to nepotkalo s tím, že by nám někdo přišel něco nabídnout a prodat se [...]“. V **organizaci C** je nejvyužívanější metodou získávání pracovníků doporučení. Jako zdroje kontaktů jsou v organizaci C využívány často startupové inkubátory. Pro získávání pracovníků na seniorní pozice je v **organizaci D** využívána metoda sourcingu, primárně přes sociální síť

LinkedIn. Informant D dále uvedl, že organizace D se při získávání pracovníků na juniorní pozice často zaměřuje na absolventy vysokých škol, které často získávají jako vystavující organizace na festivalech práce, pořádaných na vysokých školách. Jako nejúspěšnější metodu získávání pracovníků označil informant D inzerci pracovních pozic specificky na pracovním portálu Startupjobs.cz a dodal, že „[...] *ten obor je specifickéj a těch lidí v Česku je fakt strašně málo, se kterými bychom mohli pracovat, takže možná to je důvod, proč tam jako nebudou fungovat klasický portály.*“ V **organizaci E** získávání pracovníků probíhá pouze přes doporučení a síť kontaktů informanta E. V **organizaci F** je získávání pracovníků realizováno ve spolupráci s externí pracovníci, která si metody získávání pracovníků samostatně volí. S nejčastěji využívanou metodou získávání pracovníků v organizaci F není informant F obeznámen. V **organizaci G** je nejvyužívanější metodou získávání pracovníků doporučení. Uchazeči o pracovní místa se mohou do organizace G hlásit také přes webové stránky, sociální síť LinkedIn, kde probíhá také sourcing kandidátů, nebo se se zástupci organizace setkat na konferencích. V **organizaci H** jsou pracovníci získáváni nejčastěji z vnitřních zdrojů, například povýšením na týmového vedoucího pracovníka. Při získávání z vnějších zdrojů je vytvořen inzerát, který je následně zveřejněn na webových stránkách organizace. V **organizaci I** je nejvyužívanější metodou získávání pracovníků inzerce pracovních míst přes pracovní portál Startupjobs.cz a webové stránky, dále jsou pracovníci získáváni skrze doporučení a síť kontaktů, nebo oslovení na konferencích. V **organizaci J** jsou pracovníci získáváni z vnitřních zdrojů nejčastěji povýšením pracovníka na manažerskou pozici. Z vnějších zdrojů jsou pracovníci získáváni skrze inzerci na portálu Startupjobs.cz nebo sourcingem na síti LinkedIn a osobních akcích, zaměřených na pracovníky v IT. Organizace J také pořádá akce pro veřejnost, na kterých mají potenciální uchazeči možnost seznámit se s pracovníky v organizaci. Informant J dále uvedl, že při získávání pracovníků na technicky zaměřené pozice, je využívána síť kontaktů technických pracovníků, kteří již v organizaci pracují. Informant J uvedl, že „[...] *to je vlastně docela taky takovej zdroj, kterej jako opomíjme, ale často to třeba postneme do firmy a poprosíme lidi o nějaké doporučení.*“ Slovo postneme je možné chápat jako synonymum slova zveřejníme. Z výsledků šetření vyplývá, že pokud nelze získat dostatečné množství uchazečů z vnitřních zdrojů, nejčastěji jsou využívány metody doporučení nebo networkingu (síť kontaktů) a sourcingu přes sociální síť LinkedIn.

Pro případnou inzerci volných pracovních míst je zpravidla využíván pracovní portál Startupjobs.cz, který je pro startupové prostředí upraven a vyhovuje tak potřebám startupů více než jiné pracovní portály.

Výběr pracovníků v organizaci A není realizován. V **organizaci B** je výběr pracovníků rozdělen do dvou kol, tedy prvního telefonátu a výběrového rozhovoru, který typicky probíhá online formou. V **organizaci C** je výběrové řízení rozděleno na tři kola, tedy první telefonát, vypracování a vyhodnocení úkolu a výběrový rozhovor. Analyzovány jsou také reference uchazeče. Výběrové řízení v **organizaci D** se skládá ze čtyř kol, tedy prvního telefonátu, prvního výběrového rozhovoru, vypracování a vyhodnocení úkolu a druhého výběrového rozhovoru. Informant D uvedl: „*Občas u těch pozic, co jsou jako dejme tomu středem pozornosti, [...] prostě ten člověk je takovej jako klíčovej pro celej tým, byl by to i HR, byl by to někdo do managementu [...], tak děláme takový ty kola, že tam může být kdokoliv z firmy a ptát se na nějaký jako náhodný otázky, takže to je takovej jako hodně velké culture test toho člověka.*“ Informant D uvedl, že zapadnutí kandidáta do kultury organizace je dávana přednost před jeho zkušenostmi. Po posledním kole výběrového řízení již není využívána emailová komunikace, ale informace o výsledku výběrového řízení je úspěšnému i neúspěšným uchazečům oznámena telefonicky. V **organizaci E** má výběrové řízení pouze jedno kolo a místo zkušební úkolu ve výběrovém řízení je po přijetí zadán novým pracovníkům jednodušší, zkušební projekt, který tento zadaný úkol supluje. V **organizaci F** jsou kandidáti v průběhu výběrového řízení různými způsoby testováni. Uchazečům na technicky zaměřené pozice je typicky zadán úkol k vypracování, všechny výběrové rozhovory obsahují část, která probíhá v anglickém jazyce a uchazečům jsou dle potřeby zadávány také testy kreativity nebo obecných znalostí. Ke spolupráci s externí personální pracovníci během výběrových rozhovorů informant F uvedl: „*[...] ona se ptá jakoby na takové ty věci, které nás třeba nenapadnou a my už se spíš zaměřujeme víc na to, jestli nám fakt zapadá do toho týmu nebo ne.*“ V organizaci F je využíván také outsourcing, a to na oblasti, které vyžadují od pracovníků velké množství pracovních zkušeností. Výběrové řízení v **organizaci G** má dvě kola, a to první telefonát s vedoucím týmu a osobní výběrový rozhovor s vyšším nadřízeným, obvykle ředitelem organizace. Za účelem urychlení výběrového procesu nejsou uchazečům zkušební úkoly během výběrového řízení

zadávány. V **organizaci H** je výběrový proces rozdělen na první kolo předvýběru, které je zaměřeno na osobnost a motivaci uchazeče a jehož realizací je pověřen informant. Druhé výběrové kolo je zaměřeno na technické znalosti a jeho realizací je pověřen zkušený softwarový vývojář a jednatelka organizace. Výběrový proces v **organizaci I** je rozdělen na tři kola. První kolo, tedy výběrový rozhovor, je realizováno informantem I a účastník otázky rozhovoru dostává zasláné předem. V druhém kole jsou ověřeny technické znalosti uchazeče pomocí úkolu a ve třetím kole jsou ověřeny reference uchazeče. Výběrový proces v **organizaci J** je rozdělen na tři kola, tedy vstupní rozhovor, ověření technických znalostí a výběrový rozhovor, který je zaměřen na culture fit uchazeče. Ověření technických znalostí probíhá metodou analýzy projektů, nahraných na síť GitHub, nebo zadáním a vyhodnocením zkušebního úkolu. Z výsledků šetření vyplývá, že výběrový proces je nejčastěji ve startupech rozdělen na tři kola, kdy jedno z kol typicky obsahuje určitou formu ověření technických znalostí kandidáta. Výběrové rozhovory jsou zpravidla orientovány na kulturu organizace a potenciální zapadnutí uchazeče do týmu a kultury organizace, spíše než na praxi v oboru.

Přijímání pracovníků, adaptace pracovníků a rozmisťování pracovníků je v **organizaci A** realizováno informantem A a v **organizaci B** informantem B. Mimo ze zákona povinné části probíhá v organizacích A a B příprava na přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků pouze myšlenkově a realizováno je až v případě potřeby. V **organizaci C** je po podepsání povinných dokumentů pracovník seznámen s hodnotami organizace a uveden na pracoviště. K adaptaci pracovníků a rozmisťování pracovníků nejsou využity žádné konkrétní metody. V **organizaci D** jsou již před dnem nástupu s novým pracovníkem nasdíleny důležité informace, včetně příručky ke kultuře organizace (culture book). Den nástupu pracovníka je rozdělen na dopolední a odpolední část, kdy dopoledne stráví nový pracovník s informantem, tedy personálním pracovníkem. S novým pracovníkem jsou během dopoledne vyřízeny veškeré formální náležitosti, spojené s přijímáním pracovníků, následuje společný oběd a během odpoledne se přesouvá již do svého týmu, kde pokračuje proces adaptace pod vedením týmového vedoucího. K rozmisťování pracovníků nejsou využívány konkrétní metody. V **organizaci E** pro přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků nejsou zavedeny standardizované postupy a jejich realizace je zúžena na formální náležitosti, spojené

s nástupem nového pracovníka. Adaptace a rozmisťování pracovníků je realizováno individuálně a odvíjí se od aktuálních potřeb organizace. K realizaci této oblasti nejsou využívány žádné konkrétní metody. V **organizaci F** je novým pracovníkům před nástupním dnem nasdílena příručka ke kultuře organizace a pracovníci jsou požádáni, aby docházeli do kanceláře ještě před dnem nástupu, aby měli možnost seznámit se s prostředím organizace. Formální část těchto procesů je realizována v den nástupu, adaptace pracovníků po dni nástupu probíhá individuálně, dle potřeb organizace. V **organizaci G** je pracovní smlouva podepisována elektronicky, ihned po přijetí nabídky. Novému pracovníkovi jsou před dnem nástupu zaslány informace o průběhu dne nástupu a následné adaptace. Adaptace pracovníků je aktivně realizována informantem, tedy personálním pracovníkem. V **organizaci H** probíhá přijímání a adaptace pracovníků, vzhledem k formě práce na dálku, u všech pracovníků dálkově, za pomoci online metod podepisování smluv, případně pomocí videohovorů. Informant H dodal: *„U nás všichni pracujeme na dálku, takže pro někoho to může být víc komplikovaný, že se s těma lidma nevidí osobně, ale myslím si, že se s tím nikdo nepotýkal nějak ve zlým, Vždycky si na to nějak zvykli a funguje to takhle dobře, si myslím.“* V **organizaci I** je novým pracovníkům poskytnut dokument k procesu adaptace, který si v průběhu adaptace doplňují. Adaptace pracovníků je vyhodnocována s přímým nadřízeným pracovníka po jednom, třech a šesti měsících od dne nástupu. S personálním pracovníkem je adaptace vyhodnocena v rámci pravidelného každoročního meetingu. Přijímání a rozmisťování pracovníků nejsou realizovány konkrétními postupy nad rámec ze zákona povinných postupů. V **organizaci J** je pracovník částečně pracovní zapojen v organizaci již před dnem nástupu. V organizaci je také během adaptace pracovníků využívána metoda mentoringu a HR buddy systém, pomocí kterých získá pracovník cílenou podporu během adaptace ze strany personálního oddělení i ze strany mentora, tedy seniorního pracovníka v organizaci, zkušeného v daném oboru. V den nástupu je pracovník mimo formální náležitosti seznámen s kulturou organizace a je uveden na pracoviště. Druhý den je pracovník uveden do pracovního týmu. Rozmisťování pracovníků pro práci na projektech je v organizaci realizováno pomocí předem vypracovaných alokačních tabulek. Z výsledků šetření vyplývá, že stejně jako u výběru pracovníků, i během adaptace pracovníků je kladen významný důraz na seznámení pracovníka s kulturou organizace a je vyvíjena snaha o kvalitní adaptaci pracovníka do pracovního týmu.

Ve zkoumaných organizacích je přijímání pracovníků často realizováno nad rámec ze zákona povinných náležitostí. Rozmístování pracovníků je podle výsledků šetření ve startupech nejčastěji realizováno na základě aktuálních potřeb organizace.

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků probíhá v **organizaci A** formou one-on-one rozhovorů, tedy individuálních rozhovorů s pracovníkem. Informant A také uvedl, že v organizaci A je pracováno s KPI, tedy klíčovými ukazateli výkonu (Key Performance Indicators), které mají pracovníci nastavené jako individuální cíle. V **organizaci B** je řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků realizováno individuálně metodou rozhovorů s pracovníky. Postupy v této personální oblasti jsou realizovány na základě aktuálních potřeb organizace. V **organizaci C** nejsou k řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků využívány žádné konkrétní metody a postupy v této oblasti jsou realizovány na základě aktuálních potřeb organizace. V **organizaci D** probíhají one-on-one meetingy, za účelem předání oboustranné zpětné vazby a za účelem zkoumání a posuzování pracovního výkonu. Nastavovány jsou časové KPI, které jsou vyhodnoceny vždy v rámci one-on-one meetingů. Příležitostně, při dokončení projektu, je realizováno hodnocení pracovníků také metodou one-on-one rozhovoru. V **organizaci E** jsou k příležitostnému hodnocení pracovníků využívány one-on-one rozhovory. Informant E uvedl, že v organizaci žádné KPI nastaveny nejsou. Zkoumání a posuzování pracovního výkonu, na základě dat získaných metodou pozorování, je do programu one-on-one meetingů zařazeno nepravidelně. V **organizaci F** jsou realizovány pravidelné one-on-one rozhovory s týmovým vedoucím. Během one-on-one rozhovoru je realizováno zkoumání a posuzování pracovního výkonu a hodnocení pracovníka. Jsou během něj vyhodnoceny KPI a následně jsou nastaveny KPI na další měsíc dopředu. V **organizaci G** jsou ve všech týmech nastaveny KPI, kdy si vedoucí týmů volí konkrétní ukazatele výkonnosti a cíle pro pracovníka. Každý týmový vedoucí si také nastavuje libovolnou frekvenci one-on-one rozhovorů. V **organizaci H** je k řízení pracovníků využívána metoda scrum. Informant H uvedl, že řízením pracovního výkonu je v organizaci primárně pověřen scrum kouč. Informant H dále uvedl: *„On jim pomáhá vlastně udržet ty procesy, aby probíhaly ty sprinty a groomingy a planningy, dema, retrospektivy s nima dělá a prostě je motivuje. [...]*

a vlastně díky tomu, že ty lidi dobře zná a vidí, jak pracují, tak pomáhá i s tím hodnocením pracovníků.“ V **organizaci I** probíhají hodnotící rozhovory individuálně v rámci one-on-one meetingů mezi pracovníkem a týmovým vedoucím. Do one-on-one rozhovorů je na základě potřeby zahrnuta zpětná vazba k výkonu pracovníka. V případě potřeby, například ve složitě řešitelných situacích, se může vedoucí pracovník obrátit za účelem poradenství na personálního pracovníka. V **organizaci J** týmoví vedoucí pracovníci realizují one-on-one rozhovory, určují jednotlivé KPI a zároveň komunikují s klienty a kontrolují jejich spokojenost. Měření KPI není v organizaci J nastaveno ve všech týmech, ale jen v týmech, které si měření KPI samy zvolí. Z výsledků šetření vyplývá, že nejčastější metodou řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve startupových organizacích, zaměřených na oblast IT, jsou pravidelné one-on-one rozhovory, vedené nejčastěji týmovým vedoucím pracovníkem. One-on-one rozhovory uvedlo jako používanou metodu sedm z deseti zkoumaných organizací. Zbylé tři organizace postupují při hodnocení pracovníků individuálně, pravidelné one-on-one meetingy ale nerealizují. KPI systém má nastavený pět z deseti zkoumaných startupových organizací. Všechny pět organizací má ale KPI nastavené volně a o určení jednotlivých cílů rozhoduje týmový vedoucí společně s pracovníkem. Podle výsledků šetření mají startupové organizace tendence k volbě neformálních a nestandardizovaných postupů v oblasti vedení pracovníků, jsou ale zároveň svázány potřebou dostatečného finančního zisku, pro který jsou řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků zásadní. Z výsledků empirického šetření vyplývá, že systém KPI je pro většinu startupových organizací při realizaci řízení výkonu pracovníků vyhovující.

Odměňování pracovníků v organizaci A není realizováno. V **organizaci B** je výše mzdy nastavena na základě individuální domluvy s pracovníkem. Jiné složky peněžního odměňování organizace neposkytuje. Z nehmotných složek odměňování zmínil informant B pouze přátelské pracovní prostředí. V **organizaci C** je výše mzdy nastavena na základě tabulky. Rozlišována je mzda onboardingová, která je vyplácena do konce procesu adaptace pracovníka, mzda juniorní a mzda seniorní. Zaměstnanecké výhody organizace pracovníkům poskytuje, konkrétně informant C uvedl: „*Jestli se do odměňování dají počítat i třeba benefity, tak ty se jako snažíme nějakým způsobem realizovat.*“ Odpovědnost za odměňování pracovníků nese

informant C. V **organizaci D** nejsou zavedeny mzdové tabulky, ani pravidelné zvyšování mzdy. Informant D uvedl: „[...] bohužel to trošku funguje tak, že ten, kdo se jako nebojí říct o to přidání a umí si to odůvodnit, tak tomu je prostě častěji přidáváno. [...] bohužel tu nefunguje moc jako nějaký uvědomění těch teamleaderů. Prostě ty lidi si neřeknou: Tak dobře, ten člověk už je tu nějakou dobu a zasloužil by si, dobře tu práci odvádí, tak mu nabídnu víc peněz, aniž by on si o to řekl. Takže teďko jsme dělali takovou jako reevaluaci.“ V rámci reevaluace odměňování pracovníků byla adekvátně zvýšena mzda i pracovníkům, kteří její zvyšování sami aktivně neiniciovali. V **organizaci E** je nastavena každému z pracovníků hodinová mzda. Každému z pracovníků je také vypláceno peněžní ohodnocení při rychlejším dokončení projektu a pracovníkům je nabízena určitá procentuální částka ze zisků organizace. V **organizaci F** je pracovníkům vyplácena mzda a peněžní osobní ohodnocení. Informant F uvedl, že částka osobního ohodnocení je vyšší u obchodního týmu. Nehmotná složka odměňování zahrnuje v organizaci F výhody, týkající se pracovního prostředí a technologií, jako jsou například zapůjčené pracovní počítače a mobilní telefony. V **organizaci G** jsou pracovníkům vypláceny mzdy a peněžní osobní ohodnocení, které se přímo odvíjí od plnění KPI a nastavených cílů. V **organizaci H** je pracovníkům vyplácena mzda, která je systematicky pravidelně zvyšována. Nehmotná složka odměňování ani peněžní osobní ohodnocení nebylo informantem H zmíněno. V **organizaci I** je problematika odměňování pracovníků otevřena v rámci meetingu ohledně finančního rozpočtu v organizaci. Informant I uvedl, že mzdy jsou pracovníkům zvyšovány pravidelně na základě délky působení v organizaci a individuálního pracovního výkonu. Jiné složky odměňování pracovníků kromě mzdy nebyly zmíněny. V **organizaci J** není výše mzdy nastavována individuálně, ale na základě volně dostupné tabulky. Informant J uvedl: „*My máme jako transparentní platy. To znamená, že každý vidí vlastně hodinovku toho jednotlivého člověka. Myslím si, že v tomhleto to strašně předchází jakýmkoliv jako neférovostem.*“ Mzdy jsou v organizaci rozděleny na juniorní, mediorní a seniorní. Pro klíčové pracovníky je výjimečně nastaven plat mimo tabulku. Peněžní osobní ohodnocení pracovníkům vypláceno není, jsou jim ale poskytnuty zaměstnanecké výhody. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové organizace nejčastěji vnímají proces odměňování pracovníků jako omezený na peněžní složku odměňování. Z výsledků šetření v dalších částech rozhovoru vyplývá, že jsou ve zkoumaných organizacích

poskytovány také další, nefinanční složky odměňování, většina informantů je ale během rozhovoru zařadila k jiným dílčím pracovním procesům, jako například k pracovnímu prostředí a péči o pracovníky, vzdělávání pracovníků nebo k plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků.

Vzdělávání pracovníků je v **organizaci A** realizováno metodami workshopů, přednášek a jiných vzdělávacích akcí, které jsou poskytovány startupovými akcelerátory. Mimo startupové akcelerátory realizuje vlastní vzdělávání každý z pracovníků sám. V **organizaci B** je vzdělávání pracovníků realizováno metodou sebevzdělávání. V **organizaci C** je vzdělávání pracovníků realizováno metodou sebevzdělávání, prostřednictvím vzdělávacích kurzů, nebo návštěv konferencí. V **organizaci D** probíhá vzdělávání z největší části on-the-job, formou práce na projektech. Podle informanta D je cílem, aby každý pracovník měl vždy přiřazen projekt, na kterém se může učit používat nové metody a technologie. V případě, že v danou chvíli není možné přiřadit pracovníkovi clientský projekt, je mu přiřazen projekt interní. K zadávání interních pracovních projektů informant D uvádí: „[...] ty lidi třeba si můžou vyzkoušet trošku jako jiný role na nějakých interních projektech, což si myslím, že je docela fajn.“ Mimo zadané projekty je určen rozpočet na vzdělávání každého z pracovníků. Informant D uvedl, že je od pracovníků očekávána vlastní iniciativa při plánování vzdělávání. V **organizaci E** není proces vzdělávání pracovníků realizován. V **organizaci F** si metody vzdělávání volí každý pracovník samostatně. Placené vzdělávání je po dohodě s vedoucím pracovníkem organizací propláceno. V **organizaci G** není vzdělávání pracovníků realizováno. V **organizaci H** je vzdělávání pracovníků realizováno metodou sebevzdělávání. Pracovníkům jsou propláceny čtyři hodiny vzdělávání měsíčně. S plánováním a zaměřením sebevzdělávání pomáhá pracovníkům scrum kouč. V **organizaci I** si každý pracovník volí obsah a formu vzdělávání samostatně. Náklady na vzdělávání jsou pracovníkům po domluvě s vedoucími pracovníky propláceny. V **organizaci J** jsou metody vzdělávání pracovníků voleny na základě individuálních potřeb organizace a pracovníků. Podporováno je zejména vzdělávání „*kličov*ých“ pracovníků, které informant také někdy označuje jako „*talenty*“. Z výsledků šetření vyplývá, že často probíhá vzdělávání pracovníků ve startupech formou on-the-job. Často využívanou metodou je také sebevzdělávání, které je, stejně jako vzdělávání on-the-job, časově i finančně nenáročné. Z výsledků

šetření také vyplývá, že od pracovníků ve startupech je očekávána často vysoká míra vlastní iniciativy ve vyhledávání příležitostí ke vzdělávání.

Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků je v **organizaci A** realizováno každým z pracovníků samostatně. V **organizaci B** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno. V **organizaci C** je plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno pouze okrajově, a to metodou rozhovoru během pravidelných one-on-one meetingů s pracovníky. V **organizaci D** je očekávána vlastní iniciativa pracovníka. V závislosti na této iniciativě je domluven rozhovor s pracovníkem, informantem D a popřípadě i nejvyšším vedením organizace, během kterého je možný osobní i kariérní rozvoj pracovníka prodiskutován. V **organizaci E** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno. V **organizaci F** je plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno metodou rozhovoru. Tento rozhovor je na základě aktuálních potřeb zahrnut do programu one-on-one meetingů. V **organizaci G** není plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno. V **organizaci H** je plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizováno pouze jako součást vzdělávání pracovníků. Samostatně nejsou využívány pro účel plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků žádné metody ani postupy. V **organizaci I** je diskuze na téma osobního rozvoje a kariéry pracovníků rozvinuta s vedoucím týmu vždy na základě vlastní iniciativy pracovníka. V **organizaci J** je plánování osobního rozvoje a kariérního postupu v organizaci realizováno metodou individuálních rozhovorů s pracovníky, které jsou naplánovány na základě aktuální potřeby. Kariérní rozvoj uvnitř organizace je upraven tabulkou, která dělí pracovní pozice na juniorní, mediorní a seniorní. Z výsledků šetření vyplývá, že plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků není ve startupových organizacích realizováno pomocí složitějších metod, jako například metody development centre. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové organizace obvykle plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků realizují na základě iniciativy ze strany pracovníka. Z výsledků šetření lze ale také usuzovat, že tato iniciace ze strany pracovníků se neobjevuje příliš často. Kariéra pracovníků ve startupových organizacích se zpravidla vyvíjí přirozeně velmi rychle, v porovnání s jinými, většími a staršími organizacemi. Lze

proto usuzovat, že pracovníci ve startupových organizacích ve většině případů necítí potřebu do svého osobního a kariérního rozvoje aktivně zasahovat.

Pracovní podmínky a péče o pracovníky jsou v **organizaci A** realizovány v závislosti na aktuálních potřebách organizace a pracovníků. Jako příklad realizované péče o pracovníky a pracovních podmínek v organizaci informant A uvedl umožnění zvolnění pracovního tempa v období přípravy na maturitní zkoušku, dobré vztahy mezi pracovníky a vstřícný přístup k chybám. V **organizaci B** jsou pracovní podmínky a péče o pracovníky realizovány na základě aktuálních potřeb pracovníků a organizace. V organizaci nejsou stanoveny konkrétní metody a postupy k jejich realizaci, organizace se ale snaží vyjít vstříc potřebám pracovníků, pokud to okolnosti umožňují. V **organizaci C** je do pracovních podmínek a péče o pracovníky zahrnuto primárně pracovní prostředí. Organizace individuálně poskytuje pracovníkům možnost práce z domova, nebo pronajmutí sdílené (coworkingové) kanceláře. Organizace C také organizuje výjezdy s pracovníky. Tyto výjezdy jsou také vnímány jako součást odměňování pracovníků. Informant C uvedl: *„Pronajme se nějaký třeba airbnb a jdeme na nějakou jako, nechci úplně říkat teambuilding. Je to prostě, že se jdeme sejít a řeší se všechno možný, než že by to byl nějaký jako cíleně teambuilding, kde by se dělaly takový ty teambuildingový aktivity, to ne. Je to spíš něco, aby se na to mohli různě lidi pamatovat a tak.“* V **organizaci D** je způsob realizace pracovních podmínek a péče o pracovníky závislý na druhu pracovního poměru daného pracovníka. Informant D uvedl, že v této oblasti nejsou využívány žádné konkrétní metody a postupy, nad rámec ze zákona povinných náležitostí a dodal: *„Ani žádný jako proaktivní kroky, asi pro to moc jako neděláme.“* V organizaci D mají pracovníci možnost práce z kanceláře i možnost práce na dálku. Informant E uvedl, že v **organizaci E** nejsou využívány žádné konkrétní, předem připravené postupy a metody v této oblasti, které by byly realizovány nad rámec ze zákona povinných náležitostí. Všichni pracovníci pracují z domova a jednou za čas jsou jako poděkování pozváni informantem E na večeři. V **organizaci F** všichni pracovníci v organizaci pracují z domova. Informant F také uvedl, že v rámci nepovinné péče o pracovníky nejsou využívány žádné konkrétní metody, je ale uplatňován individuální přístup k potřebám jednotlivých pracovníků. V **organizaci G** také nejsou nad rámec ze zákona povinných náležitostí uplatňovány v této oblasti žádné

konkrétní metody a postupy. Informant G také uvedl, že způsob realizace postupů v této oblasti se odvíjí od aktuálních individuálních potřeb pracovníků. V **organizaci H** je k potřebám pracovníků přistupováno individuálně, nejsou využity konkrétní metody. Všichni pracovníci v organizaci pracují z domova. Výjimkou v práci z domova jsou pracovníci v Českých Budějovicích, kteří projeví zájem o práci z kanceláře. Proto byla v Českých Budějovicích kancelář zřízena. V **organizaci I** jsou pracovní podmínky a nepovinná péče o pracovníky realizovány individuálně, na základě domluvy s pracovníky, a to bez využití konkrétních postupů a metod. V **organizaci J** je k péči o pracovníky a pracovním podmínkám přistupováno individuálně, v organizaci nejsou k jejich realizaci určené postupy. Pracovníci mají možnost práce z kanceláře, nebo z domova. Z výsledků šetření vyplývá, že organizace C a E pracovníkům nabízí určitou formu poděkování za odvedenou práci, kterou informanti C a E nezařadili mezi formy odměňování pracovníků. Z výsledků šetření dále vyplývá, že většina zkoumaných startupových organizací nemá k pracovním podmínkám a péči o pracovníky vymezené konkrétní metody nebo postupy. Organizace F a I mají vymezené postupy částečně. Z výsledků šetření lze usuzovat, že pracovním podmínkám není ve startupových a malých organizacích přiřazována vysoká priorita. Kanceláře jsou dle výsledků šetření ve startupech zřizovány až v případě výrazného růstu organizace, nebo jako reakce na požadavky pracovníků. Alternativou k zřízení kanceláří jsou podle výsledků šetření pro startupy a malé organizace sdílené (coworking) kanceláře nebo práce z domova. K péči o pracovníky je ve všech zkoumaných organizacích přistupováno individuálně a je počítáno s vlastní iniciativou pracovníka. Potřeby pracovníků nejsou ve startupech obvykle systematicky monitorovány, pracovníci jsou ale se svými vedoucími pracovníky zpravidla v častém kontaktu. Lze usuzovat, že ve startupových organizacích může být proto předpokládána komunikace potřeb ze strany pracovníka například během pravidelných individuálních (one-on-one) rozhovorů.

Odbory nejsou v žádné ze zkoumaných organizací založeny a **kolektivní vyjednávání** není v žádné ze zkoumaných organizací realizováno. Z výsledků šetření lze usuzovat, že organizace, ani jejich pracovníci, nepovažují zakládání odborů za přínosné. Důvodem může být počet pracovníků v organizacích, kdy odbory může dle zákona založit minimální počet tří pracovníků z jedné organizace.

Je proto pravděpodobné, že v některých menších startupech by souhlas se založením odborové organizace neudělil dostatečný počet pracovníků.

Uvolňování pracovníků není v **organizaci A** a v **organizaci B** realizováno. V **organizaci C** je problematika uvolňování pracovníků součástí procesu přijímání pracovníků a je zahrnuta v pracovní smlouvě z důvodu předcházení úniku dat. V **organizaci D** je během rozhovoru s odcházejícím pracovníkem usilováno o vzájemnou přátelskou domluvu a poskytnutí upřímné oboustranné zpětné vazby. V **organizaci E** a v **organizaci F** není proces uvolňování pracovníků realizován. V **organizaci G** k uvolňování pracovníků informant G uvedl, že organizace nevyužívá oproti jiným organizacím žádné nestandardní postupy. S pracovníky je pouze rozvázána pracovní poměr a jsou požádáni o vrácení pracovního vybavení. V **organizaci H** nejsou podle informanta H mimo nutné náležitosti realizovány žádné další postupy. V **organizaci I** proběhlo uvolňování pracovníka doposud pouze dvakrát, proto zatím organizace nepracuje s konkrétními metodami a postupy, ale tvoří postupy vždy v závislosti na aktuálních potřebách. V **organizaci J** je během procesu uvolňování pracovníkovi poskytnut takzvaný offboarding checklist, tedy seznam náležitostí, které jsou před odchodem pracovníka nutné vyřešit. Z finančních důvodů bylo již nutné v organizaci J realizovat i hromadné propouštění. V rámci hromadného propouštění byla vůči pracovníkům projevena snaha ze strany organizace pomoci jim najít novou práci. Pracovníkům byly poskytovány reference, doporučení, byla jim poskytnuta pomoc s přípravou na pohovory. K hromadnému propouštění informant J uvedl: „[...] *tam ten přístup byl, řekl/a bych, jako o to víc jako pečující a zapojovalo se vlastně do toho nejenom jako HR, ale právě hodně founders, hodně i Tech Leadí. A ještě vlastně tyhle ty lidi dostali samozřejmě taky odchodný.*“ Z výsledků šetření vyplývá, že z šesti organizací, v kterých je proces uvolňování realizován, ve čtyřech organizacích nejsou předem připraveny žádné konkrétní postupy a uvolňování pracovníků probíhá převážně na základě oboustranné přátelské dohody. V organizacích C jsou určité standardizace spojené převážně s ochranou dat v organizaci, v organizaci J jsou metody a postupy nastaveny konkrétněji. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové a malé organizace nemají typicky nastaveny konkrétní postupy uvolňování pracovníků převážně v počátečních fázích fungování. Lze předpokládat, že důvodem je fakt, že proces uvolňování pracovníků v těchto

organizacích doposud nebylo zapotřebí realizovat, nebo je potřeba uvolňování pracovníků pouze výjimečná.

Personální poradenství není v **organizaci A** realizováno. V **organizaci B** je očekávána vlastní iniciativa pracovníků a je očekáváno, že v případě potřeby personálního poradenství pracovníci tuto potřebu vyjádří. Personální poradenství není v organizaci B přijímáno z externích zdrojů. V **organizaci C** je čerpáno personální poradenství převážně ze startupových inkubátorů a akceleratorů. Personální poradenství z vnitřních zdrojů je v organizaci realizováno spíše výjimečně. V **organizaci D** a v **organizaci E** není proces personálního poradenství realizován. Informant E dále uvedl, že možnost využití personálního poradenství měla organizace E během účasti ve startupovém inkubátoru. V **organizaci F** je proces personálního poradenství realizován skrze externí personální poradkyni. V **organizaci G** je personální poradenství realizováno pouze výjimečně, podle potřeby, a nejsou pro něj využity žádné předem připravené postupy. Informant H uvedl, že personální poradenství je v **organizaci H** realizováno typicky jako přirozené vyústění konverzace během one-on-one rozhovorů s pracovníky. V **organizaci I** k personálnímu poradenství informant I uvedl, že za účelem personálního poradenství spolupracoval po dobu jednoho roku s externí koučkou. Informant I uvedl: „*Já, jako HR Manager, jsem měl/a vlastně jako třeba rok koučku, s kterou jsem vlastně ty personální věci řešil/a. [...] Vlastně to personální poradenství já dávám těm lidem.*“ Informant I uvedl, že personální poradenství poskytuje interně pracovníkům, ale převážně týmovým vedoucím, konkrétně nejčastěji ohledně vedení pracovníků. V organizaci J je pracovníky personálního oddělení personální poradenství pouze předáváno. Jedná se obvykle o kariérní poradenství, nebo poradenství ohledně vedení pracovníků. Organizace J nabízí pracovníkům také možnost koučingu. Z výsledků šetření vyplývá, že personální poradenství je ve zkoumaných menších a mladších startupových organizacích většinou přijímáno převážně z inkubátorů, akceleratorů, nebo od externích pracovníků. Zejména ve větších a starších zkoumaných startupech je nejčastěji poradenství poskytováno vlastním pracovníkům, není už ale většinou přijímáno z externích zdrojů. Personální poradenství je ve většině zkoumaných startupů realizováno v reakci na aktuální potřebu, nebo vlastní iniciativu pracovníků.

5.2.5 Optimalizace způsobu realizace dílčích personálních procesů

Následně byla informantům položena poslední otázka (otázka 8.), která zjišťovala, zda by podle informanta byly přínosné v realizaci dílčích personálních procesů, uvedených v kartě informanta, nějaké změny. Informanti ze všech deseti zkoumaných organizací uvedli, že by určité změny v realizaci personálních procesů provedli.

Protože všichni informanti uvedli, že podle jejich mínění by v realizaci personálních procesů, uvedených v kartě informanta, byly přínosné změny, všem informantům byly položeny další dvě doplňující otázky. První doplňující otázka (otázka č. 8.1) zjišťovala, jaké konkrétní změny v realizaci personálních procesů by podle mínění informanta byly přínosné. **Informant A** uvedl, že dle jeho mínění by pro organizaci A bylo přínosné zvýšení celkové formálnosti personálních postupů. Důvodem pro tyto změny je růst organizace, který se s naprostou nestrukturovaností od určité velikosti organizace neslučuje. Potenciál ke zlepšení vidí informant A i v procesu personálního plánování, v rámci kterého by rád zvýšil transparentnost komunikace ohledně pracovních činností mezi spoluzakladateli. **Informant B** uvedl: „*Když bych to shrnul/a, tak Vám u všeho řeknu, že by si to zasloužilo nějakou větší standardizaci, někoho, kdo by byl schopnej dělat tu převodovou páku. Ono to vychází z mojí nejistoty toho, že to dělám dobře, protože s tím nemám žádnou zkušenost, protože nevím, jakým způsobem se správně vedou lidi.*“ V organizaci B by dle mínění informanta byly přínosné určité změny v realizaci všech personálních procesů. Podle informanta B je ale nutná pro realizaci těchto změn asistence odborníka na personální řízení. **Informant C** uvedl, že realizace určitých změn a standardizace by byla dle jeho mínění přínosná ve všech personálních procesech. Konkrétně informant C uvedl jako možné změny standardizaci procesů získávání pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků a konkrétnější rozpracování plánů následnictví. **Informant D** uvedl, že podle jeho mínění by pro organizaci D byla přínosná celková standardizace všech personálních procesů, tvorba kompetenčních profilů a standardizace řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Podle informanta D by pro pracovníky v organizaci D byla přínosná informace, kterých milníků, znalostí a dovedností je třeba dosáhnout na postup do vyšší platové třídy. Informant D dále zmínil možnost realizace

systematického a dlouhodobého personálního plánování. **Informant E** uvedl, že dle jeho mínění by byly v organizaci E přínosné změny v organizační struktuře. Informant E uvedl, že v plánu je rozšíření týmu a přidání manažerské úrovně mezi CEO a pracovníky ve vývoji. Informant E také uvedl, že by byl rád, pokud by se s pracovníky mohl jednou za týden sejít a pracovat osobně z kanceláře. Práce plně z domova informant E vnímá jako příliš neosobní. **Informant F** vidí možnost přínosných změn v systematizaci procesu personálního plánování a v zavedení personálního poradenství do budoucna směrem k týmovým vedoucím, až bude v organizaci F zavedena pozice týmového vedoucího. **Informant G** uvedl jako možné příklady přínosných změn v personální oblasti systematizaci a standardizaci personálního plánování a řízení kariéry pracovníků, minimalizaci fluktuace pracovníků pomocí zlepšení úrovně realizace adaptace pracovníků a nastavení realizace řízení výkonu pracovníků ve všech pracovních týmech. **Informant H** uvedl, že podle jeho mínění, by přínosné bylo zlepšení úrovně komunikace mezi jednatelkou organizace a informantem H během procesů získávání a výběru pracovníků. Během jednotlivých rozhovorů se v organizaci H podle informanta H stává, že otázky ze strany informanta H a jednatelky organizace se během různých rozhovorů opakují. **Informant I** vidí prostor pro přínosné změny v realizaci procesu získávání pracovníků, konkrétně v budování značky organizace jako zaměstnavatele a v častější realizaci teambuildingových aktivit. **Informant J** uvedl, že přínosné by byly podle jeho mínění změny v realizaci řízení pracovního výkonu, kde by byla zlepšena kvalita sběru dat. Dále také ve zlepšení úrovně interní komunikace a šíření informací mezi pracovníky a vedoucími pracovníky ohledně personálních činností a důvodů pro jejich realizaci.

Poslední doplňující otázka (otázka č. 8.2) zjišťovala, z jakých důvodů zmíněné změny nebyly doposud realizovány. **Informant A** uvedl, že v tuto chvíli je největší překážkou pro realizaci těchto změn čas, který je momentálně věnován klientům a rozvoji obchodu v organizaci. Ve chvíli, kdy nebude problém včasné dodání produktu klientům, bude informant A změny realizovat. **Informant B** uvedl jako dva největší důvody velikost organizace a nedostatečné množství financí. Informant B uvedl, že organizace B v současné době nemá vyšší zisky než výdaje, proto nemohou finance ani pracovní sílu investovat do oblasti personálního řízení, která nemá na zisk organizace dle informanta přímý vliv. **Informant C** uvedl jako důvod,

že organizace C nemá v současné době pracovníka, jehož pracovní náplní by byla čistě oblast personálního řízení. Pracovníci, kteří jsou personálním řízením pověřeni pouze okrajově, neprioritizují realizaci personálních procesů nad obchodní činností a vývojem produktu. Času na realizaci činností v personální oblasti proto následně zbývá minimum. **Informant D** uvedl jako důvody nepřisuzování dostatečné důležitosti oblasti personálního řízení a nedostatek času na systematickou personální činnost v rámci jednoho pověřeného pracovníka. **Informant E** uvedl, že realizace personálních procesů je vnímána jako neprioritní a jako zbytečný výdaj. Finanční prostředky a časová kapacita pracovníků jsou proto investovány prioritně do vývoje produktu. **Informant F** uvedl, že v organizaci F chybí dostatečné personální kapacity na realizaci změn v realizaci personálních procesů. Zároveň jsou finanční investice do oblasti personálního řízení v současnosti vnímány jako neprioritní a jsou proto použity pro jiné realizované oblasti. **Informant G** uvedl, že překážkou realizace změn v personální oblasti byly organizační změny, které byly v určitou dobu nejvyšší prioritou a realizace změn v oblasti personálního řízení tudíž nebyla mezi prioritami vysoko. Omezené množství financí je také investováno do, pro organizaci G, prioritnějších oblastí. **Informant H** uvedl: „*No my máme ty náборы tak třikrát do roka. Není to tak často a je pravda, že třeba skončil nábor a zapomněl/a jsem na to. [...] Příkladě k tomu docházelo třeba znovu a já jsem si vzpomněl/a, aha, tohle už jsme řešili.*“ Informant H dále uvedl, že na změnách v realizaci získávání a výběru pracovníků pracuje postupně, vzhledem k nízké frekvenci realizace těchto procesů jsou změny aplikovány poměrně pomalu. **Informant I** uvedl, že hlavní překážkou realizace změn byl v organizaci I nedostatek časových kapacit pracovníků, který by do realizace změn bylo možné investovat. Informant I, jako jediný personální pracovník v organizaci, zároveň v nedávné době odešel na rodičovskou dovolenou a pracovní činnosti může realizovat pouze v omezené míře. **Informant J** uvedl, že změny v personální oblasti jsou realizovány dlouhodobě, a to pozvolna. Informant J dále uvedl: „*[...]by to nebylo téma lidma dobře přijatý, kdybysme to zavedli jako velká voda.*“ Informant J také dodal, že organizace J si zakládá na transparentnosti, proto by pracovníci mohli rychlé a drastické změny vnímat jako odklonění od hodnot organizace.

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že informanti ze všech startupových organizací, zapojených do šetření, vnímají, že by v realizaci personálních procesů byly pro organizace přínosné určité změny. Nejčastěji zmiňovanou možnou změnou byla standardizace a systematizace některých z dílčích personálních procesů, a to převážně u menších a mladších startupových organizací. Informanti ze tří největších nebo nejstarších zkoumaných organizací neuvedli jako možnou změnu standardizaci ani systematizaci procesů, ale komunikaci. V organizaci H se jednalo o komunikaci mezi pracovníky během procesů získávání a výběru pracovníků, v organizaci I o komunikaci směrem k potenciálním novým pracovníkům a v organizaci J o komunikaci záměrů personálního oddělení mezi pracovníky. Lze usuzovat, že komunikační problémy mají tendenci vznikat převážně v organizacích s větším počtem pracovníků, kde je těžší udržet naprostou informovanost všech pracovníků napříč organizací. K důvodům pro nerealizování změn v personální oblasti uvedlo osm z deseti informantů, že personální oblast vnímají na nízké úrovni priorit. Dalšími nejčastěji zmiňovanými důvody jsou nedostatek časové kapacity pracovníků, kteří by realizací změn mohli být pověřeni a nedostatek finančních prostředků. Z výsledků šetření lze usuzovat, že startupové organizace obvykle začínají prioritizovat oblast personálního řízení až ve chvíli, kdy zisky organizace jsou na takové úrovni, že je možné přesunout pozornost od vývoje produktů a obchodní činnosti. Startupové organizace mají také na základě výsledků šetření často tendenci k většímu zaměření se na realizaci personálních procesů, které jsou přímo a jasně spojeny s výkonností pracovníka a s generováním zisku.

6 Diskuze

Cílem kvalitativního empirického šetření bylo identifikovat podobu personálního řízení, realizace personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti informačních technologií v České republice. Bylo zkoumáno třináct dílčích personálních procesů a jejich metod. V empirickém šetření bylo zkoumáno deset startupových organizací. Rozhovor byl veden s jedním informantem z každé organizace.

Z výsledků empirického šetření lze usuzovat, že **personální strategii a personální politiku** startupové organizace většinou samostatně neformulují a ani jejich formulaci nepovažují za přínosnou, popřípadě její existující formulaci často nepovažují za optimální. Informanti, kteří v rámci šetření uvedli, že jejich organizace má personální strategii nebo personální politiku písemně formulovanou, byli informanti ze tří největších nebo nejstarších organizací, zapojených do empirického šetření, což se shoduje s Urbancovou a Vrabcovou (2023, s. 100), které uvádí, že malé organizace typicky nemají personální strategii jasně formulovanou a personální činnosti jsou vykonávány na základě aktuální potřeby.

Podle výsledků šetření informanti uplatňovanou personální politiku v organizaci popisovali nejčastěji jako přístup založený na transparentnosti, upřímné zpětné vazbě a individuálním přístupu k pracovníkům. Informanti také často uváděli, že jejich organizace se silně zaměřuje na lidské vztahy a aktuální potřeby pracovníků i organizace. Výsledky šetření jsou v souladu s Keirem (2019, s. 84), podle kterého je pro startupy typický nestandardizovaný a přátelský styl komunikace s pracovníky s cílem vytvoření silných a osobních vztahů mezi pracovníky i vedením organizace. Výsledky šetření jsou v souladu také s Koubkem (2011, s. 23–24), který uvádí, že pro organizace s malým počtem pracovníků je nutná naprostá otevřenost personální politiky a absolutní informovanost pracovníků.

Z odpovědí informantů ve vstupním dotazníku k empirickému šetření vyplývá, že většina zkoumaných startupů pověřuje personální oblastí jednoho pracovníka. Ve většině zkoumaných organizacích, kde je personální oblastí částečně pověřen také další pracovník, je tento pracovník spoluzakladatelem nebo členem nejvyššího

vedení organizace. Výsledky vstupního dotazníku jsou částečně v souladu s Rogersem a Paulem (2018, s. 33), kteří uvádějí, že pro startupy v prvních fázích existence je typické pověření jedné osoby celou oblastí personálního řízení. Z odpovědí informantů ve vstupním dotazníku lze dále usuzovat, že počet úrovní organizační struktury souvisí primárně s počtem pracovníků v organizaci, částečně také se stářím organizace. Zkoumané startupy, které mají více než deset pracovníků, se pohybují na třech až čtyřech úrovních organizační struktury. Oproti tomu zkoumané startupy, které mají méně než deset pracovníků pracují s jednou nebo dvěma úrovněmi organizační struktury. Výsledky vstupního dotazníku jsou v souladu s Goopinath a Pornapriya (2020, s. 2475), kteří uvádějí, že startupové organizace typicky v prvních fázích růstu pracují s velmi jednoduchou organizační strukturou, která je společně s růstem startupu a růstem potřeby personálního řízení v organizaci rozšiřována.

Z výsledků empirického šetření lze usuzovat, že čím je startupová organizace starší a čím má organizace vyšší počet pracovníků, tím větší tendenci má k realizaci a standardizaci jednotlivých personálních procesů. Výsledky šetření částečně odpovídají Rogersi a Paulovi (2018, s. 33), kteří uvádějí, že proces prvotního budování personálních procesů ve startupech ve většině případů neobsahuje žádné formální náležitosti. Z výsledků empirického šetření vyplývá, že dílčí personální proces, který je ve zkoumaných startupových organizacích nejčastěji realizován i standardizován, je přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků. Výsledky šetření jsou částečně v souladu s výsledky výzkumu Rogerse a Paula (2018, s. 32–36), podle kterých je adaptace po kultuře a hodnotách organizace druhou oblastí personální práce, do které startupové organizace investují největší množství financí, a tedy lze usuzovat, že je mu věnováno nejvíce pozornosti.

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že úroveň realizace **personálního plánování** není přímo úměrná stáří a velikosti zkoumaných startupových organizací. V rámci rozhovorů k empirickému šetření uvedl jeden informant, že proces personálního plánování v dané zkoumané organizaci není realizován. V průběhu rozhovoru tento informant svou odpověď dále rozvedl a uvedl, že v organizaci není realizováno pouze dlouhodobé personální plánování, krátkodobě probíhá v organizaci personální plánování v reakci na aktuální potřeby organizace.

Výsledky empirického šetření ukazují, že ve všech zkoumaných organizacích je personální plánování, dlouhodobé či krátkodobé, realizováno. Výsledky šetření v tomto tedy souhlasí s Armstrongem a Taylorem (2023, s. 236), kteří uvádějí, že personální plánování je realizováno v určité formě ve všech organizacích, a to i v malých.

Podle výsledků empirického šetření je **analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků** ve zkoumaných startupech realizována převážně metodou one-on-one rozhovoru, který je ve zkoumaných organizacích nejčastěji veden mezi spoluzakladateli organizace, s pracovníky na analyzovaných pracovních místech, nebo s přímými nadřízenými těchto pracovníků. Využívané zdroje informací k analýze pracovních míst souhlasí s Koubkem (2011, s. 45), který mezi možné zdroje informací v malých organizacích řadí pracovníky na dané pozici, jejich spolupracovníky, přímé nadřízené a nejvyšší vedoucí pracovníky či zakladatele organizace. Z výsledků šetření vyplývá, že ve zkoumaných organizacích je analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků zkomplikována nedostatkem identických pozic v organizaci. Žádný z informantů neuvedl, že by informace o pracovních pozicích byly získávány od jiných organizací. Výsledky šetření tedy nejsou v souladu s Carasco a Rothwellem (2020, s. 109), kteří uvádí, že při neexistenci analyzované pozice v organizaci bývají ve startupech použita upravená data o pozicích od organizací s podobnou charakteristikou. Dle výsledků empirického šetření obvykle nejsou ve startupech tvořeny konkrétní kompetenční modely, ani nejsou k analýze pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků obvykle využívány analytičtější metody, jako například hodnotící stupnice, kontrolní seznamy nebo metody hierarchické analýzy úkolů. Výsledky empirického šetření jsou proto v rozporu s tvrzením Carasco a Rothwella (2020, s. 109), podle kterých jsou metody analýzy pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků ve startupech a malých organizacích srovnatelné s metodami využívanými například ve velkých organizacích.

Podle výsledků empirického šetření jsou k **získávání pracovníků** v IT startupech využívány poměrně často vnitřní zdroje, což se neshoduje s tvrzením Koubka (2011, s. 73), který uvádí, že pro malé organizace je pravděpodobnost získávání pracovníků z vnitřních zdrojů nízká a vnitřní zdroje tak malými organizacemi

nebývají k získávání často využívány. Při získávání z vnějších zdrojů jsou podle výsledků šetření nejčastěji využívány metody doporučení a networking, které zmiňují jako často využívané ve startupech Stokes a Wilson (2021, s. 369–370) a Carvseasco a Rothwell (2020, s. 11–12). Kromě dalších metod je příležitostně využívána ve zkoumaných startupech podle výsledků šetření také metoda získávání absolventů vysokých škol, například na festivalech práce, kterou zmiňuje také Ravalli (2020, s. 746).

Podle výsledků empirického šetření je **výběrem pracovníků** ve startupech pověřen z velké části nejvyšší vedoucí pracovník, popřípadě nejvyšší technicky zaměřený pracovník, což souhlasí s tvrzením Stokese a Wilsona (2021, s. 369–370) a Carasco a Rothwella (2020, s. 16–20). Kocianová (2010, s. 95) uvádí, že proces výběru by měl být ukončen informováním všech uchazečů o jejich přijetí či nepřijetí. Explicitně proces informování uchazečů zmínil v rozhovoru k průběhu výběrového řízení jeden informant, který uvedl, že informování jsou standardně vybraní i nevybraní uchazeči a po posledním kole výběrového rozhovoru je s úspěšnými i neúspěšnými uchazeči komunikováno výhradě telefonicky a není již využívána emailová komunikace.

Přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků je podle výsledků empirického šetření realizováno ve zkoumaných organizacích nad rámec ze zákona povinných náležitostí. Proces přijímání pracovníků je ve zkoumané organizaci, kde veškerá komunikace probíhá dálkově, realizován online formou, a to jak při podepisování dokumentů, tak při virtuálním uvedení pracovníka na pracoviště. Realizace přijímání pracovníků virtuální formou souhlasí s Carasco a Rothwellem (2020, s. 21–22). Velký důraz je ve zkoumaných startupech kladen na důkladnou adaptaci pracovníka na pracovní tým, na kulturu organizace i na jeho pracovní činnosti. Zkoumané organizace procesu přijímání a adaptace pracovníků věnují čas po nástupu pracovníka, některé také před nástupem nového pracovníka. Některé ze zkoumaných organizací také poskytují novému pracovníkovi dokumenty, týkající se procesu adaptace. Výsledky šetření tedy nejsou v souladu s tvrzením Stokese a Wilsona (2021, s. 370), kteří uvádějí, že většina malých organizací má tendenci se důkladné adaptaci a úvodnímu zaškolování pracovníků vyhýbat a často volí neformální metody adaptace, které jsou realizovány pouze během výkonu pracovní

činnosti. Mezi metodami adaptace, využívanými ve zkoumaných startupech, se objevuje také HR buddy program a mentoring program. Metody buddy program a mentoring program jako metody adaptace zmiňují i Janišová a Křivánek (2013, s. 210–211). Rozmíst'ování pracovníků je ve většině zkoumaných organizací aktivně realizováno individuálně až v případě potřeby. Pouze informant z největší zkoumané organizace uvedl, že rozmíst'ování pracovníků je v organizaci realizováno metodou předem vypracovaných alokačních tabulek. Z výsledků empirického šetření vyplývá, že ve zkoumaných startupech jsou poměrně časté změny v pracovních úkolech, což je v souladu s Koubkem (2011, s. 21), který zmiňuje častou proměnlivost pracovních úkolů v malých organizacích.

Řízení pracovního výkonu je na základě výsledků empirického šetření realizováno ve startupech individuálně. Polovina zkoumaných organizací využívá k řízení pracovního výkonu KPI. Výsledky empirického šetření nejsou částečně v souladu s Piter a Arief (2023, s. 4730–4735) a Villa a Taurino (2019, s. 9), kteří uvádějí, že systematické měření výkonu, například pomocí KPI, bývá typické převážně pro velké organizace a startupy tyto metody převážně nevyužívají. Pravidelné individuální one-on-one rozhovory, které jsou obvykle vedeny týmovým vedoucím pracovníkem, jsou podle výsledků empirického šetření nejčastěji využívanou metodou **hodnocení pracovníků** ve startupových organizacích, zaměřených na IT. Individuální one-on-one rozhovory mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným uvádějí jako nejrozšířenější metodu hodnocení pracovníků ve startupech také Carasco a Rothwell (2020, 55–59) a Piter a Arief (2023, s. 4734–4735) Výsledky šetření dále nejsou v souladu s Carasco a Rothwellem (2020, 55–59), kteří uvádějí metodu 360° zpětné vazby jako vhodnou k použití ve startupech. Žádný z informantů používání metody 360° zpětné vazby během rozhovoru neuvedl.

Podle výsledků empirického šetření je **odměňování pracovníků** ve zkoumaných startupech realizováno poměrně systematicky. Významnou motivační složkou pro práci ve zkoumaných startupech je podle výsledků šetření nehmotná složka odměňování, která je pracovníkům nabízena. Nehmotná složka odměňování ve zkoumaných organizacích zahrnuje nejčastěji startupové otevřené a flexibilní prostředí a nepovinnou složku péče o pracovníky. Výsledky šetření nejsou

v souladu se Sorensonem et al. (2021, s. 588), který uvádí, že typickou součástí nehmotné složky odměňování je pro pracovníky ve startupech rychlý kariérní posun, který ale během rozhovoru k šetření nebyl explicitně zmíněn žádným z informantů. Výsledky šetření jsou v souladu s Roachem a Sauermannem (2023, s. 40–42), kteří zmiňují mezi benefity také flexibilní pracovní dobu, startupovou kulturu a inovativní prostředí startupu. Výsledky empirického šetření dále nejsou v souladu s Carasco a Rothwellem (2020, s. 33–34), kteří zmiňují také odměňování formou podílu na vedení nebo na vlastnictví společnosti. Tato forma odměňování nebyla žádným z informantů během rozhovoru zmíněna.

Z výsledků šetření vyplývá, že k procesu **vzdělávání pracovníků** je ve zkoumaných organizacích přistupováno převážně individuálně a je realizováno na základě aktuálních potřeb organizace. Podle výsledků šetření startupové organizace často využívají formy vzdělávání on-the-job, pracovníci jsou podporováni v sebevzdělávání a návštěvách oborově zaměřených konferencí. Výsledky šetření se shodují se Stokesem a Wilsonem (2021, s. 370), kteří uvádějí, že forma vzdělávání on-the-job je ve startupech často využívána z důvodu své finanční nenáročnosti. Z výsledků šetření dále vyplývá, že tematicky je vzdělávání v startupech z oblasti IT často zaměřeno na nové technologie a předpokládána je ve zkoumaných organizacích také velká míra vlastní iniciativy pracovníka v hledání příležitostí ke vzdělávání. To je v souladu s výsledky jihoamerického výzkumu Melenchiona et al. (2023, s. 2–23), ze kterého vyplývá, že ve startupových organizacích je od pracovníků očekávána silná vlastní iniciativa a chuť k učení se, a to zejména technickým dovednostem, převážně pokud tyto dovednosti přímo souvisí s výkonem pracovní činnosti pracovníků.

Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků je podle výsledků empirického šetření realizováno ve zkoumaných startupech pouze okrajově. Některé ze zkoumaných startupů se při vyhledávání zdrojů nových pracovníků zaměřují na juniorní pracovníky v oboru a absolventy škol, což je v souladu s tvrzením Sorensona et al. (2021, s. 588), který uvádí, že kariéra pracovníků ve startupech se typicky vyvíjí velmi rychle. Startupové organizace podle Sorensona et al. často přijímají juniorní pracovníky, kteří se ve startupu mohou kariérně posunout mnohonásobně rychleji než ve větších organizacích.

Podle výsledků empirického šetření nemá většina zkoumaných startupů pro **pracovní podmínky a péči o pracovníky** vymezené konkrétní metody a postupy mimo povinnou složku péče o pracovníky. Pracovní podmínky ve zkoumaných organizacích zahrnují převážně otevřenou, inovativní startupovou kulturu a flexibilní pracovní režim. Výsledky šetření jsou v souladu s tvrzením Akmalia a Gregorius (2023, s. 855–864), kteří uvádějí flexibilní pracovní režim jako častou součást péče o pracovníky a součást nehmotného odměňování pracovníků ve startupech. Z výsledků šetření dále vyplývá, že kanceláře jsou ve zkoumaných organizacích zřizovány až v případě výrazného růstu organizace, nebo jako reakce na požadavky pracovníků, kterým chybí sociální kontakt při práci z domova. Jeden informant explicitně během rozhovoru uvedl, že mu během práce na dálku chybí ve startupu kontakt se spolupracovníky a rád by z důvodu sociální interakce zavedl částečně povinnou práci z kanceláří. Většina zkoumaných startupů funguje dle výsledků šetření plně na bázi práce na dálku. Výsledky šetření jsou v tomto opět v souladu s Akmalia a Gregorius, kteří uvádějí, že kanceláře slouží ve startupech z velké části jako prostředí k sociální interakci mezi spolupracovníky. Z výsledků šetření také vyplývá, že většina startupových organizací využívá práce na dálku, protože jejich pracovníci preferují práci na dálku před prací z kanceláří, což je v souladu s výsledky výzkumu No Fluff Jobs (2021, s. 10–20), zaměřeného na pracovníky v IT, podle kterých se IT odborníci cítí často komfortněji při práci na dálku než při práci z kanceláře. Jedna zkoumaná organizace poskytuje svým pracovníkům možnost práce ve sdílené (coworking) kanceláři jako alternativu práce z domova. Některé zkoumané organizace také realizují v rámci péče o pracovníky různé společné akce, večere a výjezdy jako formu poděkování pracovníkům za odvedenou práci. Výsledky šetření souhlasí s Melenchionem et al. (2023, s. 13–16), který uvádí, že specifické odpočinkové akce, jako například sportovní akce nebo společné snídaně, realizují startupy jako reakci na vysokou stresovou náročnost práce ve startupových organizacích, kterou si uvědomují.

Odbory nejsou založeny a **kolektivní vyjednávání** není realizováno v žádné ze zkoumaných startupových organizací. Pravděpodobným důvodem je nutný souhlas se založením odborů alespoň tří pracovníků jedné organizace (Česko, zákoník práce, § 286). V organizacích s velmi malým počtem pracovníků je tedy jejich založení odborů nerealizovatelné, v případě větších startupů je také podle výsledků

šetření vnímáno jako nepřínosné. Kocianová (2010, s. 189) uvádí jako jeden z důvodů pro nevstoupení pracovníka do odborů identifikaci pracovníka s managementem. Na základě výsledků empirického šetření lze usuzovat, že identifikace s managementem by mohl být ve startupech pravděpodobný důvod k nezaložení odborů.

Podle výsledků empirického šetření nemají startupové organizace obvykle předem připravené žádné konkrétní postupy k realizaci procesu **uvolňování pracovníků**. Ve zkoumaných organizacích, ve kterých uvolňování pracovníků již bylo realizováno, byl podle informantů tento proces realizován formou přátelské dohody s pracovníkem během rozhovoru k jeho uvolňování. Důraz byl kladen na transparentnost veškerých postupů. Výsledky šetření jsou v souladu s Koubkem (2011, s. 22), který uvádí, že vzhledem k přátelskému prostředí a typickým blízkým vztahům mezi pracovníky v malých organizacích, je ze strany organizace naprosto nutná maximální možná transparentnost ohledně důvodů a průběhu uvolňování pracovníků. S výsledky šetření se shoduje také Kocianová (2010, s. 191–192), která zdůrazňuje, že do procesu uvolňování pracovníků musí být v každé situaci zahrnut rozhovor s odcházejícím pracovníkem. Podle výsledků empirického šetření jsou také startupy ochotny při hromadném propouštění poskytnout odcházejícím pracovníkům určitou formu outplacementu, konkrétně doporučení a podporu při hledání práce. Outplacement jako podporu pro odcházející pracovníky zmiňuje i Kocianová (2010, s. 195–196).

Z výsledků empirického šetření vyplývá, že **personální poradenství** je ve startupových organizacích zpravidla realizováno v reakci na aktuální potřeby organizace, popřípadě jako reakce na vlastní iniciativu pracovníků. Startupy využívají služeb personálního poradenství převážně ze strany inkubátorů, akceleratorů nebo externích personálních pracovníků. Z výsledků empirického šetření také vyplývá, že organizace, které externích personálních služeb využívají, nemají v organizaci pracovníka pověřeného personálním řízením, což se shoduje s Carasco a Rothwellem (2020, s. 67–68), kteří uvádějí, že využití služeb personálních poradců je typické pro startupy, které personálního pracovníka v organizaci doposud nemají.

Šetření bylo limitováno odlišnou mírou zkušeností informantů s realizací některých personálních procesů. Odlišná míra zkušeností s realizací personálních procesů ovlivnila porozumění otázkám v rozhovoru k empirickému šetření. Šetření bylo limitováno také tím, do jaké míry se informanti orientují v metodách, které je možné k realizaci jednotlivých personálních procesů využít. Nízká znalost metod některých personálních procesů ovlivnila výsledky šetření nejvíce v části rozhovoru, týkající se využívaných metod realizace dílčích personálních procesů. Z rozhovorů bylo patrné, že většina informantů není s množstvím dostupných metod obeznámena, proto ve výčtu využívaných metod nebyly někdy zmíněny metody, které jsou v organizaci využívány, jsou ale informanty vnímány spíše jako automatické postupy. Za limitující prvek šetření lze také považovat rozdíly ve sdílnosti informantů při odpovědích na otázky v rozhovoru. Limitující pro empirické šetření bylo také omezené množství dostupných zdrojů k problematice specifik personálního řízení ve startupových organizacích, kvůli kterému nemohla být tato část východisek šetření zpracována dostatečně komplexně.

Potenciálním rozvojem empirického šetření by mohl být dotazník zaměřený na vnímání personálního řízení v organizaci, kde respondenty by byli pracovníci zkoumaných startupů. Dotazník by mohl obsahovat obdobné otázky, jako otázky využití v realizovaném empirickém šetření, k zjištění pohledu pracovníků na oblast zkoumanou v empirickém šetření, nebo otázky týkající se spokojenosti s realizací personálního řízení v organizaci. Šetření by také mohlo být zaměřeno na to, jak a do jaké míry způsob realizace personálního řízení ve startupu z oblasti IT ovlivňuje pracovníka, jeho pracovní motivaci, výkon, nebo například jeho psychické zdraví. Jako doplňující výzkumnou metodu by bylo možné realizovat analýzu dokumentace a dalších dat k tématu personálního řízení ve startupových organizacích.

Výsledky empirického šetření nelze zobecňovat pro všechny startupové organizace, ani startupové organizace z oblasti IT. Výsledky je možné interpretovat jako příklady způsobu realizace personálního řízení ve startupových organizacích, zabývajících se oblastí informačních technologií, v České republice.

7 Závěr

V současné době vzniká mnoho organizací, které jsou považovány za startupy. Vymezení startupových organizací není legislativně upraveno. Většina dostupných zdrojů se ale shoduje v tom, že se jedná o organizace, které jsou velmi mladé, typicky mají malý počet pracovníků a pracují s inovativním produktem, službou nebo obchodním modelem. Podle výsledků výzkumu České startupy 2016 organizace Aspen Institute Prague a výzkumu European Startup Monitor 2020/2021 je nejčastější oblastí působnosti českých a evropských startupů oblast technologií, nejčastěji oblast informačních technologií a vývoje softwaru.

Prostředí startupových organizací je specifické neustálými změnami vnitřních i vnějších podmínek organizace a neustálou potřebou adaptace na nově vzniklé podmínky. Nestabilní prostředí, nedostatek finančních prostředků, nepotřebnost produktu na trhu a vysoká konkurence jsou některé z důvodů, proč startupy často zanikají již během prvních fází životního cyklu. Z výsledků interního průzkumu portálu Startupjobs.cz vyplývá, že kritický je pro startupy pátý rok od založení, kterého se nedožije téměř polovina startupových organizací. Vzhledem ke specifickému startupovému prostředí je nutné využití specifických metod řízení organizace. Blank v roce 2005 rozpracoval koncepci řízení startupových organizací, kterou později zpracoval a pojmenoval Ries jako metodu Lean Startup. Tato metoda klade důraz na zpětnou vazbu k produktu, která je pečlivě získávána od potenciálních zákazníků ještě před spuštěním prodeje.

Personální strategie je dílčí strategií organizace, která musí odpovídat vnějším i vnitřním podmínkám organizace. Vnější podmínky jsou organizací neovlivnitelné, vnitřní podmínky organizace ovlivnit může. K tvorbě personální strategie může organizace využít řadu analytických metod, jako například SWOT, VRIO, nebo PEST(LE) analýzu. Z personální strategie vychází personální politika, která se skládá z dílčích politik, na základě kterých jsou určena pravidla pro jednání v personální oblasti. Formulace personální politiky by měla zahrnovat informace o cílech organizace, normách pro chování v personální oblasti a o odpovědnosti za personální řízení v organizaci.

System personálních procesů zahrnuje: personální plánování, analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, adaptaci pracovníků, rozmisťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků, pracovní podmínky a péči o pracovníky, odbory a kolektivní vyjednávání, uvolňování pracovníků z organizace a personální poradenství. Realizace všech těchto oblastí personálního řízení vychází z personální strategie a personální politiky organizace. Tyto personální procesy jsou realizovány jedním nebo více pracovníky, odpovědnými v dané organizaci za personální řízení. K realizaci jednotlivých personálních procesů jsou využívány různé metody, kdy každá z metod je vhodná k využití v jiném prostředí a v jiné organizaci. Metody, které budou k realizaci personálních procesů využity, jsou voleny pracovníkem či pracovníky, kteří jsou v dané organizaci odpovědní za oblast personálního řízení. Výběr způsobu a metod realizace personálních procesů je ovlivněn specifiky a podmínkami dané organizace.

Startupové organizace se v realizaci některých oblastí personálního řízení liší od velkých a starších organizací velmi zásadně, v jiných oblastech téměř vůbec. Startupové a malé organizace jsou specifické svou kulturou, která je založena na otevřenosti, inovacích a neustálých změnách. Pro prostředí startupu je také nutné upravit postupy a metody řízení pracovníků ve startupových organizacích. Práce ve startupových organizacích se z tohoto důvodu jeví jako atraktivní pouze pro určitou skupinu pracovníků na trhu práce. Tito pracovníci jsou schopni se dobře přizpůsobit, nemají strach riskovat a upřednostňují výhody, které jim práce ve startupu může nabídnout, nad vysokým finančním ohodnocením.

Pro empirické šetření byly osloveny startupové organizace, působící v nejrozšířenějším oboru českých a evropských startupů, tedy v oboru IT. Kvalitativní empirické šetření zjišťovalo podobu personálního řízení, realizace personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti informačních technologií v České republice.

Z provedeného empirického šetření bylo zjištěno, že personální strategie a personální politika nejsou nejčastěji ve zkoumaných organizacích písemně formulovány, popřípadě informanti jejich formulovanou podobu nepovažují za optimální. Uplatňovaná personální politika v organizaci byla informanty charakterizována nejčastěji jako přístup založený na transparentnosti, upřímné zpětné vazbě a individuálním přístupu k pracovníkům, s důrazem na lidské vztahy v organizaci.

Personální plánování probíhá podle výsledků šetření ve startupech nejčastěji pouze jako krátkodobé, operativní plánování. Personální činnosti ve startupech jsou typicky realizovány až v případě potřeby, často nahodile.

Pracovní místa jsou ve startupech analyzována typicky pomocí informací získaných od spolupracovníků, přímých nadřízených, ale také nejvyšších vedoucích pracovníků a zakladatelů organizace. Místa jsou analyzována nejčastěji metodou rozhovoru.

K získávání pracovníků jsou ve zkoumaných startupech využívány především vnější zdroje. Nejčastějšími metodami získávání pracovníků ve zkoumaných organizacích je doporučení stávajícím pracovníkem a networking. Pokud ovšem startupové organizace mají možnost získávání z vnitřních zdrojů, je často vnitřních zdrojů využíváno prioritně.

Výběr pracovníků probíhá ve zkoumaných organizacích často pod vedením nejvyššího vedoucího pracovníka a nejvyššího technicky zaměřeného pracovníka v organizaci. Důraz při výběru pracovníků je kladen na zapadnutí do pracovního týmu a kultury organizace a na technické dovednosti.

Přijímání pracovníků probíhá ve zkoumaných organizacích často virtuální formou. Adaptace pracovníků je prováděna zpravidla důkladně, často využívanou metodou je mentoring. Rozmíst'ování pracovníků je ve zkoumaných organizacích většinou realizováno až v případě potřeby, probíhá nejčastěji z vnitřních zdrojů.

V polovině zkoumaných startupů je pracovní výkon pracovníků měřen pomocí KPI. Pracovní výkon je zkoumán a posuzován zpravidla během one-on-one rozhovorů, jejichž součástí je také pravidelné systematické hodnocení pracovníků. Složitější metody, jako 360° zpětná vazba, nejsou ve zkoumaných organizacích využívány.

Odměňování pracovníků ve startupech je podle výsledků empirického šetření specifické atraktivní nehmotnou složkou odměňování pracovníků, jejíž součástí je flexibilní pracovní režim, a otevřená startupová kultura. Finanční osobní ohodnocení ve zkoumaných startupech zpravidla poskytováno není.

Vzdělávání pracovníků je ve zkoumaných startupových organizacích realizováno zpravidla individuálně. Od pracovníků ve startupech je obvykle očekávána vlastní iniciativa ke vzdělávání. Nejpoužívanějšími metodami vzdělávání pracovníků jsou podle výsledků šetření sebevzdělávání a vzdělávání on-the-job.

Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků ve zkoumaných startupech zpravidla není realizováno aktivně, nebo je realizováno pouze okrajově. Kariéra pracovníků ve startupech se typicky vyvíjí velmi rychle. Pracovníci ve startupech se zpravidla dostávají na určité typy manažerských pozic dříve v rámci vlastní kariéry než například pracovníci ve velkých organizacích.

Pracovní podmínky a péče o pracovníky jsou ve zkoumaných startupových organizacích zpravidla realizovány nad rámec zákonem stanovených oblastí. Specifická pro startupy je distanční práce. Z výsledku šetření vyplývá, že většina zkoumaných startupů kanceláře zřízené nemá. Startupové prostředí je také specifické svou stresovou náročností. Vedoucí pracovníci ve startupech se ji proto často snaží kompenzovat odpočinkovými akcemi, nebo například společnými snídaněmi.

Podle výsledků empirického šetření nejsou v žádné ze zkoumaných startupových organizací odbory založeny, ani v nich není realizováno kolektivní vyjednávání. Z výsledků empirického šetření a z dostupných odborných zdrojů lze usuzovat, že pracovníci ve startupových organizacích nevnímají většinou založení odborové organizace a realizaci kolektivního vyjednávání jako přínosné.

Pro uvolňování pracovníků nemají, podle výsledků empirického šetření, zkoumané startupové organizace předem připravené žádné konkrétní postupy. Většina informantů také uvedla, že s uvolňováním pracovníků neměli ve zkoumaných organizacích doposud žádnou, nebo pouze minimální zkušenost. Uvolňování pracovníků je ve startupech, podle výsledků empirického šetření, realizováno formou přátelské oboustranné dohody během propouštěcího rozhovoru.

Personální poradenství je ve zkoumaných startupových organizacích realizováno zpravidla v reakci na aktuální potřeby organizace. Zkoumané startupy využívají služeb poradenství v personální oblasti ze strany inkubátorů, akceleratorů, i ze strany externích personálních pracovníků.

Z výsledků empirického šetření dále vyplývá, že některé oblasti personální práce nejsou, nejčastěji v mladších a menších startupech, vůbec realizovány, případně jsou realizovány, ale nejsou standardizovány. Z výsledků šetření lze také odvodit, že s úrovní realizace dílčích personálních procesů nejsou většinou startupové organizace spokojeny a v realizaci některých personálních procesů vnímají prostor pro změny.

8 Soupis bibliografických citací

AKMALIA, Mohamad Ariff a Prasetyo Adhitama GREGORIUS. Flexible Work Arrangement Factors That Affect Startup Employees in New Normal Situation. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* [online]. 2023, 9(3) [vid. 2024-03-02]. ISSN 2460-7819. Dostupné z: <https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.855>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2023. ISBN 978-1-3986-0664-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAKE, Trevor. *Secrets to a Successful Startup: a recession-proof guide to starting, surviving & thriving in your own venture*. Novato, California: New World Library, 2020. ISBN 978-1-60868-666-7.

BLANK, Steve a Bob DORF. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. United States of America: John Wiley & Sons, Incorporated, 2020. ISBN 978-1-11969-068-9.

BLANK, Steve. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review* [online]. May 2013 [vid. 2023-04-26]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-7519-7.

BORMANS, Jan, Massimo PRIVITERA, Emily BOGEN a Thomas COONEY. *European Startup Monitor 2019/2020* [online]. Belgium: European Startup Network, 2020 [vid. 2024-02-26]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf.

BORMANS, Jan, Massimo PRIVITERA, Karan NOVO a Rania ARRAMI. *European Startup Monitor 2020/2021* [online]. Belgium: European Startup Network, 2021 [vid. 2023-05-09]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.europeanstartupmonitor2021.eu/_files/ugd/58f704_e4b5004e9ba44b4dbd0b75a893da0e36.pdf.

CARASCO, Marie a William ROTHWELL. *The Essential HR Guide for Small Businesses and Startups: Best Practices, Tools, Examples, and Online Resources*. United States of America: Society for Human Resource Management, 2020. ISBN 978-158-644-589-8.

CARMEL, Erran. Time-to-completion in software package startups. *Proceedings of the Twenty-Seventh Hawaii International Conference on System Sciences* [online]. 1994, s. 498–507 [vid. 2023-05-09]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/HICSS.1994.323468>.

CB INSIGHTS. The Top 12 Reasons Startups Fail. *CB Insights* [online]. August 3, 2021 [vid. 2023-06-05]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0507-5.

CZECHCRUNCH. Startupy, které se vyplatí sledovat. *CzechCrunch* [online]. 2023 [vid. 2023-04-12]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://cc.cz/cc25/>.

ČESKO. Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. *Zákony pro lidi* [online]. 01. 02. 1991 [vid. 2024-01-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>.

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. *Zákony pro lidi* [online]. 01. 01. 1992 [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563#cast1>.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online]. 01. 01. 2007 [vid. 2024-01-24]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=dohoda%20o%20pracovn%C3%AD%20%C4%8Dinnosti>.

EFTIMOV, Ljupcho a Bojan KITANOVIKJ. Unlocking the Path to AI Adoption: Antecedents to Behavioral Intentions in Utilizing AI for Effective Job (Re)Design. *Journal of Human Resource Management* [online]. 2023, 26(2), s. 123–134 [vid. 2024-01-22]. ISSN 2453-7683. Dostupné z: <https://doi.org/10.46287/ootp6295>.

EISENMANN, Tom. Why Start-ups Fail. *Harvard Business Review* [online]. June 2021 [vid. 2023-05-17]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail>.

EUROPEAN INNOVATION COUNCIL. *Funding Toolkit for Early-Stage Social Innovators: Finance Your Social Innovation* [online]. 2021 [vid. 2023-06-06]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <https://eisma.ec.europa.eu/system/files/2021-08/EUSIC%202021%20Toolkit%20-%20Final.pdf>.

FREDERIKSEN, Dennis Lyth a Alexander BREM. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal* [online]. 2017, 13(1), 169–189 [vid. 2023-04-26]. ISSN 1554-7191. Dostupné z: [doi:10.1007/s11365-016-0411-x](https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x).

GODIN, Isabelle, Pierre DESMAREZ a Céline MAHIEU. Company size, work-home interference, and well-being of self-employed entrepreneurs. *Archives of Public Health* [online]. 2017, 75(1) [vid. 2024-03-02]. ISSN 2049-3258. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s13690-017-0243-3>.

GOPINATH, Ramaswamy a Taarank POORNAPRIYA. An Analysis of Human Resource Development Practices in Small Scale Startups. *International Journal of Advanced Research in Engineering & Technology* [online]. 2020, 11(11), s. 2475–2483 [vid. 2023-02-14]. ISSN 0976-6499. Dostupné z: https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJARET/VOLUME_11_ISSUE_11/IJARET_11_11_246.pdf.

GREENAWAY, Mike, Karinda JAGMOHAN a Aakash BRAMDEO. Executive recruitment trends set to dominate 2024. *Sunday Tribune* [online]. 21 January 2024 [vid. 2024-01-24]. ISSN 0791-7600. Dostupné z: <https://www.pressreader.com/south-africa/sunday-tribune-south-africa/20240121/page/25>.

GUILLEBEAU, Chris. *Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-59-2.

HIDALGO, Enric Senabre. Adapting the scrum framework for agile project management in science: case study of a distributed research initiative. *Heliyon* [online]. 2019, 5(3) [vid. 2024-07-08]. ISSN 2405-8440. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01447>.

HOWARTH, Josh. Startup Failure Rate Statistics (2023). *Exploding Topics* [online]. March 16 2023 [vid. 2023-05-16]. ISSN nevedeno. Dostupné z: <https://explodingtopics.com/blog/startup-failure-stats>.

HRTÚSOVÁ, Tereza a Radek NOVÁK. Start-upy v ČR: State of Play: Ekonomické a strategické analýzy. *Česká spořitelna* [online]. 2019 [vid. 2023-02-14]. ISSN neuvedeno. Dostupné z:

https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf.

HUEBL, Simona, Remco DOES, Anastasia ORLOVA, Emma HECKOVA, David ASCHAUER a Maxmilian KOJALEK. The 2022 European Unicorn & Soonicorn Report. *European Unicorn Map* [online]. April 7th 2022, s. 1–433 [vid. 2023-05-16]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://europeanunicornmap.com/wp-content/uploads/2022/04/The-2022-European-Unicorn-Soonicorn-Report-by-i5invest-i5growth-v1.2.pdf>.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JUREČKOVÁ, Anna. Jaká je úmrtnost startupů? České mají lepší životnost než americké. Skoro polovina se dožije deseti let. *SJ News* [online]. 3. srpen 2022 [vid. 2023-05-16]. ISSN 2694-8990. Dostupné z: <https://sj.news/jaka-je-umrtnost-startupu-ceske-maji-lepsi-zivotnost-nez-americke-skoro-polovina-se-dozi-je-deseti-let/>.

KEIR, Mohammed Yousif Abo. *Prospective on Human Resources Management in Startups*. *Information Sciences Letters* [online]. 2019, 8(3), s. 81–88 [vid. 2023-06-13]. ISSN 2090-9551. Dostupné z: doi:10.18576/isl/080301.

KINSMAN, Natasha, Nicole MARRIS a Jodi OAKMAN. The impact of coworking spaces on workers' performance, mental and physical health: A scoping review. *Work* [online]. 2024, 77(1), s. 61–75 [vid. 2024-07-08]. ISSN 1051-9815. Dostupné z: <https://doi.org/10.3233/WOR-220353>.

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

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. Praha: PeopleComm, 2020. ISBN 978-80-87917-68-8.

LANGER, Tomáš. *Moderní lektor*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.

LOUDA, Pavel. Pracovní trh se mění, některé IT profese jsou už snadněji k máni. *Computerworld* [online]. 3. březen 2023 [vid. 2023-10-26]. ISSN 1212-6810. Dostupné z: <https://www.computerworld.cz/clanky/pracovni-trh-se-meni-nektere-it-profese-jsou-uz-snadneji-k-mani/>.

MELENCHION, Jose Ricardo, Edson KUBO, Eduardo OLIVA a Eric David COHEN. People development in startups. *Revista de Administração Mackenzie* [online]. 2023, 24(2) [vid. 2024-02-28]. ISSN 1678-6971. Dostupné z: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg230116.en>.

MILDEOVÁ, Stanislava. Model startupu v ICT oborech. *Ekonomika, Management, Inovace* [online]. 2019, 1(11), s. 16–25 [vid. 2023-05-03]. ISSN 1804-1299. Dostupné z: http://emijournal.cz/wp-content/uploads/2019/05/02_MODEL-STARTUPU-V-ICT-OBORECH.pdf.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Analýza neobsazenosti volných pracovních míst podle profese* [online]. Praha, 2023 [vid. 2023-10-26]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/analiza-neobsazenosti-volnych-pracovnich-mist-podle-profese>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. *Strategie podpory malých a středních podniků v České republice: Pro období 2021–2027* [online]. Praha, 2021 [vid. 2023-06-10]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2021/3/Strategie-podpory-MSP-v-CR-pro-obdobi-2021-2027.pdf>.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019 [vid. 2024-01-23]. ISBN 978-80-210-9357-7. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/336804278_Personalni_marketing_v_rizeni_lidskych_zdroju.

NECHYBUJTE.CZ. Startup. *Nechybujte.cz* [online]. 2023 [vid. 8.4.2023]. Dostupné z: [https://www.nechybujte.cz/slovník-soucasne-cestiny/startup](https://www.nechybujte.cz/slovník-současne-cestiny/startup).

NGUYEN-DUC, Anh, Jürgen MÜNCH, Rafael PRIKLADNICKI, Xiaofeng WANG a Pekka ABRAHAMSSON. *Fundamentals of Software Startups* [online]. Cham: Springer International Publishing, 2020 [vid. 2023-06-03]. ISBN 978-3-030-35982-9. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-030-35983-6.

NICOLETTI, Stéphane. Změnu pracovního režimu by uvítalo 7 z 10 zaměstnanců, hybridní práce je lákavější než neomezená dovolená. *HR News* [online]. 2023, 9.11.2023 [vid. 2024-01-30]. ISBN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zmenu-pracovniho-rezimu-by-uvitalo-7-z-10-zamestnancu-hybrid-id-4321203>.

NIENTIED, Peter. Polis University as Lean Startup Innovation. *International Business Research* [online]. 2015, 8(5) [vid. 2023-04-26]. ISSN 1913-9012. Dostupné z: doi:10.5539/ibr.v8n5p19.

OXFORD LEARNER'S DICTIONARIES. Start-up. *Oxford Learner's Dictionaries* [online]. 2023 [vid. 8.4.2023]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/start-up_1.

PITER, Cryssa Aprilia Ermiyanda a Neneng Nurlaela ARIEF. Designing a Performance Management Strategy to Retain Employees in an IT Consulting Startup. *International Journal of Current Science Research and Review* [online]. 2023, 6(7), s. 4730–4735 [vid. 2024-02-29]. ISSN 2581-8341. Dostupné z: <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-90>.

POLLICK, Amy. Anxious much?: A healthy work-life balance benefits workers and companies. *Albuquerque Journal: The Sunday Journal* [online]. January 21 2024, s. A10 [vid. 2024-01-31]. ISSN 1526-5137. Dostupné z: <https://www.pressreader.com/usa/albuquerque-journal/20240121/page/10>.

PRATIWI, Putu Yudia, Ridi FERDIANA a Rudy HARTANTO. An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)* [online]. 2018, s. 603–608 [vid. 2024-02-29]. ISBN 978-1-5386-4739-4. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/ICITEED.2018.8534884>.

PROMMER, Lisa, Victor TIBERIUS a Sascha KRAUS. Exploring the future of startup leadership development. *Journal of Business Venturing Insights* [online]. 2020 [vid. 2024-03-02]. ISSN 2352-6734. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00200>.

RAVALLI, Tadakamalla. Evaluation of Recruitment and Selection Challenges Faced by the Startups In Hyderabad in HR Perspective. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research* [online]. November 2020, 7(11), s. 742–747 [vid. 2024-02-28]. ISSN 2349-5162. Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/Evaluation-of-recruitment-and-selection-challenges-Ravalli/d43f6878f4e0779e8609c8990c0ebdf6f590883a>.

READWRITE. Steve Blank's Lean Startup Model: Not Just For Startups Any More: The principles of the lean startup pose big challenge to corporate behemoths – but Steve Blank argues that they are now essential for the survival of business. *Readwrite* [online]. 2013 [vid. 2013-10-19]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <http://readwrite.com/2013/05/28/steve-blanks-lean-startup-model-not-just-for-startups-anymore#awesm=~okItDsRRGwFvQt>.

RESUMETEMPLATES.COM. Half of workers will apply for new jobs in 2024, majority will use AI-generated resume. *ResumeTemplates.com* [online]. 15 November 2023 [vid. 2024-01-24]. ISSN nevedeno. Dostupné z: <https://www.resumetemplates.com/half-of-workers-will-apply-for-new-jobs-in-2024-majority-will-use-ai-generated-resume/>.

RIES, Eric. *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business, 2011. ISBN 978-0-307-88789-4.

ROACH, Michael a Henry SAUERMAN. Can Early-Stage Startups Hire Talented Scientists and Engineers? Ability, Preferences, and Employee Job Choice. *SSRN Electronic Journal* [online]. June 22 2023 [vid. 2024-02-28]. ISSN 1556-5068. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4216838>.

ROGERS, Evelyn a Justin PAUL. Strategic People Practices in Startup Organizations. *SHRM Executive Network* [online]. 2018, 41(3), 32–36 [vid. 2023-02-15]. ISSN nevedeno. Dostupné z: <https://www.erogersassociates.com/wp-content/uploads/2018/07/Strategic-People-Practices-in-Startup-Organizations-web.pdf>.

SETIAWAN, Ahmad Rizky, Ketut SUDIARDITHA a Widya PARIMITA. The Influence of Job Characteristics and Coworker Support on Organizational Commitment in Startup Employees with Work Meaningfulness as an Intervening Variable. *International Journal of Science and Management Studies* [online]. 2023, 6(3), s. 131–145 [vid. 2024-02-28]. ISSN 2581-5946. Dostupné z: <https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v6i3p112>.

SMITH, Kevin. Report: Hiring managers seek AI skills. *The Sun* [online]. 19 January 2024 [vid. 2024-01-24]. ISSN 2164-0971. Dostupné z: <https://www.pressreader.com/usa/the-sun-san-bernardino/20240119/page/10>.

SORENSEN, Olav, Michael DAHL, Rodrigo CANALES a Diane BURTON. Do Startup Employees Earn More in the Long Run? *Organization Science* [online]. 2021, 32(3), s. 587–604 [vid. 2024-03-01]. ISSN 1047-7039. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.2020.1371>.

SRIDEVI, Malik. a Kamala SUGANTHI. AI based suitability measurement and prediction between job description and job seeker profiles. *International Journal of Information Management Data Insights* [online]. 2022, 2(2) [vid. 2024-01-24]. ISSN 2667-0968. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2022.100109>.

STARTUPJOBS.CZ. Co je startup. *Startupjobs.cz* [online]. 2021 [vid. 8.4.2023]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/co-je-startup>.

STASZKIEWICZ, Maria a Daniela HAVLÍKOVÁ. *České startupy 2016* [online]. Praha: Aspen Institute Prague, 2016 [vid. 2023-02-15]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/aspeninstitutece.org/uploads/images_upload/files/Ceske_startup_2016.pdf.

STEIGERTAHL, Lisa a René MAUER. EU Startup Monitor: 2018 Report. *Europe Jean-Baptiste Say Institute for Entrepreneurship* [online]. 2018 [vid. 2024-02-26]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>.

STEINER, Marta, Katarzyna BRYCKA a Marek JARZĄBEK. *IT odborníci ve střední a východní Evropě: Kompetence, očekávání a úroveň mezd v IT oboru v regionu*. [online]. 2021 [vid. 2023-10-26]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://nofluffjobs.com/cz/insights/it-specialiste-ve-stredni-a-vychodni-evrope/>.

STETTINER, Caio Flavio, Ednício Oliviera LIMA a Eliane Pires Giavina BIANCHI. Expected Competences in Startups: Perceptions of Entrepreneurs. *South American Development Society Journal* [online]. 2021, 7(19), s. 270–293 [vid. 2024-02-28]. ISSN 2446-5763. Dostupné z: <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v7i19p270-293>.

STOKES, David a Nick WILSON. *Small Business Management and Entrepreneurship* [online]. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2021 [vid. 2024-02-28]. ISBN 978-1-4737-7389-9.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.

SUTTON, Stanley. The role of process in software start-up. *IEEE Software* [online]. August 2000, 17(4), s. 33–39 [vid. 2024-02-28]. ISSN 1937-4194. Dostupné z: <https://ieeexplore.ieee.org/document/854066>.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu* [online]. Praha: Grada Publishing, 2019 [vid. 2024-01-23]. ISBN 978-80-271-2361-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-hledat-zamestnance-v-21-stoleti-1627641/>.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBAN, Jan. Human Resource Management Strategy as a Small Business Competitive Advantage Tool. *SHS Web of Conferences* [online]. 2022 [vid. 2024-02-27]. ISSN 2261-2424. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213501017>.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VILLA, Agostino a Teresa TAURINO. *A Framework for SME Performance Evaluation* [online]. 2019, s. 1–11 [vid. 2024-02-29]. ISBN 978-3-030-18788-0. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-18789-7_1.

WELLINGTON, Pat. *Effective People Management*. London: Kogan Page Limited, 2017. ISBN 978-0-7494-8082-0.

WISE, Jason. How Many Startups are Created Each Year? (Worldwide Stats). *EarthWeb* [online]. April 13 2023 [vid. 2023-05-16]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://earthweb.com/how-many-startups-are-created-each-year/>.

ZMEŠKAL, Pavel. Ošklivé káčátko jménem analýza rozvojových potřeb. *Firemní vzdělávání* [online]. říjen 2023, 7(5), 14–15 [vid. 2023-02-15]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_842b0948280d4533b9c7f6c3b0175cf4.pdf.

9 Seznam příloh

Příloha A – Vstupní dotazník

I. Úvodní otázky – organizace

1. V případě, že organizace dosud nebyla zapsána do obchodního rejstříku, v jakém roce byla organizace založena?
2. Kolik v organizaci působí pracovníků?
3. Kolik úrovní má organizační struktura organizace?
4. Popište prosím co nejkonkrétněji, jaké služby či produkty organizace nabízí.
5. Jaké je postavení organizace na trhu ve srovnání s konkurencí?

II. Úvodní otázky – informant

6. Jaký je název pracovní pozice, na které působíte?
7. Jak dlouho působíte v organizaci na této pracovní pozici?
8. Za jakou oblast personálního řízení v organizaci jste v rámci své pozice zodpovědný/á?

Příloha B – Soubor organizací a informantů zapojených do kvalitativního šetření

označení organizace	rok zapsání organizace do obchodního rejstříku	současný počet pracovníků v organizaci	počet úrovní organizační struktury v organizaci	pracovní pozice informanta
A	2024	2	1	Jednatel
B	2023	6	1	CEO
C	2022	3	2	COO
D	2019	23	3	HR Manager & Operations Executive
E	2018	maximálně 10 (živnostníci)	2	CEO
F	2018	12	3	CEO
G	2018	54	3	PeopleOps & Culture
H	2015	23	3	HR Manager
I	2014	20	4	Head of Operations
J	2014	150	3	Head of People Care Team

Příloha C – Polostrukturovaný rozhovor

I. Úvodní otázka

1. Jsou v organizaci pověřeni zajištěním personální oblasti ještě další pracovníci?
 - 1.1. Pokud ano, kolik takových pracovníků je a na jakých pracovních pozicích v organizaci pracují?

II. Personální strategie a personální politika v organizaci

2. Má organizace písemně formulovanou personální strategii?
 - 2.1. Pokud ano, považujete její podobu za optimální?
 - 2.2. Pokud ne, považujete písemné formulování personální strategie za přínosné?
3. Má organizace písemně formulovanou personální politiku?
 - 3.1. Pokud ano, považujete její podobu za optimální?
 - 3.2. Pokud ne, považujete písemné formulování personální politiky za přínosné?
4. Jak byste charakterizoval/a uplatňovanou personální politiku organizace, tedy způsob realizace konkrétních postupů v oblasti personálního řízení?

III. Realizace a standardizace dílčích personálních procesů

5. Ke každému personálnímu procesu (viz karta účastníka rozhovoru) uveďte, zda byste ho označil/a jako takový, který:
 - a) je realizován a je standardizován, nebo
 - b) je realizován a není standardizován, nebo
 - c) není realizován a není standardizován.

V případě odborů a kolektivního vyjednávání (viz karta účastníka rozhovoru) uveďte, zda v organizaci:

- a) odbory jsou založeny, kolektivní vyjednávání je realizováno, nebo
- b) odbory jsou založeny, kolektivní vyjednávání není realizováno, nebo
- c) odbory nejsou založeny, kolektivní vyjednávání je realizováno, nebo

d) odbory nejsou založeny, kolektivní vyjednávání není realizováno.

IV. Hodnocení úrovně realizace dílčích personálních procesů

6. Které z personálních procesů (viz karta účastníka rozhovoru) byste označil/a jako realizované na dobré úrovni?

V. Metody realizace dílčích personálních procesů

7. Jaké metody realizace personálních procesů (viz karta účastníka rozhovoru) jsou v organizaci využívány?

VI. Optimalizace způsobu realizace dílčích personálních procesů

8. Byly by podle Vašeho mínění přínosné nějaké změny v realizaci personálních procesů (viz karta účastníka rozhovoru)?

8.1. Pokud ano, jaké změny?

8.2. Pokud ano, proč nebyly tyto změny doposud realizovány?

Příloha D – Karta účastníka rozhovoru

Dílčí personální procesy	
1. Personální plánování	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>
2. Analýza pracovních míst v organizaci a identifikace kompetencí pracovníků	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>
3. Získávání pracovníků	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>
4. Výběr pracovníků	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>
5. Přijímání pracovníků, adaptace pracovníků a rozmisťování pracovníků	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>

6. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	a) Je realizován a je standardizován b) Je realizován a není standardizován c) Není realizován a není standardizován
7. Odměňování pracovníků	a) Je realizován a je standardizován b) Je realizován a není standardizován c) Není realizován a není standardizován
8. Vzdělávání pracovníků	a) Je realizován a je standardizován b) Je realizován a není standardizován c) Není realizován a není standardizován
9. Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků	a) Je realizován a je standardizován b) Je realizován a není standardizován c) Není realizován a není standardizován
10. Pracovní podmínky a péče o pracovníky	a) Je realizován a je standardizován b) Je realizován a není standardizován c) Není realizován a není standardizován
11. Odbory a kolektivní vyjednávání	a) Odbory jsou založeny, kolektivní vyjednávání je realizováno

	<p>b) Odbory jsou založeny, kolektivní vyjednávání není realizováno</p> <p>c) Odbory nejsou založeny, kolektivní vyjednávání je realizováno</p> <p>d) Odbory nejsou založeny, kolektivní vyjednávání není realizováno</p>
12. Uvolňování pracovníků z organizace	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>
13. Personální poradenství	<p>a) Je realizován a je standardizován</p> <p>b) Je realizován a není standardizován</p> <p>c) Není realizován a není standardizován</p>

**Příloha E – Výsledky empirického šetření podle dílčích personálních procesů
(řádky) a jednotlivých organizací, zapojených do šetření (sloupce)**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1.	b)	b)	b)	b)	c)	b)	b)	a)	a)	a)
2.	b)	b)	b)	b)	c)	a)	c)	a)	a)	a)
3.	c)	b)	b)	a)	b)	b)	b)	a)	a)	a)
4.	c)	b)	b)	a)	b)	b)	a)	a)	a)	a)
5.	b)	b)	a)	a)	b)	a)	b)	a)	a)	a)
6.	b)	b)	a)	b)	b)	a)	b)	b)	a)	a)
7.	c)	b)	a)	b)	b)	a)	b)	b)	a)	a)
8.	b)	b)	b)	b)	c)	b)	c)	b)	b)	b)
9.	b)	c)	c)	b)	c)	a)	c)	b)	b)	a)
10.	b)	b)	b)	b)	b)	a)	b)	b)	a)	a)
11.	d)	d)	d)	d)	d)	d)	d)	d)	d)	d)
12.	c)	c)	b)	b)	c)	c)	a)	a)	b)	a)
13.	c)	b)	b)	c)	c)	a)	b)	b)	a)	a)

Příloha F – Vzor informovaného souhlasu

Jmenuji se Zuzana Vlachovská a jsem studentkou Katedry andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Součástí mé bakalářské práce, která je zaměřena na personální řízení ve startupových organizacích je empirické šetření. Šetření je zaměřeno na podobu personálních procesů a využívané metody personální práce ve startupových organizacích v oblasti informačních technologií v České republice. Informace získané z rozhovoru k šetření budou součástí bakalářské práce a budou anonymizovány. Veškeré údaje vedoucí k identifikaci informanta budou anonymizovány.

Svým podpisem potvrzuji seznámení s informacemi o cílech a průběhu šetření, souhlasím s účastí na šetření a s nahráváním rozhovoru pro účely následného zveřejnění anonymizovaných dat z rozhovoru v bakalářské práci. Šetření se účastním dobrovolně a bezúplatně.

Souhlas je vyhotoven ve dvou výtiscích, jeden výtisk obdrží informant, druhý tazatel.

Dne:

Jméno a příjmení informanta:

Podpis informanta:

10 Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Fáze startupu v životním cyklu organizace.....	14
Tabulka 1: Model celkové odměny.....	47
Tabulka 2: Klasifikace metod podle zaměření na lektora a účastníka.....	51