

UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Anna Kebrlová

HR MANAGEMENT V PODMÍNKÁCH ZMĚN

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jan Barták DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME)

2019–2021

DIPLOMA THESIS

Anna Kebrlová

HR MANAGEMENT IN A CONDITIONS OF CHANGE

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: prof. PhDr. Jan Barták
DrSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, který jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 17.05.2021

Anna Kebrlová

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat prof. PhDr. Janu Bartákovi DrSc. za pomoc při zpracování této diplomové práce a za podnětné připomínky a návrhy. Dále bych chtěla poděkovat společnosti za poskytnutí materiálů a informací, které byly podkladem pro praktickou část práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá řízením lidských zdrojů v podmínkách změn. V teoretické části popisuje vývoj koncepce řízení lidských zdrojů, strategické řízení, trendy v personální oblasti po roce 2000, a neposlední řadě se zabývá managementem změn. V praktické části je provedena analýza vnějších a vnitřních vlivů působící na změny v personální oblasti zkoumané organizace. Dále se praktická část zabývá analýzou současného stavu personální politiky. Závěrem praktické části jsou předloženy návrhy opatření ke zlepšení situace na základě zjištěných informací.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, firma, koncepce, kultura, lidské zdroje, organizace, personální oblast, řízení, strategie, trendy, změny.

ANOTATION

The diploma thesis deals with human resources management in a conditions of change. The theoretical part describes the development of the human resource management concept, strategic management, trends in personnel part (human resources) after the year 2000, and last but not least it deals with management of changes. In the practical part, there is an analysis of external and internal influences that are affecting changes within the personnel area of a organization that is being examined. Furthermore, the practical part continues with the analysis of the current state of personnel policy. The practical part ends with a proposals for measures that would lead in improving the situation according the detected information.

KEYWORDS

Analysis, company, concept, culture, human resources, organization, personnel area, management, strategy, trends, changes

OBSAH

ÚVOD.....	- 9 -
TEORETICKÁ ČÁST.....	- 11 -
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA	- 11 -
1.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE	- 11 -
1.2 PROMĚNY PERSONÁLNÍ PRÁCE VE 20. STOLETÍ	- 12 -
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 16 -
2.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 17 -
2.1.1. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	- 18 -
2.1.2. ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	- 18 -
2.1.3. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	- 19 -
2.1.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	- 20 -
2.1.5 PŘIJÍMACÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ	- 20 -
2.1.6 ADAPTAČNÍ PROCES.....	- 21 -
2.1.7 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	- 22 -
2.1.8 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	- 23 -
2.1.9. UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	- 23 -
2.2 MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 24 -
2.3 FORMOVÁNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 25 -
2.3.1 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 26 -
2.3.2 ZMĚNY V PŘÍSTUPU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 29 -
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	- 31 -
3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	- 31 -
3.2 ÚKOLY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	- 33 -
3.3 MODEL Y STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	- 34 -
4 MANAGEMENT ZMĚN.....	- 37 -
4.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ZMĚNY	- 38 -
4.2 NUTNOST ZMĚNY.....	- 39 -
4.3 STRATEGIE ZMĚNY.....	- 40 -
4.4 METODY A NÁSTROJE ZMĚNY	- 41 -
4.5 PŘÍPRAVA NA ZMĚNY PO LIDSKÉ STRÁNCE	- 41 -
4.6 PŘÍPRAVA ORGANIZACE NA ZMĚNY	- 43 -

4.7	ZMĚNY PERSONÁLNÍ OBLASTI V ORGANIZACI	- 44 -
4.7.1	VNĚJŠÍ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ZMĚNY V PERSONÁLNÍ OBLASTI	- 46 -
4.7.2	VNITŘNÍ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ZMĚNY V PERSONÁLNÍ OBLASTI	- 48 -
5	TRENDY V PERSONÁLNÍ OBLASTI PO ROCE 2000	- 49 -
5.1	WORK-LIFE BALANCE.....	- 49 -
5.2	ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY	- 50 -
5.3	TALENT MANAGEMENT	- 52 -
5.4	AGE MANAGEMENT	- 54 -
5.5	DIVERSITY MANAGEMENT.....	- 56 -
5.6	MĚŘENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU	- 58 -
	EMPIRICKÁ ČÁST	- 60 -
6	METODIKA	- 60 -
6.1	METODY SBĚRU DAT.....	- 60 -
6.2	ANALÝZA.....	- 61 -
7	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	- 63 -
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY	- 65 -
8.1	ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH ZDROJŮ	- 66 -
8.2	ORGANIZAČNÍ ŘÁD	- 68 -
8.3	MZDOVÝ ŘÁD.....	- 69 -
9	ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH VLIVŮ PŮSOBÍCÍCH NA PERSONÁLNÍ OBLAST ORGANIZACE.....	- 71 -
9.1	POSTUP VLASTNÍ ANALÝZY	- 71 -
9.2	VYHODNOCENÍ ANALÝZY.....	- 72 -
9.2.1	VNITŘNÍ VLIVY A VYHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE V ORGANIZACI.....	- 72 -
9.2.2	VNĚJŠÍ FAKTORY A VYHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE V ORGANIZACI ..	- 76 -
9.2.3	SWOT ANALÝZA	- 82 -
9.3	NÁVRHY NA OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	- 82 -
	ZÁVĚR.....	- 84 -
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	- 86 -
	PŘÍLOHY	- 90 -

ÚVOD

Nynější doba se charakterizuje jako prostředí turbulentních změn a technologických pokroků. Změny se staly neodmyslitelnou součástí každodenního života nás všech. Vítězí ten, který dokáže rychle zareagovat na probíhající změny, přizpůsobit se jim a správně vyhodnotit situaci. Vítězem je také ten, který respektuje nové trendy a je otevřen všem možnostem, které dnešní doba nabízí.

Oblast řízení lidských zdrojů prošla během minulého století značným vývojem. Lidé se stávají nejcennějším bohatstvím, pokud jejich potenciálu firma využívá. Klíčovým faktorem úspěchu jsou pak právě investice do lidského kapitálu.

„O úspěšnosti změn rozhodují lidé.“ [BARTÁK 2007, str. 33].

Cílem diplomové práce je analyzovat vnější a vnitřní vlivy působící na změny v personální oblasti. Jako výzkumné otázky si autorka práce stanovila:

- I. Jaké kroky je zapotřebí realizovat, aby organizace a lidé v ní, byli připraveny na potenciální změny?
- II. Je organizace schopna čelit změnám s minimálními dopady na personální oblast?

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá popisem řízení lidských zdrojů, nových koncepcí, strategickým řízením a popisem nových trendů v personální oblasti po roce 2000. Teoretická část práce obsahuje celkem pět kapitol. V první kapitole se autorka práce zaměřuje na personální oblast, pojetí a význam personální práce, a její proměny ve 20. století. Druhá kapitola popisuje řízení lidských zdrojů, zmiňuje její úkoly, modely a část kapitoly je věnována také koncepci řízení lidských zdrojů. Na konci této kapitoly se autorka zaměřuje na změny v přístupu řízení lidských zdrojů. Další kapitolou je strategické řízení, ve kterém se objevuje charakterizace strategického řízení v oblasti lidských zdrojů, úkoly a modely tohoto řízení. V předposlední kapitole se autorka práce zaměřuje na management změn, kde detailně popisuje strategii změn, projektové řízení, metody a nástroje změn, příprava organizace a lidí na změnu, dále analyzuje vnější a vnitřní vlivy působící na změny v personální oblasti. Poslední kapitola je věnována novým trendům

v personální oblasti. Čtenáři v této kapitole naleznou např. koncept Work-Life balance, Talent management, Age management, alternativní pracovní úvazky apod.

V empirické části práce autorka představuje hlavní cíl této práce a předmět jejího zkoumání. Dále popisuje metody sběru dat a jejich analýzu. Tato část je věnována především analýze vnějších a vnitřních vlivů a analýze současné personální politiky zkoumané organizace z hlediska její připravenosti reagovat na změny. Poslední kapitola empirické části tvoří návrhy opatření ke zlepšení situace na základě zjištěných informací.

Závěrem této diplomové práce je její zhodnocení včetně zodpovězení výzkumných otázek.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚLOHA

1.1 POJETÍ A VÝZNAM PERSONÁLNÍ PRÁCE

Organizace může správně fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat tyto zdroje:

- materiální zdroje (materiál, stroje),
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Stěžejním úkolem řízení lidských zdrojů je neustále shromažďování a využívání těchto čtyř zdrojů.

Materiální a finanční zdroje jsou takzvané neživé zdroje, tzn. zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu. Udržujícím aspektem v těchto zdrojích jsou lidské zdroje, které je uvádí do pohybu. Dále jsou zapotřebí informační zdroje – znalosti a dovednosti, tedy schopnosti lidí. Jedině pak jsou lidské zdroje správně zařazeny do kontextu řídicích činností organizace, které mají taktéž rozhodující význam pro organizace, jejich řízení a hospodaření s nimi.

Personální práce je část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co pojí člověka s pracovním procesem. Je to jeho získávání, fungování, organizování, výsledky práce, pracovní schopnosti a chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, ale také ke kolegům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti s vykonáváním práce stýká. Dále také uspokojení z vykonávané práce, personální a sociální rozvoj.

A protože lidé představují pro organizaci nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti dané organizace, je personální práce nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Podmínkou úspěchu celé organizace je uvědomění hodnot a významu lidí, kteří představují největší bohatství organizace. Jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv [KOUBEK 2009].

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s termíny personální práce, personální administrativa, personalistika, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny jsou označovány za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů – jakožto nejnovějším pojetím personální práce. Ostatní termíny označují spíše rozdílné koncepce personální práce.

- Personální administrativa – historicky nejstarší pojetí personální práce, která představovala personální práci jako službu zajišťující administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí a archivací dokumentů.
- Personální řízení – termín se začal objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým vedením orientovaným na expanzi, významnou roli zde hrál pečlivě vybraný a motivovaný pracovní kolektiv. Podniky si díky konkurenceschopnosti začaly uvědomovat, že silným zdrojem prosperity je člověk, pracovní síla. Začaly se prosazovat aktivní role personální práce – skutečné personální řízení. Vznikaly nové typy personální práce, tj. personální politika organizace, metody personální práce. Díky tomuto se pohled na personální práci zprofesionalizoval a personální práce se stala záležitostí specialistů.
- Řízení lidských zdrojů – nejnovější koncepce personální práce, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace. Nové postavení vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího vstupu a motoru činnosti organizace. Pohled na personální práci je činností koncepční – tedy skutečně řídicí [KOUBEK 2007].

1.2 PROMĚNY PERSONÁLNÍ PRÁCE VE 20. STOLETÍ

V souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami historického období, se oblast personálního řízení v organizacích měnila. Měnil se význam dílčích personálních aktivit a s rozvojem různých metod řízení, narůstaly nároky na pracovníky.

Odborná literatura vymezuje tři etapy ve vývoji personálního řízení od nejstarších k trendům současnosti. Mezi tři etapy řadí: personální administrativu, personální řízení

a řízení lidských zdrojů. Tyto tři etapy označují jednotlivé vývojové fáze, koncepci personálního řízení a její postavení v organizaci [KOCIÁNOVÁ 2012].

ARMSTRONG [1999] vyčlenil personální řízení do šesti etap:

- péče o pracovníky (od roku 1915),
- personální administrativa (30. léta),
- personální řízení – fáze rozvoje (40., 50. léta),
- personální řízení – fáze dospělosti (60., 70. léta),
- řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta),
- řízení lidských zdrojů – druhá fáze (od 90. let).

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání. V 19. století byly pracovní podmínky velice špatné – mzdy, pracovní doba, podmínky žen a dětí. Zaměstnavatelé na tuto nepříznivou situaci museli zareagovat a v souvislosti s tím, se jako první oblast personalistiky začala rozvíjet péče o pracovníky. Mary Woodová je první personální úředník, o kterém se v knize autoři zmiňují. V roce 1886 se stala sociální pracovnící ve společnosti Rowntree v New Yorku. Odpovídala za zajišťování péče o ženy a děti pracující v továrnách, odpovídala za jejich ochranu zdraví a sledovala jejich chování [FOOT, HOOK 2002].

V průběhu první světové války se oblast personalistiky rozvíjela pro nejlepší využití lidí. Uplatňovaly se schopnosti a IQ a bylo nutností mít specialistu pro péči o zaměstnance v továrnách. Vlivem narůstajících činností v personálních oblastech, se začaly rozvíjet a utvářet personální oddělení, jejichž význam v průběhu stále narůstal. V počátcích byl zájem o pomoc náboru a výběru pracovníků, jejich odměňování a pomoc při řešení pracovních podmínek a zlepšení pracovní morálky.

Úroveň personální administrativy představuje personální činnosti spojené se zaměstnáváním lidí, povinnou péčí o pracovníky, pořizování, uchovávání a aktualizaci personálních dokumentů, vycházející z legislativy v pracovněprávní oblasti. Personální řízení je chápáno jako podpůrná administrativní funkce bez vlivu na rozvoj organizace. Proces výběru pracovníků je závislý na míře fluktuace, nejsou dostatečně zohledňovány požadavky pozic a výběrový proces není standardizován. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je zaměřený na odborné, technické dovednosti. Proces odměňování je založen na hierarchickém postavení a senioritě, a při odměňování není zohledněno hodnocení schopností.

Úroveň personálního řízení lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec, koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce. Zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejících se personálních útvarů. Uplatňuje se role personální práce a nabývá na významu. Stává se tak důležitou součástí řízení organizace [KOCIÁNOVÁ 2012].

Dle KOUBKA [2009] se personální řízení jako koncepce personální práce začala objevovat před druhou světovou válkou. Vznikaly nové typy personálních útvarů, docházelo k formování personální politiky a rozvoji metod personální práce. Personální práce se tak stala záležitostí specialistů.

Od 60. let dochází k rozšíření služeb – rozvoj manažerů, systematické vzdělávání, plánování pracovní síly, dále také odměňování a hodnocení pracovníků. Je kladen velký důraz na sociální klima, narůstá legislativa v zaměstnávání lidí (bezpečnost práce, diskriminace). Tím ale narůstají značné nároky na kvalifikaci a odpovědnost personalistů. V progresivním stupni dochází k personálnímu plánování aktivit a na personálním řízení se částečně podílí liniový management. Z důvodu personálního řízení, které je více chápáno jako součást vrcholového řízení organizace, se vrcholový management víceméně nezapojuje. V kompetencích personalistů je kladen důraz na rozvoj specializovaných schopností. Požadavky výběrového procesu jsou především schopnosti budoucích pracovníků. Je měřena efektivita, ale i kvalita přijatých pracovníků. Liniový management má na starosti výběrové řízení a obsazování nižších pozic. Odměňování pracovníků probíhá pomocí benchmarkingu [KOCIÁNOVÁ 2012].

Podle KOTLERA a ARMSTRONGA [1991] cit. dle AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER [1993] se považuje místo vzniku benchmarkingu ve firmě Xerox Reprografix. Tento přístup byl poprvé využit v osmdesátých letech. Benchmarking je proces, který chce za neustálého srovnávání a měření organizace s vůdčími podniky, získat informaci, díky které bude organizace lépe realizovat aktivity vedoucí ke zvýšení výkonnosti.

Personální práce v organizaci je od 80. let 20. století nejnovější koncepcí řízení lidských zdrojů. Cílem řízení lidských zdrojů je zajištění kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů. Kvantitativní lidské zdroje představují věkovou a profesní strukturu, formální kvalifikace a počet. Kvalitativní stránky naopak představují výkonnost, motivaci, tvořivost a identifikaci s cíli organizace [KOCIÁNOVÁ 2012].

Dle ARMSTRONGA [1999] se personální řízení zaměřovalo více na podnikání a management. Hlavní motivační sílu představoval výkon, který byl předmětem odměny. Personální ředitel byl spíše jako společník podnikatele, než jako odborník uplatňující přístupy k potřebám organizace a pracovníkům.

V 90. letech je kladen důraz nejen na týmovou práci a nepřetržitý rozvoj v organizacích, ale také na etiku v personální práci. Čím dál více jsou využívány alternativní pracovní úvazky, zejména flexibilní pracovní doba, částečné úvazky nebo dočasné smlouvy, využívá se také práce z domu. Stále se hledají netradiční systémy odměňování, např. zaměstnanecké výhody.

Oblast lidských zdrojů se stává součástí strategického plánování personalistů, kteří se účastní příprav ohledně procesů změn ve společnosti. Organizace využívají personálně-informační systémy a dochází ke standardizaci personálních činností. Probíhá také certifikace personálního řízení normami ISO [Personalistika 2007-2008, 2007 cit. dle KOCIÁNOVÁ 2012].

„Jsou-li lidé nejcennějším zdrojem prosperity organizací, je jejich řízení prioritou..., jestliže se lidský potenciál a jeho využívání staly rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení zajistit a udržet kvalifikované odborníky (manažery i specialisty) i výkonný personál.“ [KOCIÁNOVÁ 2012, str. 77].

V současnosti stále více zaměstnanců vyžaduje možnost alternativních pracovních úvazků, jako je flexibilní úvazek, částečný úvazek nebo možnost práce z domova. Dle mých informací, nejsou tyto možnosti alternativních úvazků dostatečně využívány zaměstnavateli. Zaměstnanci kladou důraz při výběrových řízeních nejen na využití těchto pracovních úvazků, ale i na dostatečné formy benefitů, mezi které patří např. příspěvek na dovolenou, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na dětské tábory, příspěvek na vitamíny apod.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Termíny, které se využívají ve spojitosti s tímto tématem, „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“, částečně nahradily termín „personální řízení“. Řízení lidských zdrojů je dle autora stejnojmenné knihy, Michaela Armstronga, definováno: „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů.*“ [ARMSTRONG 2007, str. 27].

Další definice, která je spojována s Michaelem Armstrongem a Stephanem Taylorem zní: „*Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.*“ [ARMSTRONG, TAYLOR 2015, str. 45].

Na základě těchto definicí autorů lze říci, že řízení lidských zdrojů je proces, který je reálně využíván, případně by měl být celostně využíván v každé firmě a organizaci tak, aby splňoval všechny činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů.

Dle BERNARDOVÉ [2015] je řízení lidských zdrojů nejrozvinutější koncepce personální práce, která by měla být strategická, koncepční, zaměřená dovnitř (do organizace), ale také zaměřená i ven. Pokud bude řízení lidských zdrojů takto vypadat a v konečném výsledku i fungovat, v ten moment dochází ke skutečnému řízení. Personální práce se tak stává součástí všech manažerů v organizaci, čerpající z dostupných know-how a odborných služeb. Nejen manažer, ale i jím řízené celé odborné pracoviště, je součástí vrcholového vedení organizace.

Mezi charakteristické rysy řízení lidských zdrojů, na základě publikace Personální management od ARMSTRONGA [1999], patří:

- vrcholový management a manažersky řídicí orientovaná činnost,
- odpovědností liniových manažerů je zabezpečení a výkon řízení lidských zdrojů,

- je potřeba strategického souladu mezi integrací podnikových strategií a strategií lidských zdrojů,
- význam a poslání organizace,
- „tvrdá“ nebo „měkká“ podoba dle STOREY [1989],
- komplexní a zároveň vnitřně provázaný přístup podporující zaměstnaneckou politiku,
- důležitý je důraz na kulturu a hodnoty organizace,
- dosáhnout co nejlepších výsledků, s cílem schopností vyrovnat se novým výzvám,
- zaměstnanecké vztahy méně kolektivní,
- důraz na flexibilitu a formování týmu, cílem politiky je týmová práce,
- důležitost je kladena též na kvalitu zákazníkům a jejich vysokou úroveň spokojenosti,
- odměňování funguje na základě výkonu, schopností nebo kvalifikace.

ARMSTRONG [1999] definoval řízení lidských zdrojů jako strategicky promyšlený a logický přístup, jak řídit to nejcennější, co v organizaci je – lidi. Zaměstnanci, kteří pracují, individuálně nebo kolektivně přispívají na hospodářských výsledcích.

2.1 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

ŠIKÝŘEM [2012] jsou úkoly řízení lidských zdrojů definovány jako: plánování lidských zdrojů (plánování personálního řízení), analýza a vytváření pracovních míst, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků.

Mezi tradiční úkoly personálního řízení můžeme zařadit dosahování souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst, počtem a strukturou pracovníků v organizaci, správné a smysluplné využívání pracovníků, formování týmu, zavedení efektivního stylu vedení lidí tak, aby se v týmu pracovníků vytvářely zdravé mezilidské vztahy. Personálně a sociálně rozvíjet pracovníky organizace a dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a také lidských práv [KOCIANOVÁ 2012]. Dále autorka zmiňuje výčet

a pořadí hlavních úkolů v personálním řízení, kterou vytvořili American Society for Training and Development. Na první příčku se řadí zlepšení kvality pracovního života, na další příčku zvýšení produktivity, dále zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků a zvýšení připravenosti na změny [KOUBEK 2007 cit. dle KOCIANOVÁ 2012].

2.1.1. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je proces, při kterém se určuje, kolik pracovníků v dané organizaci bude potřeba, tak, aby mohly být naplněny strategické cíle podniku. Při takovémto plánování, je nutno myslet také na počet pracovníků v organizaci, kolik bude potřeba přijmout pracovníků, či naopak zda bude potřeba pracovníky zredukovat na nižší čísla zaměstnanců. S počty zaměstnanců úzce souvisí i finanční stránka věci, kdy je potřeba dopředu stanovit potřebné náklady na nábor nových pracovníků, stanovit mzdy zaměstnanců a také jejich ohodnocení [STÝBLO 2003].

Obecně podle KOUBKA [2015] je důležité myslet na to, aby organizace měla pracovní síly. Nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Pracovní síly by měly být: v požadovaném množství, s požadovanými dovednostmi, schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi, měly by mít pozitivní osobnostní vlastnosti, motivace a dobrý přístup k práci, schopné reagovat na změny a být flexibilní. Měly by být optimálně umístěné do pracovních míst, ve správnou dobu a s přiměřenými náklady.

2.1.2. ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

„Analýza pracovních míst je proces získávání, uchovávání a rozbor všech informací o podnikových pracovních místech, včetně informací o jejich vzájemných vazbách a včetně požadavků na jejich obsazení.“ [PALÁN 2002, str. 14].

Analýza pracovního místa je proces zjišťování, zaznamenávání a analyzování informací o úkolech, odpovědnosti a podmínkách, na základě kterých, je práce vykonávána.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, díky němuž vytváří představu o pracovníkovi, který na daném pracovním místě pracuje [KOUBEK 2006].

Dle ŠIKÝŘE [2012] je důležité, aby byly správně určené úkoly a povinnosti pro danou pracovní pozici. Nemělo by se také opomenout na určení pravomocí pracovníka dle dané pracovní pozice, a z toho plynoucí odpovědnost. Nový pracovník by měl také obdržet správný popis pracovního místa, název pracovního místa, typy pracovních úkolů, místo výkonu práce a pracovní podmínky.

2.1.3. PROCES ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků můžeme definovat jako proces, při němž se snažíme najít a vybrat kvalifikované pracovníky pro danou pracovní pozici v požadovaném počtu. Tento proces získávání pracovníků je pospán jako sled na sebe navazujících kroků [BERNARDOVÁ 2015].

ARMSTRONG [1999] definuje tři fáze získávání a výběru pracovníků. Za prvé je důležité definovat požadavky, tzn. připravit popis se specifikací pracovního místa a rozhodnout o požadavcích a podmínkách zaměstnání. Další fází je přilákání uchazečů. Tím má autor na mysli inzerování, využití agentur a konzultantů, a v neposlední řadě vyhodnocení různých zdrojů uchazečů. Třetí, poslední fází je výběr uchazečů. V tomto kroku se realizují pohovory, probíhá testování a následně hodnocení uchazečů. Posledním bodem je pak samotná příprava pracovní smlouvy.

Aby organizace vybrala a získala vhodné pracovníky na konkrétní pracovní místa, měla by si umět odpovědět na tyto následující otázky:

- Jaké pracovníky organizace potřebuje?
- V jakém časovém horizontu?
- Kolik jich potřebuje?
- Jaký má mít pracovník způsobilosti?
- Jsou ve firmě podobní pracovníci?
- Je třeba využít kandidátů z vnějších zdrojů?
- Jaký bude posun pracovníků na pracovišti?

- S jakými změnami na trhu práce je třeba počítat?
- Jaké důsledky na základě vnějších změn předpokládat?

BARTÁK [2011] především zmiňuje, že moderní personalistika porovnává způsobilosti pracovníka se způsobilostmi, které vyžaduje dané pracovní místo. Dále uvádí, že výběrová kritéria se vztahují nejen k odborné způsobilosti pracovníka, ale také k sociálním a osobnostním způsobilostem, zejména k jeho schopnosti a ochotě využívat svůj potenciál v zájmu organizace. Příkladem může být získávání pracovníků pro japonské podniky ve Velké Británii a USA. Pro ně jsou charakteristické výběrové postupy, při kterých kladou větší důraz na postoje a potenciál uchazeče, než na zkušenosti a kvalifikaci.

2.1.4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je soubor metod a technik, které směřují k uspokojování potřeb organizace z pohledu struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů.

Cílem vhodného výběru je nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi. Vybrat takové uchazeče, kteří budou vykonávat příslušné pracovní činnosti vedoucí případně i k budoucímu kariéernímu růstu [BARTÁK 2011].

Dle MARQUES A KOL. [2009] je výběr uchazečů velice důležitý prvek personálního řízení. Má návaznost na další řídicí procesy. Tím pádem existuje úzké spojení mezi výběrem a personálním plánováním, analýzou pracovních míst a adaptací nových pracovníků.

2.1.5 PŘIJÍMACÍ PROCES ZAMĚSTNANCŮ

Přijímání pracovníků je úzce spjato s těmito úkoly:

- Optimalizace nástupních podmínek,
- zabezpečení a realizace všech procedur (pracovní smlouva, mzdový/platový výměr, zařazení do personální evidence atd.)
- seznámení s firmou, vedením a pracovištěm,

- seznámení s firemní legislativou, BOZP a PO,
- vyjednávání podmínek a projednání předpokladů s možností rozvoje, příprava na adaptační proces [BARTÁK 2011].

V neposlední řadě v rámci tohoto přijímacího procesu obdrží zaměstnanec řadu dokumentů s informacemi o pracovně organizačních záležitostech vztahujících se k výkonu práce ve společnosti, např. pracovní řád. V některých společnostech se používá i tzv. příručka pro zaměstnance, ve které nově nastupující nalezne všechny důležité informace potřebné k rychlejší socializaci do firemního prostředí [ARMSTRONG 2007].

Během přijímacího procesu je nejdůležitější příprava a podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí být dle Zákoníku práce podepsána nejpozději v den nástupu do zaměstnání, ale může k tomu dojít i v předstihu. Se zněním pracovní smlouvy by měl být nový zaměstnanec předem seznámen a měl by mít příležitost o jednotlivých bodech smlouvy diskutovat s příslušným vedoucím [KLEIBL A KOL. 2001].

BERNARDOVÁ [2015] zmiňuje také nejdůležitější krok, kterým je podpis pracovní smlouvy. Pracovní smlouva (pracovně-právní vztah) vzniká podpisem zaměstnavatele a zaměstnance. V pracovní smlouvě musí být podle zákoníku práce uvedeny tři zákonné náležitosti: druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do zaměstnání.

2.1.6 ADAPTAČNÍ PROCES

Dle MARQUES A KOL. [2009] je adaptace proces, při kterém zaměstnanec získává a osvojuje si poznatky a dovednosti, které potřebuje k výkonu jeho pracovních činností. Dále se zařazuje do kolektivu a ztotožňuje se s cíli organizace.

Adaptace představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nově nastupujícího. Adaptační program se odehrává ve vymezeném čase, většinou dané zkušební dobou.

V adaptačním programu by mělo proběhnout seznámení pracovníka s firemní kulturou a pracovními podmínkami. Zajistit „patrona“, který s pracovníkem projedná adaptační program; pravidelně zajišťovat pomoc a podporu od patrona, nadřízeného a spolupracovníků. V adaptačním programu je dále potřeba vypracovat plán adaptace,

tento plán realizovat, průběžně hodnotit a na závěr vypracovat hodnocení tohoto plánu [BARTÁK 2011].

2.1.7 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání i osobní rozvoj zaměstnanců v organizaci je založen na schopnosti dospělých učit se, tak jako u dětí. Rozdílem v učení dospělých je to, že se musí respektovat určitá životní etapa/fáze, ve které se momentálně nacházíme. Učení u dospělých ale probíhá zcela jinak než u dětí. Dospělí lidé už mají své poznatky z reality, které chtějí využívat a zkušenosti, které je ovlivňují. Nejlepší, či optimální způsob procesu učení je založený na zobecňování vlastních zkušeností. Nazývá se „Kolbův cyklus zkušenostního učení“, který je popsán čtyřmi kroky:

- zkušenost – člověk prožije nějakou situaci a udělá si vlastní zkušenost,
- hodnocení – člověk až po své vlastní zkušenosti začíná přemýšlet, proč se situace stala a hodnotí, jak situaci, tak své chování,
- závěr – na základě přemýšlení a hodnocení situace si člověk dokáže vytvořit vlastní závěry v podobě teorie,
- plánování příští akce – na základě vlastní zkušenosti si člověk naplánuje potřebnou změnu.

Kolbův cyklus tvoří uzavřený okruh, ve kterém na sebe jednotlivé fáze logicky navazují. A má-li být vzdělávání dospělých úspěšné, je žádoucí vycházet z tohoto cyklu. Nezáleží však na startovací fázi cyklu, ale v tomto procesu učení je nejdůležitější vycházet z osobní zkušenosti člověka [BERNARDOVÁ 2015].

BERNARDOVÁ [2015] dále popisuje metody vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Vzdělávací akce mohou mít různé podoby. Záleží, jaký cíl mají naplnit. Autorka popisuje nejčastěji využívané typy – školení, přednáška, trénink, workshop. Správný typ pro konkrétní tým zaměstnanců je důležitý vybírat dle znalostí, dovedností, zkušeností, ale i odlišných typů osob zaměstnanců.

2.1.8 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Proces hodnocení a odměňování zaměstnanců v organizaci se týká všech zaměstnanců. V roli hodnotitelů jsou manažeři a vedoucí pracovníci. Systém hodnocení zaměstnanců má významný informační přínos.

Přínos je pro samotné hodnocené zaměstnance. Jsou oceněni na základě pracovních výsledků a kvality práce, pohled nadřízeného na pracovní výsledky zaměstnance a jeho osobnostní kvality. Přínosem je zcela jistě také otevřený prostor k vyjasnění si nesrovnalostí a k lepšímu vzájemnému porozumění všech. Zaměstnanci jsou motivováni k dalším výkonům a dostávají prostor pro prezentaci vlastních názorů, potřeb, podnětů, a osobních cílů zaměstnance. Přínos je také pro manažery – vyjádření názorů na pracovní výkony zaměstnanců, usměrňování činnosti zaměstnanců, osobní rozvoj zaměstnanců, motivace k vyšším pracovním výkonům, pochopení zájmů a přání zaměstnanců, vytváření a udržování vztahu se zaměstnancem.

Systém hodnocení má také přínos pro celou organizaci – získání obrazu o kvalitě zaměstnanců (o pracovním potenciálu zaměstnanců), zdroj informací pro personální plánování a personální změny, systém předávání informací mezi všemi zaměstnanci, podněty pro formulaci firemních hodnot a firemní kultury a formulace standardů ve vedení lidí v organizaci [BERNARDOVÁ 2015].

2.1.9. UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Pracovní poměr může být rozvázán pouze čtyřmi typy výpovědí. Dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. Podmínky stanovující typ výpovědí upravuje zákoník práce. Při ukončení pracovního poměru je v zájmu organizace dosáhnout u zaměstnance - vzájemné shody na ukončení pracovního poměru, vzájemné shody na důvodech ukončení pracovního poměru a vzájemnou shodu na podmínkách ukončení [BERNARDOVÁ 2015].

2.2 MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole autorka představí nejznámějších šest modelů řízení lidských zdrojů, vymezující pojetí řízení lidských zdrojů a jeho fungování.

- Model shody – tento model navrhli FOMBRUN A KOL. [1984] cit. dle ARMSTRONG A TAYLOR [2015]. Na základě tohoto modelu by měl být systém řízení lidských zdrojů i struktura organizace, uplatňovány v souladu se strategiemi organizace. Zásadním úkolem tedy je, sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby dosahoval strategických cílů organizace.
- Harvardský model – tento model je založen na předpokladu, že řízení lidských zdrojů zahrnuje rozhodnutí a činnosti manažerů ovlivňující vztahy mezi zaměstnanci, a v celé organizaci. Je nezbytné, zabývat se řízením lidských zdrojů v dlouhodobější perspektivě. Autoři modelu dále tvrdí, že liniový manažeři by měli přijímat větší odpovědnost za spojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů, zatímco personalisté by měli formulovat politiky lidských zdrojů a provádět kontrolu návrhů a uplatnění činností řízení lidských zdrojů [BEER A KOL. 1984 cit. dle ARMSTRONG A TAYLOR 2015].
- Kontextový model – autoři tohoto modelu tvrdí, že řízení lidských zdrojů by nemělo podceňovat okolní vlivy, kterými jsou: sociální vlivy, institucionální vlivy a politické vlivy. Jedině tak může řízení lidských zdrojů propojit systém s okolními vlivy, ve kterých se utváří a rozvíjí.
- 5-P model – autorem tohoto modelu je SCHULER [1992] cit. dle ARMSTRONG A TAYLOR [2015], který formuloval model řízení lidských zdrojů s pěti prvky.
 - 1) Pojetí lidských zdrojů – aby řízení lidských zdrojů mohlo správně fungovat, nesmíme opomenout přístup právě k lidským zdrojům z pohledu celkového úspěchu organizace a filozofii lidských zdrojů.
 - 2) Politiky lidských zdrojů – vytvářet a uplatňovat nové programy a praxe v oblasti lidských zdrojů lze, pouze pod podmínkou, dodržení strategických cílů organizace.

- 3) Programy lidských zdrojů – programy umožňují prosazovat a usměrňovat změny v oblasti lidských zdrojů tak, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace.
 - 4) Praxe lidských zdrojů – tento model reprezentuje jednotlivé postupy, které směřují k naplnění politiky v oblasti lidských zdrojů, jde především o zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělání nebo o zabezpečování pracovních vztahů, spolu s personální administrativou.
 - 5) Procesy lidských zdrojů – model obsahuje formální postupy a metody, které slouží k realizaci strategických plánů a politik v organizaci.
- Evropský model – evropský model, jehož autorem je BREWSTER [1993] cit. dle ARMSTRONG A TAYLOR [2015], rozlišuje řízení lidských zdrojů:
 - 1) Okolí – právní prostředí.
 - 2) Cíle – cíle organizace.
 - 3) Zaměření – analýza nákladů a výnosů.
 - 4) Vztahy se zaměstnanci – organizované i neorganizované.
 - 5) Vztahy s liniovými manažery – odbornost a součinnost.
 - 6) Role personalistů – specializace, odolnost, flexibilita.
 - Tvrdý a měkký model – model popsal autor STOREY [1989], který rozlišil tvrdé a měkké pojetí v návaznosti na řízení lidských zdrojů. Tvrdé pojetí zdůrazňuje rozumový neboli racionální přístup k řízení lidských zdrojů, naopak měkké pojetí zdůrazňuje určitý vztah mezi komunikací, stimulací a vedením.

2.3 FORMOVÁNÍ KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na začátku 80. let 20. století vzniká nový přístup k řízení lidí v organizacích. Nová koncepce řízení lidských zdrojů se objevuje v období propagace a popularizace nových směrů a přístupů k řízení lidských zdrojů. Tvůrci této nové koncepce vychází především z teoretických a praktických výsledků rozvoje managementu a koncepci personálního řízení 70. a začátku 80. let, a snaží se vymezit a charakterizovat odlišnosti od koncepcí předcházejících.

Tento proces koncepce řízení lidských zdrojů lze rozdělit do tří fází. První z nich je myšlenka zformovaná americkými, univerzitními autory v 80. letech 20. století. Tato myšlenka je rozdělená do dvou modelů - „model souladu“ a „harvardský model“. Ve druhé fázi probíhal rozvoj myšlenek anglickými autory na přelomu 80. a 90. let, kteří vyjadřovali negativní vztah týkající se aplikace této koncepce do praxe personálního řízení. Třetí fází již byla koncepce řízení lidských zdrojů aplikována do praxe a sjednotil se systém managementu s řízením personálních činností [VOJTOVIČ 2011].

2.3.1 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Navzdory existujícím odlišnostem v pojetí koncepce řízení lidských zdrojů, se většina autorů shoduje k nejdůležitějším charakteristikám. Do kterých patří:

- investovat do lidských zdrojů,
- využívat strategický přístup k řízení lidských zdrojů a klást důraz na jeho propojení se strategií podniku,
- strategický přístup k řízení lidských zdrojů se stává činností vrcholových manažerů,
- zajistit řízení lidských zdrojů se stává úlohou liniových manažerů,
- konkurenční výhodou organizace jsou právě lidské zdroje,
- důležitou součástí je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

Investování patří do odlišných charakteristik mezi jednotlivými autory, kteří se věnují právě koncepci řízení lidských zdrojů. Podmínkou nové ekonomiky jsou hlavním výrobním kapitálem schopnosti a znalosti, které jsou nedílnou a důležitou součástí lidské osobnosti. Aby mohl výrobní podnik v podmínkách tržního hospodářství fungovat, je zapotřebí pravidelné investování do hlavního výrobního kapitálu.

Další charakteristikou koncepce řízení lidských zdrojů je faktor konkurenční výhody. V minulosti byly hlavním výrobním kapitálem výrobní stroje a zařízení. To znamená, že hlavní konkurenční výhodou podniků byly právě efektivnější a účinnější tyto stroje. Na základě výše popsaného současného hlavního výrobního zdroje, se i v tomto případě stávají právě lidé, hlavním faktorem konkurenční výhody. Zákonitostí úspěšné hospodářské produkce je její prosperita, která na základě svého růstu

produktivity výrobního kapitálu, zvyšuje její hodnotu. Jakým způsobem hodnotu navýšit v podmínkách průmyslové výroby, je investice do výkonnějších technologií a výrobních zařízeních. Ve znalostní ekonomice jsou hlavním výrobním kapitálem lidé, tudíž v jejich podmínkách, jak navýšit hodnotu, jsou právě schopnosti lidí a investice do jejich vzdělání a rozvoji [VOJTOVIČ 2011].

ARMSTRONG [1999] popisuje koncepcí řízení lidských zdrojů charakteristickými rysy, mezi které řadí: oddanost hodnotám a cílů, velký důraz na organizační kulturu a hodnoty, decentralizaci, delegování pravomocí, flexibilitu, dosahování spokojenosti pro zákazníka, diferenciací odměn podle výkonu, kompetencí, a především kvalifikací.

Koncepcí řízení lidských zdrojů je tedy souhrn obecných principů, úvah a postojů, jakým způsobem přistupovat k řízení lidí, kteří jsou hlavním kapitálem výrobních organizací nebo hlavním výrobním zdrojem. Na základě této koncepce řízení lidských zdrojů, jde především o to, řídit lidské zdroje tak, aby do nich bylo investováno a přistupovalo se k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění [VOJTOVIČ 2011].

KOCIÁNOVÁ [2012] charakterizuje koncepcí řízení lidských zdrojů jako orientovanou činnost zaměřující se na zájmy organizace a jedince, kdy tyto dvě entity tvoří vztah vzájemného prospěchu, který je podmíněný očekávání a potřeb obou stran. Organizace sleduje cíle a rozvoj prostřednictvím lidí – využívá jejich schopností, zkušeností a kreativity, na druhé straně lidé očekávají splnění cílů a svůj přínos organizaci. V tomto případě mluvíme o souladu cílů organizace s cíli individuálními.

Autorka dále popisuje způsob, jakým zacházejí v organizaci vedoucí s pracovníky. Tento způsob zacházení má sklony k unitaristickému a pluralistickému přístupu. V unitaristickém přístupu se usiluje o dosažení společných cílů. Vedoucí pracovníci nahlíží na organizaci jako na jednotný systém s jediným zdrojem pravomoci (vedení organizace) a s jediným zaměřením loajality (vůči organizaci). V pluralistickém přístupu se upřednostňuje, jak již z názvu vyplývá, pluralita zájmů. V tomto případě jde o separaci zájmů a cílů, které je ale třeba udržet v rovnováze.

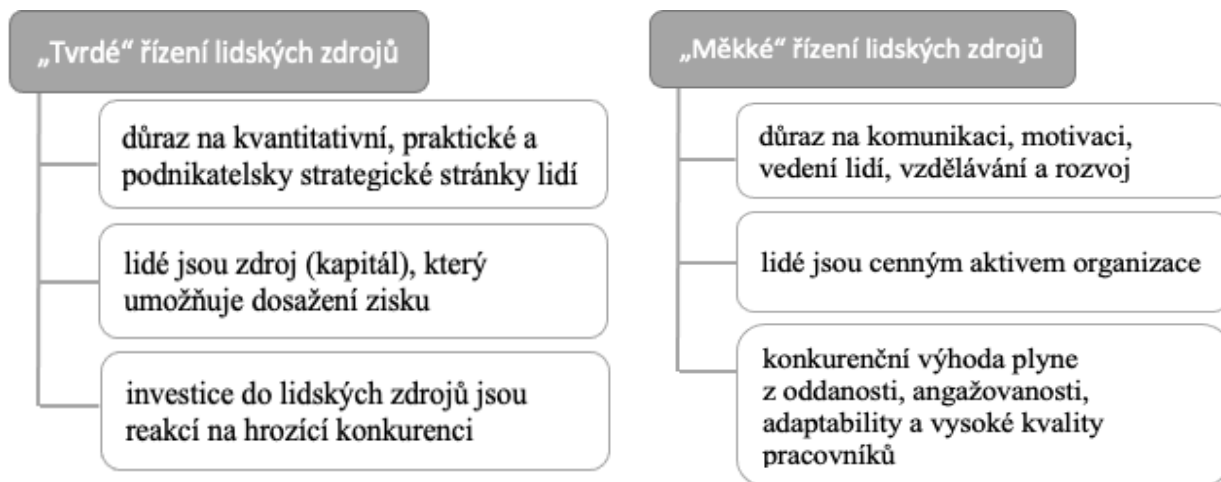
Řízení lidských zdrojů můžeme také chápat jako „tvrdé“ řízení (Hard HRM) a „měkké“ řízení lidských zdrojů (Soft HRM). V praxi se ale s tímto řízením setkáme pouze odděleně. KOCIÁNOVÁ [2012] tvrdí, že v „měkkém“ řízení nalézáme prvky tvrdého a naopak v „tvrdém“ řízení lidských zdrojů prvky „měkkého“ řízení.

Tvrdé řízení lidských zdrojů autorka definuje jako podnikatelské a strategické řízení lidí. Zmiňuje důležitost investice do rozvoje lidských zdrojů, který následně umožňuje dosažení maximálního zisku. Dále upozorňuje, že na potřeby lidí je kladen malý důraz a pracovníci jsou považováni pouze jako zdroj k dosažení výtěžku.

Naopak měkké řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za konkurenční výhodu. Neopomíná důležitost motivace zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj. Měkké řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že vedení a pracovníci jsou v souladu, a podílejí se na plnění stanovených cílů, pracují jako tým. Důležitým poznatkem v „měkkém“ řízení lidských zdrojů je také to, že je zaměstnancům umožněn profesní posun, až na roli spolupodnikatele. Zaměstnanci jsou pověřováni náročnějšími úkoly a mohou se zúčastnit řízení, v podobě zaměstnaneckých akcií. V současnosti je také kladen velký důraz na odměňování, v tomto případě tzv. benefit za zásluhovost.

Výzkumy ukazují, že i když řízení lidských zdrojů je měkké, realita je tvrdá. Zájmy organizace převažují nad zájmy jedince.

Obrázek 1: Tvrdé a měkké řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOCIÁNOVÁ [2012], vlastní zpracování

2.3.2 ZMĚNY V PŘÍSTUPU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podstatné změny, které nastaly v hospodářských a sociálních procesech, měly především dopad na vedoucí a manažery výrobních organizací. Změny se projevovaly především v chování lidí a jejich vztahu k práci, ve změně postojů, hodnot a preferencí.

Zjistili, že přístupy k řízení lidí, které byly formovány v podmínkách industriálního rozvoje, neodpovídají požadavkům ekonomického růstu.

Například krize v personálním řízení ve Spojených státech amerických (začátky 80. let 20. století), je napřímo spojovaná s novými perspektivami rozvoje ekonomiky. V podmínkách těchto změn – ekonomického rozvoje, představitelé podnikatelské sféry zjistili, že stávající principy v řízení lidí nejsou dostačující pro to, aby zabezpečily produktivitu práce, a je nevyhnutelné rozvíjet novou strukturu ve formě motivací a odměňování pracovníků [VOJTOVIČ 2011].

Teoretickým východiskem pro nově vznikající koncepce personálního řízení, byly na základě ekonomických, sociologických a psychologických výzkumů zjištěny výsledky. Jako příklad uvádí VOJTOVIČ [2011] ekonomickou krizi v letech 1973-1975, kdy management vyjádřil potřebu přechodu k novému typu ekonomického rozvoje, který je potřebný pro zdokonalování celého systému řízení práce. Díky ekonomické krizi se myšlení mnohých manažerů změnilo, a tak začali vyjadřovat fakt neustálého růstu významu lidského kapitálu. Management mění strategii v přístupech ohledně řízení lidí v organizaci a začíná se chovat k lidem jako k hlavnímu zdroji produktivity práce. Tento přístup se využívá zejména k využití potenciálu pracovníků, jejich vědomostí a schopností. V rámci vnitřního firemního zdokonalování se uplatňuje rozšíření a delegování pracovníků shora dolů a celkový přístup k personálu z pohledu strategického záměru firmy.

Vzhledem ke stálému rozvoji a zdokonalování výrobních technologií, je nutné, se oprostit od tradičních přístupů ke vzdělávání pracovníků a zvyšování kvalifikací a posunout se k přístupům současné doby. V 70. letech dochází k uznání a pochopení potřeb dané doby, proto organizace investují do vzdělání a lidského potenciálu. Jedním z nejdůležitějších úkolů, spadajících pod řízení vrcholového i liniového managementu, se stává kvalifikace, rekvalifikace a systém permanentního vzdělávání pracovníků. Projevují se taktéž i změny v přístupech ke vzdělání a ke kvalifikaci pracovníků. Změny se začínají projevovat nejdříve na univerzitách, a to ve sféře přípravy manažerů.

Programy bakalářů podnikové administrativy se stávají méně specializovanými a těžištěm v oblasti přípravy manažerů se stávají magisterské obory. Přechod k inovačním přístupům si vyžádal revizi tradičních forem a metod vzdělání, a tak značně vzrostla praktická část výuky. Pro tyto účely organizují korporace poradenská centra. V 80. letech 20. století se zvláštní pozornost věnovala strategickému řízení výroby (nové technologie, automatizace výroby) a zdokonalování organizační struktury. Další krok ke zvyšování profesionální úrovně vedoucích pracovníků, je přímo spojený s cíli dané organizace. Vlastní systém podnikového vzdělávání zavádějí postupně všechny velké výrobní společnosti. Programy vzdělávání obsahují teoretická témata, výuku, osvojení počítačové techniky a matematické metody ekonomických výpočtů. K systému firemního vzdělání patří nejen vzdělávání a rekvalifikace pracovníků, ale taktéž kurzy zvyšování kvalifikace manažerů.

3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Význam strategického řízení spočívá především v nejdůležitějších rozhodnutích, které vydávají manažeři vrcholové úrovně. Strategický management je soubor manažerských rozhodnutí, na kterých závisí dlouhodobá výkonnost organizace. Strategické řízení musí být plánované, vedené, organizované a kontrolované. V rámci těchto manažerských funkcí poté probíhá analyzování, rozhodování, implementace a koordinace [GRASSEOVÁ A KOL. 2010].

Dle PITRY [1997] je hlavní podstata úspěšné strategie zvolit nebo nastolit takové podmínky soutěže s konkurenty, ve které se s převahou uplatní silné stránky organizace. Šanci na uplatnění má potom vítěz, který dokáže v boji strategicky účelně a cílevědomě uplatnit své konkurenční výhody.

Při uskutečnění tvorby a realizace jednotlivých strategií, vzniká strategické řízení. V tomto případě tedy hovoříme o strategickém cyklu, který je tvořen pěti fázemi. Aby byla firma strategicky řízena, je nutné, postupně realizovat všechny fáze tohoto strategického cyklu. Strategické řízení není nikdy ukončený proces, tudíž není možné opomenout fáze tohoto stále se opakujícího procesu. První fáze začíná tehdy, kdy je potřeba přesvědčit podnikatele o nutnosti zvolení strategie. Ve druhé fázi nastává stanovení vize firmy, dále je potřeba nastolit strategickou situační analýzu. V předposlední fázi dochází k určení správné strategie a pátá fáze strategického řízení obsahuje implementaci zvolené strategie a zhodnocení její strategie [SRPOVÁ A KOL. 2011].

3.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle ARMSTRONGA A TAYLORA [2015] jde především ve strategickém řízení lidských zdrojů o přístup, který je založený na určitých konceptech, nikoli na konkrétních postupech. Takové strategické řízení lidských zdrojů poskytuje východiska pro vytváření a uplatňování jak obecných, tak specifických strategií lidských zdrojů. Je potřeba posoudit současný stav organizace, ale i stávající úrovně řízení lidských zdrojů.

Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je dosáhnout souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů tak, aby mezi nimi vznikla podpora.

Obrázek 2: Model strategického řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG A TAYLOR [2015]

Při strategickém řízení lidských zdrojů je zapotřebí dosažení strategického souladu mezi záměry, činnostmi personalistů a organizace. Na obrázku 1 můžeme vidět strategické řízení lidských zdrojů, které se zabývá jak strategiemi lidských zdrojů, tak strategickou rolí personalistů [ARMSTRONG A TAYLOR 2015].

„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech organizace týkajících se lidí – podstatné složky podnikatelské strategie organizace.“ [ARMSTRONG 1999, str. 163]. Strategické řízení lidských zdrojů je založeno na vzájemném vztahu mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením v organizaci.

ARMSTRONG [1999] při definicích strategického řízení lidských zdrojů, na rozdíl od jiných autorů, zdůrazňuje lidi – právě oni se podílí na strategickém plánu a vrcholový management má za úkol, vzít v potaz tento klíčový faktor při vytváření podnikových strategií. Jsou to lidé, kteří tvoří hlavní zdroj a strategická schopnost firmy záleží právě na schopnostech těchto zdrojů.

Cílem strategického řízení lidských zdrojů je zajištění úspěšného jednání firmy a schopnosti umět ukázat směr, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být uspořádány do vzájemně provázaných postupů a programů [ARMSTRONG 1999].

3.2 ÚKOLY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

„Chceme-li se rozhodnout, jak zaměřit naše podnikatelské aktivity, musíme mít nejdříve jasno, k jakému cíli mají směřovat.“ [PITRA 1997, str. 55].

Strategický management je charakterizován do pěti hlavních úkolů.

- Formulace strategické vize – kam bude organizace směřovat, za jakým účelem, stanovit dlouhodobou orientaci jejího chování a specifikovat jasné poslání, které chce organizace naplnit.
- Přeměna strategické vize a specifikovaného poslání do souboru měřitelných cílů a ukazatelů výkonnosti.
- Návrh postupu k vymezeným cílům.
- Implementace zvolené strategie a zajištění účinného a účelného provádění.
- Hodnocení výkonnosti, sledování vývoje organizace a provádění zásahů do dlouhodobé orientace, volby cílů a strategie, nebo změnit strategii na základě získaných zkušeností, měnících se podmínek, vznik nových námětů.

Při strategickém rozhodování je důležité, aby management organizace zohlednil následující faktory a dokázal odpovědět na otázky co, kdo a jak.

- Potřeby, přání a požadavky zákazníků = co musí být danou organizací uspokojeno.
- Existence různých skupin zákazníků = kdo je cílem podnikatelských aktivit organizace.
- Metody, techniky a technologie = je zapotřebí znát, jak požadavky zákazníků co nejlépe uspokojit.

Pro co nejefektivnější fungování managementu a zajištění vysoké úrovně konkurenceschopnosti každé organizace, musí být trvalé odstraňování slabin a rozvíjení silných stránek. K dosažení těchto cílů, je nutné, znát v každém okamžiku situaci na trhu (respektovat přání a tužby zákazníků), sledovat vědeckotechnické rozvoje a okamžitě je aplikovat pro zkvalitnění materiálních zdrojů organizace, usilovat o zvyšování kvalifikace všech pracovníků organizace, motivovat k dalšímu vzdělávání a dbát o zdravé

hospodaření (dostačující úroveň finančních rezerv). Aplikovat moderní prostředky informačních technologií, posilovat interakce jako využívání prostředku pro posilování a rozvíjení zdrojů organizace, kvalita vnitřního prostředí organizace [PITRA 1997].

3.3 MODEL Y STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Strategické aktivity vznikaly od 50. let 20. století. Jejich vývoj můžeme rozdělit do tří etap: dlouhodobé plánování, strategické plánování a strategické řízení.

Dlouhodobé plánování vzniklo v souvislosti na rychlé změny vývoje trhu a na nové složitosti, které se odehrávaly po druhé světové válce. Situace vyžadovala rychlejší a radikálnější provádění změn uvnitř firem, než tomu bylo v předchozím období. Tato situace se začala projevovat ve Spojených státech, kde bylo nutné nahradit dosavadní, nepostačující systém rozpočtování. Vzhledem k takovému dění, bylo potřeba nalézt takový nástroj, který by byl schopen připravit firmu s důrazem na konkurenceschopnost a expanzi firmy. Dlouhodobé plánování se tak stalo správným řešením, které se rychle osvědčilo a bylo přijato velkými a středními firmami. Důležitým prvkem dlouhodobého plánování bylo provádění prognózy vývoje budoucnosti. To vycházelo z předpokladu, že budoucnost lze prognózovat na základě extrapolace minulého vývoje. Na základě výsledků takovéto prognózy, lze stanovit pozitivní cíle.

Strategické plánování přichází v 60. letech, které má charakteristiky dnes používaných přístupů. Zásadní příčinou zavedení strategického plánování byla saturace a velký pokles růstu trhu. Strategické plánování je komplexní metoda, která vyžaduje více času na zpracování cílů, než je tomu u dlouhodobého plánování. Základní myšlenka spočívá v nalezení konkurenční mezery organizace. Prvním krokem k úspěšnému strategickému plánování je zpracování výhledové analýzy, která identifikuje trendy, příležitosti, významné události a zároveň hrozby. Rozdíl mezi prognózou vycházející z této analýzy a prognózou vycházející z extrapolace dosavadního vývoje (dlouhodobé plánování), se nazývá mezerou kontroly. Mezera kontroly je rozdíl, který vychází ze skutečnosti, že jsou v prognóze zahrnuty výsledky a vlivy analýzy prostředí. Druhým krokem strategického plánování je konkurenční analýza. Výsledkem této analýzy je identifikace určitého potenciálu ke zlepšení výkonu dané organizace na základě

úspěšnosti v jednotlivých oborech. Tato analýza taktéž predikuje, kterými obory by měla organizace směřovat (jaké obory se budou slibně vyvíjet). A naopak predikuje, které obory mají nejistou budoucnost. Poslední krok je portfolio analýza. V této analýze jsou srovnávány výhledy firmy v jednotlivých oborech, stanovují se priority a alokují se zdroje pro realizaci strategií v jednotlivých oborech.

Strategické řízení a jeho vznik je spojován s polovinou 80. let. V tomto období se začala pozornost zaměřovat na záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizace a technologie. Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace a strategickými cíli, taktéž mezi organizací a vnějším prostředím, ve kterém organizace působí.

Strategie dlouhodobě určuje směr a rozsah aktivit organizace, přizpůsobuje své zdroje měnícímu se prostředí, v němž organizace působí. V organizacích existuje rozdílné pojetí strategie. Na jedné straně organizace začleňují cíle jako součást strategie, na straně druhé, organizace považují strategii jako prostředek k dosažení předem vytyčených cílů. Proces strategického řízení je rozčleněn na proces strategického plánování, proces implementace strategie a proces strategické kontroly a hodnocení. V rámci těchto funkcí je prováděno analyzování [GROSSEOVÁ A KOL. 2010].

O modelech procesu strategického řízení hovoří mnoho zahraničních autorů. Dle GROSSEOVÉ [2010] autorka práce uvádí tradiční model procesu strategického řízení podle THOMPSONA a STRICKLANDA [1987]. Model se skládá z pěti na sebe navazujících prvků:

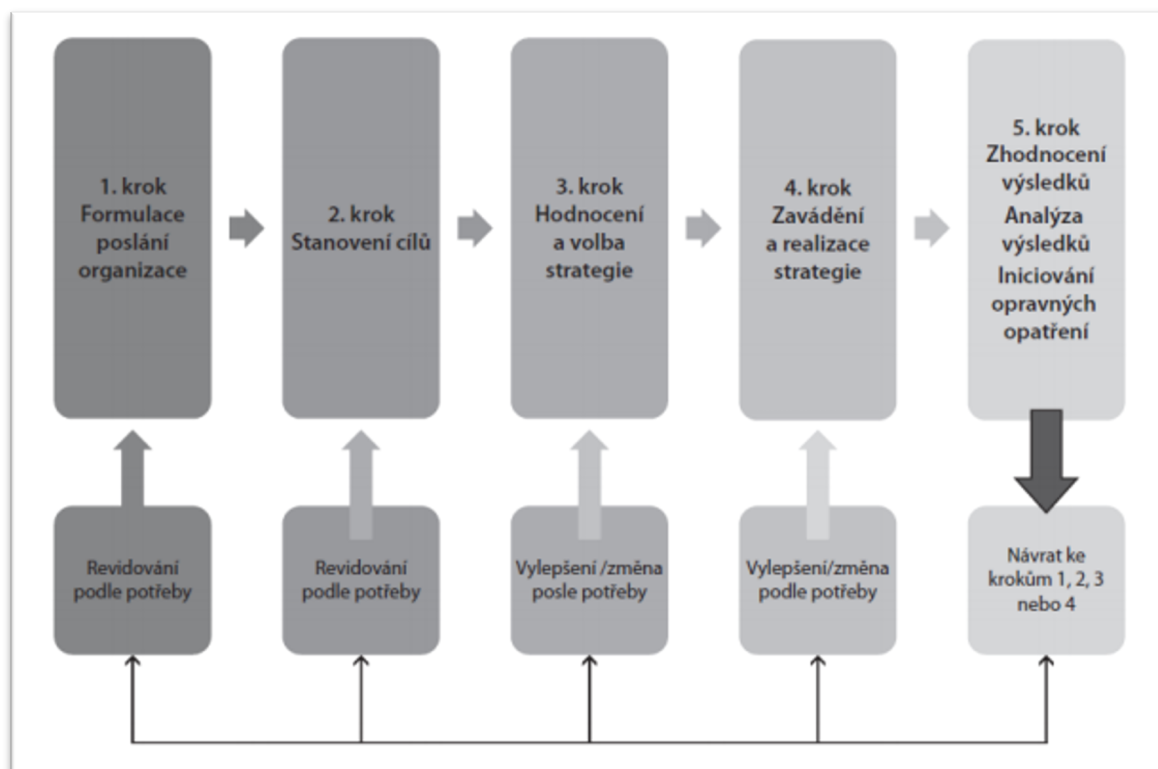
1. Formulace poslání.
2. Stanovení cílů.
3. Hodnocení a volba strategie.
4. Zavádění a realizace strategie.
5. Zhodnocení výsledků s analýzou situace a iniciací opravných opatření.

Ideální model strategického řízení neexistuje, avšak na základě odborné literatury je v první řadě zapotřebí, aby strategické řízení bylo uskutečňováno v určitých, logicky navazujících fázích.

KEŘKOVSKÝ a VYKYPĚL [2006] chápou strategický management jako nikdy nekončící proces počínaje vymezením poslání, cílů a strategickou analýzou, končící

formulací možných variant řešení. Strategické řízení je proces, který je souborem manažerských rozhodnutí a postupů, které dlouhodobě určují fungování a činnosti organizace.

Obrázek 3: Tradiční model procesu strategického řízení



Zdroj: GRASSEOVÁ [2010] podle THOMPSON A STRICKLAND [1987]

4 MANAGEMENT ZMĚN

„Žijeme v permanentním proudu změn, které budou stále výrazně ovlivňovat úspěšnost firmy a její uplatnění na trhu. Nezbyvá tedy, než pochopit a uvědomit si nezbytnost a naléhavost permanentních změn a naučit se s nimi žít..., úspěšný podnikatel i HR manažer jako obchodní partner musí umět změny předvídat, ovlivňovat, využívat jich jako nových příležitostí, šancí a možností.“ [BARTÁK 2007, str. 11-12].

CAHA [2017] zmiňuje zejména proměnlivost prostředí, která přináší změny. Tyto změny mohou na firmu působit jak negativně, tak pozitivně. Negativní působení znamená, že se firma ocitne v ohrožení, pozitivní působení firmě může přinést nové příležitosti. Pokud jsou změny pomalé, lze je předvídat. Predikce je složitější u nárazových a rychlých změn. Aby byla firma úspěšná, musí firma na změny neustále reagovat. Pokud firma zvládá i úspěšnou predikci na rychlé změny, dokáže tyto znalosti lépe využít ve svůj prospěch, případně se hrozbám účinně bránit.

Podmínkou úspěšnosti dle BARTÁKA [2007] je operativní přístup k zásadním změnám. Firma, která se chce stát vysoce konkurenceschopnou, musí být silná a pružná zároveň. Musí fungovat efektivně. Firma musí projít zásadními změnami – firemní vize, strategie, organizační kultura, styl řízení, změna v pojetí práce s lidmi, změny rolí. Tradiční přístup, na základě kterého, se měli dělat „věci správně“ – pracovat dle předem stanovených úkolů, které vycházejí z nařízení vedení organizace, je již minulostí. Chybné změny vzbuzují v pracovníkovi nedůvěru, strach a obavy, protože tím mění zavedené zvyky. Pracovník v těchto změnách spatřuje ohrožení svého postavení a platu. V nových podmínkách by musel budovat znovu své postavení.

Autor dále popisuje jisté „brzdy změn“, kterými má na mysli pracovníky, které ulpívají na tradičních postupech práce a chybné změny v něm vzbuzují nedůvěru a strach. Mění se totiž zavedené zvyky a pracovník je nejistý. Jak v tomto případě postupovat, je zcela na vedoucím. Ten musí v první řadě ve svém týmu lidí rozlišit, kdo je zásadně proti změnám a kdo má pouze obavy z rizik zavádějících nových změn. S takovými „brzdami změn“ se vedoucí, potažmo celá firma, musí rozloučit. A to z důvodu, že by vedoucí jinak riskoval neúspěch změny. Naopak zaměstnanci, u kterých lze předpokládat, že změny pojmu jako šanci k uplatnění a rozvíjení se, firmy nutně potřebují. Nejen u zaměstnanců je potřeba nezbytná proměna. Procesní řízení

vyžaduje manažera s vlastní vizí, dlouhodobou představou a schopností překonávat se zaměstnanci překážky, zároveň využívat a rozvíjet nápady a myšlenky.

Pokud jsou v organizaci lidé, schopni se přizpůsobit změnám, musí být také naplněna jejich očekávání. Úsilí, které do nových změn vynaložili, přineslo pozitivní výsledky. Lidé, kteří přicházejí s něčím novým, jsou připraveni přebírat kompetence a nebojí se odpovědnosti. Ty je třeba nejen morálně, ale i hmotně ocenit [BARTÁK 2007].

ČASTORÁL [2010] vymezuje druhy změn. Změna je buď strategická nebo funkční (operační).

- Strategická změna je dlouhodobý proces, který se týká transformace celé organizace. Taková změna neopomíjí při transformaci podnikatelský záměr organizace, její cíle a poslání. Strategická změna reaguje na sociální, ekonomické a konkurenční prostředí tak, aby dodržela strukturu, procesy a kulturní prostřední organizace.
- Taktické (operační) změny se týkají nových postupů, struktury nebo zavádění nových technologií. Mají široký dopad na uspořádání činností v organizační části.

Řízení změn tedy vyžaduje znalost konkurenčního prostředí, identifikaci slabých míst, vytipování podnikatelských příležitostí, a především znalost trhu [BARTÁK 2007].

4.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ZMĚNY

Jedná se o cílově orientovanou činnost, která je zaměřená na dosažení žádoucích změn. Pro řízení změn projektově, si musí organizace nejprve stanovit:

- jasně definované cíle,
- vnitřní i vnější vazby,
- definované výstupy,
- specifikované přínosy,
- termín zahájení, termín ukončení,
- akceptační kritéria.

Takový projekt řízení změn musí tedy zahrnovat nejen cíle, kterých má být dosaženo, ale i nositele cílů, matici odpovědností a časový harmonogram celého postupu.

Aby byla realizace projektu změn úspěšná, organizace musí zajistit: včasnou a spolehlivou identifikaci lídrů změn, jednoznačná kritéria úspěšnosti změn, změny provázané s firemní strategií. Dále analyzovat a identifikovat rizika a naplánovat změny včetně finančních nákladů a investic.

„Úspěšnost projektu změn a jeho realizace lze posuzovat nejen na základě toho, jak plní či neplní stanovené cíle v rámci daných možností, ale i z hlediska přípravy firmy a jejich zaměstnanců na změny budoucí, přípravu na „život ve změnách“.“ [BARTÁK 2007, str. 127].

4.2 NUTNOST ZMĚNY

Nutnost změn vzniká nesouladem mezi vžitým řízením a firemní kulturou, a naopak žádoucím řízením a kulturou. K takovému nesouladu dojde důsledkem změn vnějších, které jsou politického, ekonomického, sociálního a technického charakteru a změn vnitřních, tedy vztahů, charakteru firmy a předmětu podnikání.

Základním východiskem změny je včasná diagnostika aktuálního stavu firmy a předzvěst předpokládaných změn, zejména prognóza firmy, její poslání, filozofie, vize a hodnoty.

Aby majitel, akcionář, management, ale i zaměstnanec firmy pochopil a uvědomil si nezbytnost, zároveň také naléhavost změn, je možné pouze na základě:

- znalosti trhu a konkurenčního prostředí,
- identifikaci slabých a kritických míst,
- vytipování nových podnikatelských příležitostí,
- vytvoření koalice se zaměstnanci a manažery s cílem využití jejich potenciálu k prosazení a realizaci změn.

„Čím přesněji dokáže management identifikovat své priority a definovat své cíle, tím lepší je jeho výchozí pozice při projektování a řízení firemních změn. Naopak management, který váhá, přešlapuje, neví, „jak do toho“, potřebné a nutné změny oddaluje, stává se jejich brzdou.“ [BARTÁK 2007, str. 120].

4.3 STRATEGIE ZMĚNY

„Firemní management se soustředí na takové změny, které mohou přinést očekávané podnikatelské věcné i behaviorální výhody.“ [BARTÁK 2007, str. 123].

V HR managementu jde o:

- vytvoření osobních cílů,
- zhodnocení výsledků,
- nastavení plánů osobních rozvoje a kariéry pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a rozvoj způsobilosti.

Z hlediska potenciálních změn musí management zvážit, v jakém období bude změna provedena a zda se bude jednat o změnu rychlou či pomalou. Důležité je, si uvědomit případné výhody i nevýhody těchto možností.

Rychlá změna je předem plánovaná a probíhá v úzkém kruhu managementu. Cílem této změny je překonat všechny vzniklé překážky.

Naopak pomalejší změna není předem plánována, ale probíhá zapojením širokého okruhu managementu. Cílem této změny je minimalizovat hrozby změn.

Management musí rozhodnout, zda uskuteční zlepšování procesů postupně nebo zda se rozhodne pro zásadní změnu. Jedná se např. o změny předmětu podnikání, image firmy, změnu klientů, změnu výrobků či poskytovaných služeb, a s tím související požadavky na vzdělání pracovníků.

Takové změny v organizacích, představují změny paradigmat a především vyžadují, aby management reagoval flexibilně a kreativně.

Management, který má promyšlenou firemní strategii, získá mimo jiné: vyšší kvalitu nabízených výrobků či poskytovaných služeb, tak, aby uspokojil i náročného zákazníka; vyšší produktivitu a menší fluktuaci, ale hlavně získá schopnost pružně reagovat na trh.

Dobrá strategie změny se firmě vyplatí. Umožňuje nejen reagovat na měnící se situaci na trhu, ale změny dokáže předvídat a řídit.

4.4 METODY A NÁSTROJE ZMĚNY

Metody a nástroje změny dělíme na přímé a nepřímé. Do přímých řadíme meziosobní komunikaci, výcvik, vedení spolupracovníků, motivační program a osobní přístup. Do nepřímých patří zprostředkovaná komunikace, mediální komunikace, filozofie, vize a hodnoty, styl a cílený rozvoj neformálních sítí.

Existují stádia změn, kdy každá z fází má v procesu změny svůj význam. Rozlišujeme tyto stádia změn na: rozmrazení, změnu a opětovné zmrazení.

Rozmrazení je první stádium, které se opírá zejména o komunikační, vyjednávací a přesvědčovací techniky. Tyto nástroje směřují k navození lidského přístupu a vzájemné důvěry. Výsledkem takového stádia je navodit pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci, identifikovat se s jejich cíli a participovat na jejich řešení.

Druhým stádiem je vlastní změna. Ta vychází z výsledků prvního stádia. Předpokládá se, že mezi zaměstnanci vládne důvěra, a tak se aktivně podílejí na realizaci změnového procesu. Během této spolupráce dochází k silnějším vazbám mezi zaměstnanci, upevňuje se jejich týmová koheze a sounáležitost.

Posledním stádiem je opětovné zmrazení. V tomto stádiu dochází k fixaci dosažených výsledků. Jeden cyklus se uzavírá a lidé se připravují se na cyklus následující. Lidé, kteří prožili tento proces změny, jsou motivováni a naladěni na „život ve změnách“. Jejich přístup je již proaktivní, a tak i oni, lépe předvídají a iniciují další změny.

Tyto představená stádia změn na sebe vzájemně navazují a prolínají se [BARTÁK 2007].

4.5 PŘÍPRAVA NA ZMĚNY PO LIDSKÉ STRÁNCE

O tom, jak změny budou úspěšné, rozhodují lidé. Na úvod je třeba položit několik rozhodujících otázek týkajících se analýzy výchozí situace.

- Známe znalosti a zkušenosti zaměstnanců, jejich vztah k dalšímu rozvoji? Ptáme se na odbornou připravenost zaměstnanců firmy.
- Známe kvalitu práce, odpovědnost, spolehlivost, odolnost vůči zátěži a pracovní aktivitu zaměstnanců?

- Známe odpověď na to, jaký mají zaměstnanci vztah k firmě (loajalita, vztahy ve firmě, získávání a stabilizace nových zaměstnanců) ?
- Víme, jaké mají zaměstnanci předpoklady pro řídicí práci? (rozhodování, motivace, komunikační dovednosti, autorita, flexibilita, organizační schopnost atd.)
- Dokážeme zodpovědět, s čím jsou lidé nespokojeni?

Nespokojenost zaměstnanců může vycházet z ekonomické a sociální nejistoty, neuspokojení z práce, špatných sociálních a pracovních podmínek, nedostatečných finančních zabezpečení nebo také ze vztahů na pracovišti. Analyzovat tyto faktory, hodnotit současný stav nebo způsobilost zaměstnanců, pomůže personální audit. Umožňuje zlepšit tento „stav“ v souladu s firemními záměry.

Personální audit je účinný motivující nástroj ke zkvalitnění sociálního prostředí a celkového fungování firmy. Umožňuje posoudit způsobilost zaměstnanců v souladu s požadavky na dané pozici, zjistit motivace zaměstnanců, zefektivnit jejich rozvoj a analyzovat efektivní využití získaných vědomostí a dovedností. Dále personální audit poskytne analýzu organizační struktury, potenciál zaměstnanců a rozvoj jejich schopností. Vytváří předpoklady pro vybudování klíčového postavení konkurenční výhody firmy. Výsledkem takového personálního auditu je vytvoření základny pro zlepšování firmy [BARTÁK 2007].

Řízení změn probíhá bezesporu v celé organizaci. Pro úspěšnost změny je důležité, neopomenout lidské hledisko.

- Zaujetí managementu pro „věc“,
- změny pochopit jako náročné výzvy,
- projektově řídit změny,
- připravit zaměstnance na změny pomocí workshopů, tréninků a aktivním učením s cílem aplikovat poznatky v praxi,
- formálně i neformálně komunikovat se zaměstnanci a přesvědčovat je o prospěšnosti změn, ovlivňovat jejich postoje a názory,
- pravidelně vyhodnocovat postup změn a jejich procesy, mít dostatek informací o změnách a předávat je každému, kdo o tyto informace projeví zájem.

Na základě zjištěných poznatků, je v první řadě nezbytné zaměstnance na tyto změny připravit, informovat je o průběhu změn a předávat jim veškeré informace tak, aby byli zaměstnanci motivováni k dalším změnám.

„Tím se dostáváme ke vztahu lidí k vlastní změně. Podle toho, jak se lidé ke změně staví, volíme vhodnou strategii, metody a nástroje změny a techniky k překonávání případného odporu.“ [BARTÁK 2007, str. 131].

4.6 PŘÍPRAVA ORGANIZACE NA ZMĚNY

Aby bylo řízení změn úspěšné, nesmí se opomenout dobrý change management, který bude mít jasně definované cíle a způsoby, jakými jich dosáhne. Neodmyslitelnou součástí těchto změn je především důraz na behaviorální aspekty celého procesu [BARTÁK 2007].

Organizace se musí připravit na změny takto:

- nastavit cíle a plány managementu změn, stanovit politiku,
- poskytovat zdroje,
- dbát na zvýšení odborné způsobilosti, podporovat význam činností,
- koordinovat postupy a organizaci jednotlivých činností,
- pravidelně provádět kontrolu výsledků z hlediska efektivnosti a včasnosti

Management změn by měl do svých plánů zahrnout především:

- cíle,
- popis rozsahu činností (jaké procesy budou využity),
- dokumentaci o odpovědnosti za jednotlivé úkoly,
- jakých zdrojů a prostředků bude využito,
- jakými manažerskými nástroji budou změny řízeny [ČASTORÁL 2010].

Na obrázku níže uvádím obsah managementu změn.

Obrázek 4: Obsah managementu změn



Zdroj: ČASTORÁL [2010], vlastní zpracování

4.7 ZMĚNY PERSONÁLNÍ OBLASTI V ORGANIZACI

Nic není neměnné, proto i nové procesy a celkově změny nejen v organizacích, je třeba reflektovat.

BARTÁK [2011] ve své publikaci zmiňuje robotizaci, elektronizaci nebo informatizaci, které vedou k obrovským změnám. Probíhá intelektualizace práce a vše vede k nespočetně mnoha změnám týkajících se rozmanitosti a proměnlivosti oborů. S nastávajícími změnami rostou i vyšší nároky na zaměstnance, proto je třeba, je reflektovat. Jsou to změny na trhu, proměna podnikatelského prostředí, vývojové tendence trhu práce, změny v nabízeném sortimentu zboží nebo služeb, změny v nových technologiích, požadavky na jejich lepší využití, organizační změny, a s tím spojené změny ve způsobu řízení a mnoho dalšího. Avšak je potřeba čelit často obtížnějším nepředvídatelným faktorům, jakými například jsou: terorismus, sociální napětí mezi chudými vs. bohatými zeměmi, ohrožení udržitelného rozvoje nebo meteorologické výkyvy.

Některé organizace spadají do tzv. chytrých organizací, které se nenápadně, ale tvrdě připravují na změny. Tyto organizace mají jasně stanovenou vizi a strategii.

Jsou orientované na zákazníka a opírají se o sdílený systém hodnot. V neposlední řadě tyto organizace uplatňují znalosti a inteligenci všech svých zaměstnanců. Bavíme se o organizacích, které staví na znalostech, motivacích a především na spolupráci.

Východiska těchto organizací jsou:

- analýza trhu, zmapování konkurenčního prostředí,
- identifikace kritických míst,
- nové obchodní příležitosti,
- vytvořit koalice a v případě nutnosti mít připraveny schopné manažery a řadové zaměstnance, umění využít jejich potenciálu k realizaci změn,
- kreativní myšlení zaměstnanců, inovace,
- trénování nových způsobilostí,
- koučink zaměstnanců,
- mentoring,
- sdílení a rozvíjení know-how firmy.

V případě využití těchto přístupů, umožňují firmě pozitivně čelit těmto změnám. Následně přinášejí organizaci velké konkurenční výhody. Rozvíjí se intelektuální, emoční a kreativní kapitál zaměstnanců.

Období plné změn, období, kterého jsme součástí, se nazývá období „učení“. Modernizace, která výrazně přispěla ke vzniku a rozvoji informačních technologií, k rozvoji vědy, průmyslu a obchodu, také přispěla ke vzniku nových procesů ve vzdělávání. Z hlediska tohoto vývoje, je úspěšnost firmy založena na schopnostech zdokonalovat výkonnost prostřednictvím právě učení se.

Aby firma dokázala čelit konkurenceschopnosti, musí být „inteligentním“ podnikem, ve kterém budou zaměstnanci disponovat znalostmi a schopnostmi a budou uspokojovat potřeby klienta. Takovou úroveň podnikání, současný a budoucí trh vyžaduje. Učení v tomto případě není nákladovou položkou, ale vratnou investicí [BARTÁK 2011].

4.7.1 VNĚJŠÍ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ZMĚNY V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Pokud se organizace mají připravit na změny, je nezbytně nutné, znát vnější vlivy, které změny jednoznačně determinují. Faktorů ovlivňující změny v personální oblasti je nespočet. Jsou to faktory např. politické, sociologické, ekonomické, technologické, dále také nesmíme opomenout konkurenci, zásobování trhu nebo dokonce poptávku na trhu. Výše zmíněné faktory autor podrobně definuje.

- Politické faktory – za těmito faktory stojí např. rychlý kolaps starého systému, dětské nemoci, neschopnost projevit politickou orientaci, nedůvěryhodné společenské prostředí (reformy ve zdravotnictví, penzijní a zdravotní pojištění, závazky související se vstupem do EU), rozkol v názorech ohledně stávající ekonomické situace.
- Ekonomické faktory – sem řadíme rozsáhlou privatizaci, pád průmyslových odvětví, rozvoj automobilového průmyslu, zvýšení produktivity a flexibility, zlepšení organizace práce, snadnější import produktů, zvyšování tržeb a zisků, rozpor mezi makroekonomickými a mikroekonomickými přístupy, vliv změn ve způsobech financování, růst cen energií, potravin, zemědělských výrobků atd.
- Sociologické faktory – je třeba brát v potaz změny společenských hodnot, změny v pojetí profesí, změny spotřebitelského vkusu a potřeb zákazníků (př. internetový obchod). Dále to jsou také změny v osobních zájmech nebo v úrovních vzdělání.
- Technologické faktory – zde řadíme vliv nových technologií, automatizaci, robotizaci, požadavky na nové schopnosti.
- Poptávka na trhu – změny ve variabilitě poptávek, ať se jedná o výrobky, služby nebo pracovní sílu; realizaci zakázek bez výběrových řízení, nedostatek pracovních sil na trhu.
- Zásobování trhu – poptávka hypermarketů a supermarketů, akvizice maloobchodních společností, nešetrný a nedostatečný přístup k životnímu prostředí.
- Konkurence – sem řadíme především hyperkonkurenci.
- Náhody – nepředvídatelné události ovlivňující životní a podnikatelské prostředí (př. živelné pohromy) [BARTÁK 2011].

Dle KOCIÁNOVÉ [2004] musí organizace při vytváření stanovení cílů a metod vycházet z podmínek, které ovlivňují organizaci uvnitř i vně. Autorka zmiňuje rozvoj technologií, který zejména podmiňuje nároky a kvalifikace pracovníků; ekonomické podmínky, které ovlivňují zaměstnanost; konkurence na trhu; politika a legislativa ovlivňující zaměstnávání lidí (flexibilita, produktivita, organizační změny), sociální a kulturní vlivy; demografické vlivy mezi něž řadíme populaci, demografické složení pracovní síly, úroveň vzdělání, věk, pohlaví a migraci; aktuálnost dění na trhu práce, mezinárodní personální řízení (internacionalizace) a v neposlední řadě prostorovou mobilitu pracovních sil (migrace); změna hodnot a ekologické jevy.

Výše uvedené vnější vlivy se neustále mění a jsou vzájemně propojené. Změna jednoho faktoru znamená změnu dalších. Některé vlivy se vyvíjí pomalu a jiné zase nabírají na vysoké rychlosti.

BARTÁK [2007] především upozorňuje na to, že z pojetí tradičního vnímáme změny jako hrozbu. Zmiňuje důležitost optiky pohledu na změny a pozitivního myšlení.

Dále uvádí faktory – politické a právní, sociologické a ekonomické, které se v souvislosti s rozvojem nejen technologií mění.

Podrobněji:

- Politické a právní – elektronický podpis jako podstatný legislativní předpoklad.
- Sociologické – nejen, že vznikají nové profese, mění se sociálně demografické charakteristiky, osobní zájmy, úroveň vzdělání, ale zejména je vysoce žádána technologická zdatnost.
- Ekonomické – zde je podstatné zmínit hlavně „revoluci internetu“, která s ohledem na svoji dramatickost mění tradiční procesy a uživatele inspiruje k efektivnějším způsobům podnikání. Softwarová řešení tak umožňují nalézt dodavatele zboží nebo služby s nejnižší cenou, napříč trhem.

Reagovat adekvátním způsobem můžeme pouze na to, co známe nebo dokážeme odhadnout. Co chceme prodávat, komu, kde a jak budeme prodej realizovat, jsou klíčové otázky, které vedou k úspěchu realizace změn vnějších faktorů [BARTÁK 2007].

4.7.2 VNITŘNÍ VLIVY PŮSOBÍCÍ NA ZMĚNY V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Mezi vnitřní neboli organizační vlivy řadíme charakter práce a strukturu pracovníků. Zejména pracovní činnost a její podmínky, nároky na kvalifikaci, motivaci a odměňování zaměstnanců, možnost vzdělávání nebo kariérní postup. Dalším vlivem působícím na změny je strategie a politika organizace. Zde jsou důležité stanovené cíle organizace a způsob řízení organizace. Ovlivňující personální oblast je také velikost organizace či její geografická poloha. Dále organizační struktura, ekonomická situace (jsou to hospodářské výsledky, které mají vliv na objem finančních prostředků). Technické vybavení organizace naopak ovlivňuje nároky na kvalifikace zaměstnanců, jejich rozvoj a pracovní podmínky; sociální a profesní struktura pracovníků; organizační kultura, která je v současné době považována za důležitý prostředek změn v organizační kultuře. Svoji roli také hrají odbory, zejména kolektivní vyjednávání.

Vrcholový management, liniový vedoucí, profesionalita personalistů, řízení organizace a politika organizace jsou zásadní faktory, které staví hranici toho, jaké postavení organizace zaujímá [KOCIÁNOVÁ 2004].

5 TRENDY V PERSONÁLNÍ OBLASTI PO ROCE 2000

„Firmy procházejí v současném turbulentním prostředí řadou změn: přicházejí noví vlastníci, management, s nimi nové podnikatelské záměry, nové profesní orientace, nové nároky na zaměstnance.“ [BARTÁK 2007, str. 7].

Personální oblast se v posledních letech vyvíjela rychle. S novou dobou přicházely a měnily se přístupy a metody personálního řízení. Současné personální řízení vyžaduje především porozumění podnikovým procesům, které mají vliv na samotnou výkonnost organizací. Narůstá nejen význam lidí pro organizaci, ale i rostoucí náklady a investice směřující k lidskému kapitálu. V posledním desetiletí se rozvíjely nejrůznější koncepce managementu, do kterých můžeme zařadit: leadership, řízení změn, organizační kulturu, outsourcing, řízení podle kompetencí, sociální odpovědnost organizací, work-life balance, diversity management a mnoho dalšího [KOCIÁNOVÁ 2012].

V podkapitolách níže autorka práce rozebere vybrané „trendy“ v personální oblasti.

5.1 WORK-LIFE BALANCE

V dnešním turbulentním prostředí, které je charakteristické pro nedostatek volného času, si asi každý z nás klade otázku „co dřív“. Jak efektivně rozdělit omezené množství času na aktivity? Jak nalézt rovnováhu mezi pracovním a osobním životem? Odpovědi na tyto otázky se dozvíme v přístupu Work-Life Balance (dále WLB).

Termín WLB má mnoha synonym. Používá se „rovnováha mezi prací a osobním životem“ nebo „harmonizace pracovního a osobního života“. V druhé polovině 80. let se v USA začínaly touto problematikou zabývat organizace. Nastávaly změny v oblasti personální politiky a v oblasti benefitů. Změny se týkaly konkrétně mateřské dovolené, flexibilní pracovní doby, využívání práce z domova a péče o děti. Zpočátku se tato problematika týkala pouze žen, na konci 80. let se v této problematice začalo psát také o mužích, rodinách a organizacích [BIRD 2006 cit. dle KOCIÁNOVÁ 2012].

Optimální rovnováha práce a soukromého života je individuální. Významnou roli sehrávají kromě životních podmínek také ambice člověka, seberealizace a na druhé straně představy vztahující se k volnému času, koníčkům, rodinnému životu a osobnímu rozvoji.

Každý z nás vnímá rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zcela odlišně. Přesto, že je toto vnímání individuální, nároky na lidi v mnoha profesích mají dopady na jejich zdravotní stav. Tito lidé trpí nedostatkem času, jsou přepracováni a mají nadměrný stres. Tyto faktory jsou důsledkem častých konfliktů na pracovišti, zvýšená nemocnost, problémy v rodinných vztazích nebo také syndrom vyhoření [KOCIÁNOVÁ 2012].

ARMSTRONG [2007] zmiňuje podmínky pro naplnění WLB. Organizacím je bezpochyby doporučen individuální vztah ke každému, v závislosti na jeho potřebách. Velmi důležitá je organizační kultura, která by neměla své pracovníky odrazovat od vyřknutí potřeb a jejich následné vyslyšení.

V České republice jsou ústředním tématem WLB alternativní úvazky. Organizace umožňují svým zaměstnancům zkrácené úvazky, pružnou pracovní dobu, práci z domova. Mezi benefity zejména patří příspěvky na sport, příspěvky na péči o dítě nebo tzv. sick days. Dále některé organizace zřizují firemní školky, dětské tábory, výlety a sportovní akce pro rodiny [KOCIÁNOVÁ 2012].

5.2 ALTERNATIVNÍ PRACOVNÍ ÚVAZKY

Alternativní pracovní úvazky jsou především očekáváním mladé generace, potažmo rodičů. Z obecného hlediska lze pohlížet na tuto problematiku jako na nástroj přizpůsobování a sladování zájmů jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců [KOCIÁNOVÁ 2012].

Povinností zaměstnavatele je přihlídnout ke specifickým potřebám rodičů, kteří vychovávají předškolní a školní děti. Zákoník práce § 241 nařizuje zaměstnavatelům přihlížet při zařazování zaměstnanců do směn k potřebám zaměstnanců pečujících o děti. Zaměstnavatel je taktéž povinen vyhovět zaměstnancům pečující o dítě mladší než 15 let o úpravu pracovní doby, nebrání-li tomu vážné provozní důvody. Dále se zakazuje, aby zaměstnavatel nařizoval těhotným ženám a zaměstnancům pečujících o dítě mladší než 1 rok práci přesčas [ZÁKONÍK PRÁCE 262/2006 Sb. 2016].

Mezi alternativní pracovní úvazky řadíme: dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, zkrácený (částečný) úvazek, flexibilní pracovní doba, stlačený

pracovní týden, víkendová práce, distanční práce, práce na dálku, sdílení pracovního místa, career break, práce na dobu určitou nebo práce na živnostenský list. Nejčastěji využívanými pracovními úvazky u nás jsou zkrácené úvazky, dohody o provedení práce a pracovní činnosti a flexibilní pracovní doba [KOCIÁNOVÁ 2012].

Kratší pracovní dobou rozumíme tzv. poloviční nebo částečný pracovní úvazek. Jediná možnost, jak zavést tyto změny pracovní doby je její sjednání, respektive dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec v tomto případě nevykonává práci standardní pracovní doby, tj. 40 hodin týdně, ale strany se mezi sebou domluví na nižším rozsahu, např. $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$. V každém případě je rozsah úvazku založen na jejich dohodě. V případě využití takového úvazku, zaměstnanci přísluší poměrná část mzdy nebo platu, která odpovídá sjednané kratší pracovní době. Zaměstnavatel nemůže nařídít práci přesčas, ale je možné se se zaměstnancem na práci přesčas dohodnout. Pro práci přesčas platí zvláštní pravidla. Pokud zaměstnanec pracuje na poloviční úvazek, tj. 20 hodin týdně, pak práce nad 20 hodin do 40 hodin v týdnu je prací, za kterou přísluší mzda nebo plat. V případě, že zaměstnanec odpracuje více než 40 hodin, teprve poté má nárok (vedle mzdy nebo platu) na příplatek za práci přesčas nebo náhradní volno.

Při využití pružné pracovní doby je směna rozdělena do základní a volitelné pracovní doby. Zaměstnavatel určuje začátky a konce těchto úseků. Z hlediska flexibility existují různé varianty pružného rozvržení pracovní doby. Např. zaměstnanec hospodáří se 40 hodinami každý týden (od pondělí do čtvrtka má zaměstnanec delší pracovní dobu a v pátek může zaměstnanec odejít po skončení základní pracovní doby). Další variantou, která poskytuje největší flexibilitu je využití vyrovnávacího období, kdy musí zaměstnanec odpracovat tolik hodin, aby byla odvedena práce ve stanovené týdenní pracovní době. Zaměstnanec může jeden týden pracovat např. 50 hodin, další týden pouze 30 hodin.

Další alternativou pracovního úvazku je sdílený a rozdělený pracovní úvazek, tzv. job-sharing. V tomto případě alternativního pracovního úvazku jde například o dva zaměstnance, kteří se se zaměstnavatelem dohodli na kratší pracovní době a svoje pracovní místo sdílí. Jako příklad můžeme uvést práci v call centru. Práce na sebe navazuje a není nutné znát dosavadní průběh směny. Zaměstnavatel v tomto případě poskytl kratší pracovní dobu zaměstnancům, zároveň ale pracovní místo bude po celou směnu obsazené.

Práce z domova, tzv. home-office. V dnešní době asi nejžádanější benefit. V tomto případě se kombinuje práce na pracovišti a vykonávání práce z domova. Z hlediska právního, nemá na práci z domova zaměstnanec nárok, rozhodnutí dává zaměstnavatel. Na tento typ se neuplatňuje rozvržení pracovní doby, zaměstnanec si totiž pracovní dobu rozvrhuje sám. Před zahájením práce z domova je však nutné, právně nastavit rozvržení pracovní doby, aby se předešlo případným komplikacím. Proto je doporučováno uzavření dohody se zaměstnancem, např. na změně místa výkonu práce [NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ 2015].

Dalším typem je práce na dálku, tzv. teleworking. Zaměstnanec pracuje na dálku podle pokynů stanovených zaměstnavatelem. Místo výkonu práce nemusí být bydliště zaměstnance. Z hlediska teleworkingu se uplatňuje tzv. samořídící schopnost, neboť pracovní kontakt je postaven na vzájemné důvěře. Lze využít legislativních forem platných v zákoníku práce. Pracovní smlouva musí obsahovat dohodnuté časové vymezení nebo jiné určení trvání pracovního poměru. Dále je také vhodný rozvrh pracovní doby nebo kombinace uvedených forem [RÝDLOVÁ 2005].

Posledním typem alternativního pracovního úvazku je tzv. stlačený pracovní týden. Znamená to, že pracovní doba je rozvržená mezi pracovní dny. U plného úvazku např. 3 dny po 12 hodinách a jeden den 4 hodiny. Avšak maximální denní pracovní dobou je 12 hodin. Za odpracované hodiny nad 40 hodin týdně přísluší příplatek za práci přesčas nebo náhradní volno. Díky této formě zaměstnání, je rodičům umožněno sladit pracovní život s péčí o děti [GENDER STUDIES 2010].

5.3 TALENT MANAGEMENT

Talent management se začal vyvíjet po roce 2000. Talent management můžeme do českého jazyka přeložit jako „řízení talentů“. Tento poměrně nový koncept se začal využívat na základě problémů spojených se získáváním a udržením si talentovaných lidí [KOCIÁNOVÁ 2012].

KOUBEK [2009] vnímá řízení talentů jako soubor vzájemně propojených činností sloužící k udržení si, motivování a rozvíjení talentovaných lidí, které organizace

potřebuje v současnosti i budoucnosti. Cílem využití talent managementu v organizacích je zajistit tok talentů a uvědomit si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.

Talent management se využívá v organizacích, např. na trainee programech, kterých se účastní především absolventi, popřípadě zaměstnanci, kteří v organizaci již pracují. Dále je tento program talent managementu využíván jako forma rozvoje manažerů. Tyto programy by v první řadě měly mít předem stanovená kritéria pro výběr talentů a jejich hodnocení. V tomto programu by měli participovat manažeři, mentoři a kouči [KOCIÁNOVÁ 2012].

Co se týká úkolů v řízení lidských zdrojů z pohledu koncepce talent managementu, nejsou stanoveny žádné zvláštní požadavky. Je zapotřebí v talent managementu využívat a správně uplatňovat ty nejlepší přístupy, které se v praxi osvědčily. Zejména v oblasti získávání, vzdělávání a odměňování pracovníků [KOUBEK 2009].

Odborníci talent managementu již od jeho počátku apelovali, že mnohé organizace zanedbávají talenty, které jsou v organizaci již zaměstnaní a přehlížejí týmy pracovníků, kteří pracují velmi efektivně. Řízení talentů se nemá upínat pouze na výjimečné jedince na vedoucích pozicích nebo na několik málo oblíbených jedinců [ARMSTRONG 2007].

K lepšímu pochopení pojmu talent management existují dva přístupy. V prvním přístupu talent managementu se společnost orientuje na zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál. Tito zaměstnanci personalisté získávají z externích zdrojů. Druhý přístup využívá pouze interní zdroje, organizace se zaměřuje na objevování talentů již stávajících zaměstnanců, které se snaží rozvíjet a využít jeho talentu v rámci organizace [ZÍKOVÁ 2010].

Firma může dosáhnout vysokých cílů za předpokladu, že manažeři včas poznají schopnosti nově přijatých lidí a podpoří je odpovídajícím vzděláváním a kariérním plánem. Aby se takové věci včas odhalily, je zapotřebí, přistupovat k talent managementu dvojitým způsobem. V prvním přístupu se musí nejprve identifikovat schopnosti, které firma potřebuje. Hovoříme o tzv. klíčových talentech. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou v očích ostatních vnímání jako ti, co dokážou ostatní členy týmu motivovat a podpořit je tak k vyšší výkonnosti. V druhém přístupu se musí po talentech pátrat v širším záběru, to znamená pečlivě pohlížet na všechny zaměstnance a vyhlížet vhodné talenty, podle toho pak aplikovat postup talent managementu [KMOŠEK 2010].

Práce s talentovanými lidmi je jeden z důležitých předpokladů pro dobře fungující a prosperující společnost. Jak ale pracovat s talentovanými lidmi? Existují tři fáze, jak s talenty pracovat a správně využívat jejich potenciál. První fází je identifikace správného talentu. Nejdůležitější a zároveň nejtěžší věc je jeho rozpoznání. Jak daného zaměstnance daná problematika naplňuje a s jakým nadšením je schopen o ní mluvit, je základní otázka, kterou si musí personalista položit. V případě, že se talent hledá mezi skupinkou lidí, je potřeba každému položit stejnou otázku a sledovat reakce ostatních. Tak personalista dokáže rozpoznat ty, kteří se pouze nudí a ty, kteří shledávají v dané problematice vášeň. Druhou fází je snaha poskytnout maximální podporu pro jeho rozvoj. Talentům by se měli nabídnout různá školení, kurzy nebo přednášky, díky kterým má talentovaný jedinec možnost vyvíjet všechny aspekty vloh. Třetí, poslední fází je dopřát talentovanému volnost a kreativnost při pracovním procesu. Zde je důležitým bodem probrat se zaměstnancem v jakou dobu je nejproduktivnější a na základě toho, zaměstnanci dopřát flexibilní pracovní dobu, popřípadě home office [TOP VISION 2021].

5.4 AGE MANAGEMENT

Age management představuje řízení věkové struktury pracovníků na úrovních společnosti, organizací a jedinců. V souvislosti s aktuálním věkovým složením populace, a především nepříznivým demografickým vývojem, kterým je stárnutí populace, věková diskriminace, politika důchodů a odchodů ze zaměstnání, je nezbytné zavádět v organizacích jistá opatření. Age management se tedy na základě výše zmíněných ukazatelů věnuje strategiím organizací v oblasti zaměstnávání starších lidí, věkové diverzitě, work-life balance, alternativním pracovním úvazkům, zdraví a životnímu stylu [KOCIÁNOVÁ 2012].

CIMBÁLNÍKOVÁ A KOL. [2012] definuje Age management jako řízení pracovníků s ohledem na věk a představuje vytváření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků bez ohledu na věkové skupiny.

ŠTOROVÁ A KOTKOVÁ [2013] ale zdůrazňují, že koncept Age managementu představuje komplexní přístup k řešení problematiky věku v pracovním životě, a to zejména všech věkových skupin na pracovišti.

Pro správné užití Age managementu, je důležité stanovit metody a zásady celého konceptu a stanovit, jakých cílů se snaží dosáhnout. Odborníci z Finského institutu pracovního zdraví identifikovali osm pilířů Age managementu:

- znalost této problematiky (věku),
- vstřícný postoj vůči věku,
- dobrý management, ve kterém se k pracovníkům přihlíží individuálně a bez rozdílů,
- kvalitní a fungující věková strategie,
- dobrá pracovní schopnost,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a jeho prostředí,
- spokojený život [CIMBÁLNÍKOVÁ A KOL. 2012].

Age management vyžaduje jednotný přístup a zasahuje do mnoha oblastí např. změna ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu, spolupráce mezi generacemi. Nesmí se opomenout také dobré pracovní podmínky, které slouží zejména k využití a zvyšování potenciálu pracovníků. Ke strategiím Age managementu lze přistupovat těmito způsoby:

- Jedinec – tato strategie se zaměřuje na jednotlivé pracovníky a zabývá se ukazateli, jako je pracovní neschopnost, zdraví, kvalita života, sociální vztahy. Taktéž zohledňuje přínos organizaci starších pracovníků.
- Kolektiv – strategie jsou vytvářené na základě kolektivního dialogu a partnerství mezi odbory a zaměstnavateli.
- Organizace – strategie se zaměřuje na celou organizaci, zabývá se udržováním dovedností, předáváním znalostí a nastávajícími změnami v organizaci práce.
- Společnost – strategie vyvíjí vláda, mají za cíl iniciovat témata aktivního stárnutí, zlepšení zdraví a kvality života, zdravotní a sociální péči, snížení nákladů na penze.

Aby byl přístup k Age managementu strategický a komplexní, musí organizace vytvářet strategie pro budoucnost, zavádět politiky a postupy, a řídit na základě holistického přístupu. Podmínkami pro úspěšné vytváření strategií jsou:

- plán systematického a komplexního přístupu,
- vytvářet takovou organizační kulturu, které bude podporovat strategický komplexní přístup k Age managementu,
- bojovat s věkovými bariéry a věkovou diskriminací,
- pracovat s pracovníky všech věkových skupin,
- starší pracovníky zapojit do plánů a praktik v souvislosti s Age managementem,
- ocenit znalosti a dovednosti starších pracovníků a poskytnout jim vzdělávací program,
- řídit předání znalostí mezi generacemi,
- zajistit efektivní školení pro personalisty,
- zviditelnit prosazování Age managementu,
- zlepšovat pracovní prostředí pro všechny generace,
- uplatňovat alternativní pracovní úvazky,
- komunikovat s pracovníky o problémech týkajících se Age managementu,
- komunikovat s odbory ohledně Age managementu,
- pravidelně provádět monitoring efektivity strategie Age managementu [KOCIÁNOVÁ 2012].

Age management si klade za cíl především eliminovat předsudky týkající se právě starší populace. Diskriminace na základě věku si vyžaduje změnu v myšlení nás všech.

5.5 DIVERSITY MANAGEMENT

Diversity se do českého jazyka překládá jako různorodost nebo také různost. Diversity management můžeme chápat jako určitý nástroj k respektování odlišností [KMOŠEK 2017].

KOCIÁNOVÁ [2012] definuje diversity management jako teoretickou i praktickou nadstavbu rovných příležitostí všem, bez ohledu na pohlaví, věk, barvu pleti, etnicitu, sexuální orientaci nebo náboženství. Diversity management se začal rozvíjet v 80. letech

20. století jako reakcí na problémy v oblasti pracovního trhu. Koncepce diversity managementu reflektuje rovné příležitosti a diskriminaci, a úzce souvisí s work-life balance a Age management.

HUBBARD [2004] dle KOCIÁNOVÁ [2012] vymezuje diversity management jako dlouhodobý proces organizování, řízení a podporu společenských různorodostí.

Diverzitu lze chápat jako různorodost pracovníků a nahlížet na ni z hlediska kritérií či dimenzí. Rozlišuje primární a sekundární.

- Primární – tato dimenze má velký vliv na pracovní uplatnění člověka, jedná se o znaky viditelné „zvenku“. Řadíme sem pohlaví, věk, rasu, etnickou příslušnost, mentální charakteristiky nebo sexuální orientace.
- Sekundární dimenze sehrává roli při utváření hodnotové orientace, očekávání člověka je hodně variabilní. Sem řadíme např. rodinný stav, společensko-ekonomický status, mateřský jazyk, náboženství, vzdělání nebo pracovní zkušenosti.

KMOŠEK [2017] popisuje určité přínosy, za kterými může stát právě diversity management z hlediska úspěšnosti firmy. Kromě pozitivních, sociálních a společenských dopadů, má také přínos ekonomický.

- zvýšení výkonnosti,
- rozvoj vztahů na pracovišti,
- omezení nebo dokonce zastavení diskriminace,
- efektivnější řešení problémů,
- zlepšení kvality služeb pro zákazníky,
- zkvalitnění procesu nábory.

Autor se dále snaží uvést základní důvody, proč se v České republice nedaří z pohledu diversity managementu. V České republice panuje neohleduplnost a netolerance k rozdílnostem. Existují časté předsudky vůči lidem, kteří pocházejí z různých míst koutů světa. Velmi často dochází ke kategorizaci lidí do určitých pracovních pozic a společenských postavení, není lehké se z této kategorizace dostat. Dalším důvodem je velmi časté sdílení vzorců, jak se máme chovat, jak máme vypadat, především na sociálních sítích. Dále to jsou zažitá rodinná stereotypy – ženy v domácnosti apod. V neposlední řadě je nutno uvést minimální až nulovou flexibilitu pro realizaci změn a tendenci přizpůsobení se podmínkám trhu práce.

5.6 MĚŘENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Pojem lidský kapitál úzce souvisí se jménem Gary Stanley Becker. BECKER [1993] definuje lidský kapitál jako soubor vědomostí, dovedností, hodnot a zdraví, které jsou neoddělitelnou součástí každého z nás. Důležitým bodem dle Beckera je pravidelné investování do lidského kapitálu.

Lidský kapitál se začal postupně vyvíjet již od 20. až 30. let 20. století a reflektoval změnu úhlu pohledu na pracovní sílu. Pracovníci se z položky související s náklady změnili v cenný zdroj, který je možný pravidelným investováním do něj, ekonomicky zhodnotit v kapitál podniku, který bude dále generovat zisk [VOMÁČKOVÁ A BARTÁK 2007].

Lidský kapitál je jistým bohatstvím organizace a strategickým investováním je dosahováno konkurenční výhody. Jak napsal ARMSTRONG A TAYLOR [2015, str. 111]: „*Řízení lidského kapitálu spojuje strategii lidských zdrojů se strategií organizace. Koncepce řízení lidského kapitálu vychází z pojetí lidského kapitálu, ...*“

ARMSTRONG [2007] definuje řízení lidského kapitálu jako posun paradigmatu od tradičního pojetí k řízení lidských zdrojů.

„Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota předávající strategické investování a operativní rozhodování, a o to jak na celoorganizační, tak i liniové úrovni“.

Přístup k řízení lidí z pohledu lidského kapitálu vytváří níže uvedené otázky, jež mají praktický charakter:

- Jaké jsou rozhodující hnací síly výkonu?
- Jaké schopnosti máme k dispozici?
- Jaké schopnosti jsou zapotřebí k dosahování strategických cílů,
- Jak získávat, rozvíjet a udržovat potřebné schopnosti?
- Jak můžeme rozvíjet kulturu a prostředí a zároveň uspokojovat potřeby organizace i zaměstnanců?
- Jak zabezpečit, aby zveřejněné (explicitní) i skryté (tacitní) znalosti byly efektivně zaznamenávány a využívány? [ARMSTRONG A TAYLOR 2015].

Z hlediska praxe má hlavní rozhodnutí především vrcholový tým. Ten má na starosti strategii organizace, kterou je nutno ostatními pracovníky akceptovat. Řízení lidského

kapitálu vykazuje procesy toho, jak lépe dosáhnout výhod lidského kapitálu. Ukazatelem těchto výhod jsou údaje vykazující návratnost investic. Řízení lidských zdrojů v souvislosti s lidským kapitálem, si předem stanovuje cíle. Personální politika má na starost řízení znalostí, zabezpečování potřebných pracovníků, řízení talentů nebo proces odměňování a oceňování pracovníků [ARMSTRONG 2007].

EMPIRICKÁ ČÁST

6 METODIKA

Cílem teoretické části diplomové práce je popsat vývoj strategického řízení, zejména proměny personální práce a koncepci řízení lidských zdrojů. Dále předložit přehled trendů v personální oblasti po roce 2000, a v neposlední řadě analyzovat vnější a vnitřní vlivy působící na změny v personální oblasti.

Cílem empirické části diplomové práce je představení zvolené společnosti a analýza současného stavu její personální politiky se zaměřením se na odpovědnosti v rámci personálního řízení a schopnosti společnosti reagovat na změny. Dále analyzovat reakce na změny související s vývojem personální politiky ve zdravotnictví, a na základě zjištěných informací navrhnout opatření ke zlepšení situace.

6.1 METODY SBĚRU DAT

K realizaci empirické části diplomové práce autorka zvolila kvalitativní metodologii, díky které získá všechna potřebná data. Pro sběr dat vybrala polostrukturované rozhovory. Vzhledem k charakteru otázek byl tento typ dotazování relevantní. Předem připravený seznam otázek byl složen jak z uzavřených, tak otevřených otázek. Respondenti tak měli možnost projevit svůj názor. Druhou využitou metodou pro realizaci této empirické části byla strategická analýza s použitím SWOT analýzy.

SWOT analýza je nástroj zaměřený na identifikaci klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku a směřování jejího dalšího vývoje. SWOT analýza rozlišuje dvě charakteristiky vnitřního prostředí – silné a slabé stránky společnosti a dvě charakteristiky vnějšího prostředí – hrozby a příležitosti. Hlavní důvody pro zpracování SWOT analýzy je následně rozvíjet zjištěné silné stránky, a naopak potlačovat ty slabé. Současně získává společnost informace, aby se mohla připravit na potencionální příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí [SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA 2006].

Výzkumný vzorek tvořilo 16 respondentů. Vybraní respondenti jsou klíčoví vedoucí zaměstnanci zkoumané společnosti, působící na pozicích vedoucích pracovišť, ředitelů sekcí a výkonného ředitele. Hlavními kritérii pro výběr respondentů byly:

- Pracovní zařazení – cílem bylo oslovit pracovníky, kteří mají z titulu své pozice přístup k datům z hlediska prosperity společnosti a jsou zahrnováni do procesu řízení změn ve společnosti.
- Délka trvání pracovně-právního vztahu – důvodem je opět dostatečná znalost prostředí a současně zkušenosti se způsobem řešení a řízení již nastalých změn v rámci společnosti.

Připravený dotazník zahrnoval 17 otázek zaměřených na vnější faktory, které působí na organizaci, jako jsou sociální vlivy, politické a ekonomické vlivy, technologické vlivy a dále na vnitřní faktory ovlivňující organizaci např. velikost společnosti, vnímaná firemní kultura, efektivnost organizační struktury, systém odměňování a inovační přístupy v personální oblasti.

Dotazované jsem kontaktovala prostřednictvím e-mailu a telefonního hovoru, abych jim sdělila potřebné informace k výzkumu, systém hodnocení jednotlivých otázek a domluvila se s nimi na osobním setkání za účelem provedení rozhovoru. Vzhledem k epidemiologické situaci Covid-19, nebylo možné se se všemi respondenty potkat osobně. Proto jsem v těchto nutných případech využila on-line spojení prostřednictvím platformy Microsoft Teams. Tuto formu dotazování jsem využila desetkrát. V dalších šesti případech jsem se s respondenty domluvila na osobní schůzce. Setkání s respondenty probíhalo formou individuálních sezení. Rozhovory jsem realizovala v únoru 2021 a časové rozpětí jednoho rozhovoru se pohybovalo kolem 45 minut.

6.2 ANALÝZA

Rozhovory byly v průběhu celého dotazování zaznamenávány na diktafon. Po skončení rozhovoru autorka práce začala s přepisem těchto rozhovorů. Odpovědi respondentů byly doslovně přepsány. Aby nechyběla jejich autentičnost, přepis obsahoval také hovorové výrazy mých respondentů. Za účelem anonymizace participantů byly před samotným přepisem rozhovorů vymyšlená fiktivní jména.

K realizaci SWOT analýzy autorka identifikovala faktory – vnější i vnitřní, které následně pomocí tabulky v Microsoft Excel vyhodnotila jako slabé, silné stránky nebo příležitosti a hrozby.

6.3 ETICKÝ KODEX

Participantů výzkumu byli seznámeni s tématem diplomové práce a před zahájením rozhovoru jim byly sděleny všechny informace týkající se jeho průběhu. Zároveň byli upozorněni, že získané informace budou použity čistě za účelem realizace empirické části diplomové práce a nebude sdělena jejich výpověď jiným osobám. Po sdělení všech informací, začal rozhovor nahráváním.

K zajištění anonymity participantů došlo k vytvoření smyšlených jmen, aby nedošlo, dle jejich výpovědi, k identifikaci dané osoby. Všechna získaná data od participantů jsou uschována v počítačovém zařízení, k němuž má přístup pouze má osoba.

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Jedná se o českou síť klinických laboratoří poskytujících komplexní laboratorní diagnostiku. V České republice společnost působí od roku 1995. Postupně se společnost začala vyvíjet a rozšířila do 6 krajů České republiky. V současné době provozuje společnost 26 odběrových míst a 8 klinických laboratoří. Na základě pokynu ze strany vedení organizace, která si nepřeje být v této práci zveřejňována, budu pro její účely uvádět název „společnost, organizace, firma“.

Organizace je poskytovatelem zdravotních služeb s registrací v Registru klinických laboratoří. Dále je registrována ve Státním zdravotním ústavu pro řízení kvality ve zdravotnictví a také zapojena do systému zvyšování kvality.

Organizace nabízí svým klientům, zejména lékařům, zdravotnickým zařízením, zaměstnavatelům, ale i jednotlivcům, kteří hledají nadstandardní zdravotní péči, široké spektrum laboratorních vyšetření. Společnost zajišťuje laboratorní a klinické služby v následujících odbornostech biochemie, imunochemie, imunologie, hematologie, mikrobiologie, molekulární biologie, genetika, histologie a alergologie.

Společnost zároveň nabízí ucelenou škálu možností komunikace s lékaři. Elektronický i papírový sběr požadavků a předávání výsledků laboratorních vyšetření, telefonické konzultace, osobní návštěvy, akreditované semináře apod. Vše pod dohledem zkušených lékařů. Cílem společnosti je plnit nejvyšší požadavky na kvalitu a pro provoz laboratorních a diagnostických center využívat nejmodernějších technologií a infomační systémy.

Pracovní postupy a pravidla práce jsou v rámci společnosti nastaveny a dodržovány v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 15189:2013. Všechna pracoviště společnosti, jak laboratorní, tak odběrová místa, procházejí pravidelnými audity ze strany akreditačního orgánu Českého institutu pro akreditaci [interní zdroj].

7.1 POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE

Společnost má jasně vydefinované tři nejdůležitější body jejího poslání:

- zajištění komplexních služeb laboratorní medicíny,
- zkvalitňování zdravotní péče poskytovanou klinickými lékaři,
- rozvíjení možností preventivní péče o zdraví každého jedince.

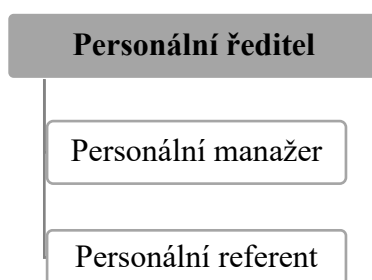
Vizí společnosti je: „*Laboratoř, která je Vám blíž*“.

- I. Blíž klinice – laboratorní medicína je součástí procesu léčby, společnost chce být vnímána jako užitečný partner klinických lékařů.
- II. Blíž lidsky – cílem společnosti je, aby byli spokojeni nejen klienti, ale i zaměstnanci.
- III. Blíž technologicky – společnost se chce vyvíjet z hlediska využívání nejmodernějších technologií pro analýzy, zároveň chce být inovátory ve využití informačních a komunikačních technologií pro komunikaci s okolím, ale i uvnitř laboratoří.
- IV. Blíž geograficky – firma se snaží budovat společnost založenou na regionálním principu, kde pevné vztahy s místními lékaři i autoritami vnímají jako důležitou část jejich identity [interní zdroj].

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PERSONÁLNÍ POLITIKY

Personální politika organizace je aktuálně definována základními interními personálními dokumenty SM_016 Řízení personálních zdrojů, R_004 Mzdový řád, R_001 Organizační řád. Uvedené postupy se zaměřují na standardizaci a popis základních personálních činností jako jsou požadavky na nová pracovní místa, plánování personálního rozvoje, získávání a výběrová řízení, vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Níže autorka práce uvádí personálního oddělení, které má následující uspořádání.

Graf 1: Struktura personálního oddělení organizace



Zdroj: interní, vlastní zpracování

Personální ředitel se podílí na tvorbě a realizaci plánů společnosti, podílí se na vytváření personální strategie firmy a vytváří koncepci a metodiku personální politiky. Dále koordinuje tvorbu každoročních vzdělávacích plánů a personálních činností vedoucích pracovníků společnosti. Jeho přímým podřízeným je personální manažer, který zodpovídá za sledování personální situace na přidělených pracovištích. Zodpovídá za přípravu podkladů na personální pohovory, má na starosti vedení personálních přehledů, statistik a evidencí dle pokynů personálního ředitele. Podřízeným personálního manažera je personální referent, jehož odpovědností je participace na vzdělávacích seminářích organizace, zajišťuje personální dokumenty při nástupu nového zaměstnance a spravuje osobní dokumenty zaměstnanců v elektronickém personálním systému.

8.1 ŘÍZENÍ PERSONÁLNÍCH ZDROJŮ

V této kapitole se zaměřím na popis hlavních personálních činností v organizaci. Personální práce ve firmě zahrnuje nejčastěji tyto oblasti: plánování personálního rozvoje, získávání, výběr a rozmisťování pracovníků, jejich hodnocení, dále firemní vzdělávání a systém odměňování.

Plánování personálního rozvoje

Personální rozvoj je v rámci společnosti plánován ve dvou rovinách. První z nich je zajistit personální obsazení, druhou rovinou je pak kvalifikační růst stávajících zaměstnanců.

Zajištění personálního obsazení se ve společnosti realizuje tím způsobem, že se požadavky na přijetí nových pracovníků předají vedoucím pracovišť příslušným ředitelům sekcí. Požadavek, který je projednán vedoucím úseku se následně předá personálnímu řediteli (dále PŘ) v rámci přípravy Ročního personálního plánu. Požadavek předaný PŘ musí obsahovat tyto informace: pracovní funkci, pracovní roli, pracoviště, výši úvazku, požadovaný nástup od, zda jde o plánovanou náhradu nebo zda jde o změnu počtu pracovníků a zdůvodnění, proč je změna navrhována.

Kvalifikační růst stávajících zaměstnanců je odpovědnost ředitelů sekcí a vedoucích jednotlivých úseků. Ti zodpovídají za plánování kvalifikačního růstu svých podřízených zaměstnanců. Hlavním kritériem je plánování a zajištění dostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců dle personálních minim jednotlivých odborných společností.

Výběrové řízení

PŘ rozhodne o formě přijímacího procesu dle funkce přijímaného pracovníka. Tento přijímací proces bude realizován buď jako výběrové řízení nebo jako pohovor s již předvybraným vhodným uchazečem. Cílem je získat co nejvíce relevantních informací vztahujících se k dosaženému vzdělání a praxi uchazeče, jeho znalostem a dovednostem v souvislosti s obsazovaným místem a osobnostním předpokladům pro začlenění do pracovního týmu a firemní kultury.

Na základě analýzy písemných materiálů pozve pověřený personální manažer vhodné uchazeče k výběrovému řízení. Součástí tohoto procesu může být kromě pohovoru též odborný test. Obsah testu vyplývá ze specifikace pracovní funkce. Na základě kritérií pro kvalifikaci, vzdělání a praxi, a na základě informací získaných během pohovoru, posoudí komise schopnosti všech uchazečů a doporučí vhodného kandidáta. V případě rozporu rozhoduje nejvýše postavený odborný pracovník.

Přijímání pracovníků

Pracovní poměr je vždy uzavírán výhradně písemnou formou, nejpozději v den nástupu do práce. Zkušební doba nového zaměstnance je na tři měsíce, v případě vedoucího zaměstnance je délka zkušební doby šest měsíců. Pracovní smlouva se uzavírá ve dvou vyhotoveních. Jedno vyhotovení připadá zaměstnanci, druhý originál je založen v mzdové agendě na pracovišti správy společnosti.

Adaptační proces

Cílem adaptačního procesu je ověření, zda se naplňují u nového zaměstnance předpoklady k plnění úkolů vyplývajících z jeho pracovního zařazení a dále mu maximálně pomoci v adaptaci na nové pracovní prostředí. Zaškolovací proces je ukončen pohovorem s přímým nadřízeným zaměstnance a před jeho ukončením provádí přímý nadřízený vyhodnocení perspektivnosti zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců

Organizace určuje a umožňuje zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců zajištěním odborné literatury, možností přístupu k internetu, zajištěním účasti na interních a externích školeních a odborných seminářích, případně zařazení do specializačního studia (kvalifikační vzdělávání).

Hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení odborné způsobilosti, výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců je získat informace o pracovním výkonu zaměstnance; rozhodovat o umístění zaměstnanců do příslušných pracovních funkcí; rozhodovat o přípravě a vzdělávání zaměstnanců, plánovat osobní rozvoj zaměstnance a poskytnout zaměstnanci informace

nutné ke zlepšení jeho práce. Hodnocení provádí nadřízený pracovník na základě plnění pracovních úkolů vyplývajících z pracovní náplně a ze zadávání nadřízeného dle hodnocených oblastí [interní zdroj].

8.2 ORGANIZAČNÍ ŘÁD

Organizační struktura stanovuje členění společnosti a vztahy nadřízenosti a podřízenosti pro účely řízení. Společnost je uspořádána do maticové organizační struktury. Vertikálně je členěna na odborné útvary neboli sekce, jejichž posláním je zajistit jednotné provádění konkrétních ucelených procesů společnosti. Horizontálně je společnost členěna regionálně na jednotlivá pracoviště, která ve svém regionu zajišťují komplexní služby klientům společnosti.

Vedoucí pracovníci jednotlivých sekcí rozhodují o definici jednotlivých procesů a definici rolí, kterými jsou procesy realizovány. Navrhují obsazení vedoucích pracovníků a kooperují na hodnocení pracovníků zařazených do dané sekce.

Vedoucí pracovišť nebo vedoucí detašovaných pracovišť řídí každodenní činnost v rámci definovaných procesních pravidel, schvalují návrhy obsazení jednotlivých rolí a podílí se na hodnocení pracovníků pracovišť.

Do řídicích orgánů společnosti se řadí: valná hromada, výkonný ředitel, ředitel sekce a vedoucí pracoviště, vedoucí detašovaného pracoviště a vedení společnosti.

Nejvyšším řídicím článkem společnosti je valná hromada. Valná hromada jmenuje výkonného ředitele (dále VŘ) a schvaluje obsazení a změny funkcí v přímé podřízenosti VŘ na jeho návrh. Valná hromada vykonává činnosti dle platné společenské smlouvy. Především schvaluje znění a změny strategického plánu společnosti, dále ročního plánu, a to včetně ročních cílů kvality a v neposlední řadě také organizační řád společnosti, mzdový řád a roční závěrku.

Výkonný ředitel představuje druhou úroveň hierarchie. Je odpovědný za řízení společnosti v rámci limitů daných valnou hromadou, posláním společnosti, strategickým plánem a řády společnosti. Schvaluje řády společnosti a rozhoduje o personálním obsazení ředitelů útvarů a ředitelů sekcí. Odpovídá za zpracování ročního plánu a jeho plnění.

Ředitel sekce a vedoucí pracoviště je čtvrtou úrovní hierarchie společnosti. Ředitel sekce je odpovědný za návrh dlouhodobých cílů společnosti a řízení sekce vedoucí k naplnění strategického plánu a ročního plánu společnosti. Ředitel sekce navrhuje a odpovídá za řízení projektů vedoucích k zefektivnění činností společnosti. Vedoucí pracoviště je odpovědný za celkový chod, organizaci a koordinaci činností v rámci pracoviště. Kontroluje a odpovídá za plnění plánovaného rozpočtu pracoviště.

Vedoucí detašovaného pracoviště je pátou úrovní hierarchie společnosti. Vedoucí detašovaného pracoviště je odpovědný za celkový chod, organizaci a koordinaci činností v rámci detašovaného pracoviště. Kontroluje a odpovídá za plnění plánovaného rozpočtu daného pracoviště.

Vedení společnosti tvoří výkonný ředitel, vedoucí analytik, vedoucí lékař, obchodní a marketingový ředitel, provozní ředitel, finanční ředitel, manažer kvality, personální ředitel a vedoucí jednotlivých pracovišť [interní zdroj].

Organizační struktura zkoumané společnosti je přílohou č. 1 této diplomové práce.

8.3 MZDOVÝ ŘÁD

Zaměstnavatel zaručuje zaměstnancům rovné zacházení v oblasti odměňování. Zaměstnancům, kteří vykonávají stejnou práci nebo práci stejné hodnoty, přísluší stejná mzda. Stejnou prací nebo prací stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech a pracovní způsobilost zaměstnance a při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Mzda je složena z pevné a pohyblivé složky. Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční základní mzdou v kombinaci s osobním ohodnocením a případně dalšími mimořádnými odměnami dle podmínek stanovených v pracovní smlouvě, mzdovém výměru, případně v individuální smlouvě a v tomto Mzdovém řádu.

Základní mzda je uvedena ve mzdovém výměru, který je příkládán k pracovní smlouvě. Výši základní mzdy schvaluje jednatel společnosti. Pohyblivé složky mzdy jsou: osobní ohodnocení, mimořádné odměny a odměny na základě rozhodnutí vedení

společnosti. Osobní ohodnocení je motivačním nástrojem k zajištění plnění výkonových cílů a úkolů stanovených zaměstnancům. Mimořádné odměny jsou vypláceny za plnění schválených projektů, jednorázových a mimořádných úkolů nad rámec základních pracovních povinností [interní zdroj].

Interní zdroje použité v této diplomové práci byly poskytnuty vedením společnosti.

9 ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH VLIVŮ PŮSOBÍCÍCH NA PERSONÁLNÍ OBLAST ORGANIZACE

9.1 POSTUP VLASTNÍ ANALÝZY

Pro analýzu vnějších a vnitřních vlivů působících na personální oblast organizace se autorka práce rozhodla použít SWOT analýzu, která je univerzální analytickou technikou.

Podstata SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se zaměřují na to, v čem je zvolený, zkoumaný podnik (v případě diplomové práce se jedná o personální oblast organizace) dobrý a v čem špatný. Dalšími důležitými faktory jsou hrozby a příležitosti, které se nacházejí v okolí zkoumaného předmětu.

Konkrétní analýza je zpracována dle HORÁKOVÉ [2003]. Podle Horákové je prioritou určení faktorů působících na vnitřní prostředí a následně na prostřední vnější. Jednotlivým faktorům je přidělena váha a bodové hodnocení. Bodové hodnocení si volí každý respondent ze škály 1 až 5.

V dotazníku autorka zvolila následující škálu pro hodnocení vnitřních faktorů: bodové ohodnocení 10 otázek, 1 až 5 bodů. 1 bod – oblast je respondentem vnímána jako slabé místo v organizaci s ohledem na zvládnutí dopadu možných změn, 5 bodů – oblast je respondentem vnímána jako silné místo v organizaci s ohledem na zvládnutí dopadů možných změn. Škála pro hodnocení vnějších faktorů: bodové ohodnocení 7 otázek, 1 až 5 bodů. 1 bod – největší, 5 bodů – nejmenší.

Dále autorka jednotlivým kritériím přidělila váhu na základě rozhovoru s manažerem společnosti a výstupů z interních analýz. Váha byla přidělena na základě důležitosti jednotlivých oblastí z pohledu manažera společnosti.

Následně bylo vypočteno skóre jako součin váhy a průměrného bodového ohodnocení. Výsledné určení slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb jsem stanovila na základě porovnání součtu skóre pro jednotlivá kritéria a průměrných bodových ohodnocení jednotlivých kritérií.

Pokud bylo průměrné bodové ohodnocení daného kritéria vyšší než součet skóre, zařadila jsem dané kritérium do silných stránek, resp. příležitostí pro společnost. Pokud bylo nižší, zařadila jsem kritérium jako slabou stránku, resp. hrozbu pro společnost.

Vzorové dotazníky pro respondenty jsou přílohou č. 1 této diplomové práce.

9.2 VYHODNOCENÍ ANALÝZY

Vyhodnocení pro vnější a vnitřní faktory jsou zaznamenány v tabulkách 1 a 2. K jednotlivým kritériím autorka uvádí vyhodnocení a vlastní komentář, který vychází jednak ze slovních interpretací respondentů poskytnutých v rámci dotazníkového šetření, tak z informací poskytnutých vedením společnosti ke zkoumané problematice, např. vývoj počtu zaměstnanců, personální řešení situace v rámci pandemie apod.).

9.2.1 VNITŘNÍ VLIVY A VYHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE V ORGANIZACI

Tabulka 1: Analýza vnitřních faktorů – identifikace silných a slabých stránek v organizaci

Vnitřní vlivy	Váha dle vedení	Váha dle vedení v %	Průměrné bodové ohodnocení	Skóre	Slabé stránky (W)/Silné stránky (S)
Firemní kultura	5	12%	4,1875	0,49	S
Organizační struktura	5	12%	2,8125	0,33	W
Zastupitelnost klíčových pozic	5	12%	3,1875	0,37	W
Systém odměňování	5	12%	4,1875	0,49	S
Work-life balance	5	12%	4,125	0,48	S

Homeoffice	3	7%	4,875	0,34	S
Flexibilní pracovní doba	4	9%	4,8125	0,45	S
Částečné pracovní úvazky	4	9%	4,5625	0,42	S
Talent management	4	9%	3,6875	0,34	W
Age management	3	7%	4,8125	0,34	S

Zdroj: vlastní zpracování

Firemní kultura

Respondenti se vyjadřovali k vnímané firemní kultuře jako k jednomu z významných aspektů, který je podstatný pro úspěšnou implementaci plánovaných změn ve společnosti. Většina oslovených respondentů vnímá přátelské prostředí společnosti, označuje firemní kulturu za atraktivní.

Monika: „*Firemní kultura mi vyhovuje (přátelské vztahy, jednání rovný s rovným), rychlé řešení problémů. Situaci takto vnímám z pozice člena vedení.*“ Někteří z respondentů upozorňují na potenciální ohrožení. Anna: „*Firemní kultura je dostatečně atraktivní. Společnost má však stále vyšší nároky, takže ani dostatečná atraktivita, nezajišťuje udržitelnost zaměstnanců.*“

Petr: „*Ano, pokud zaměstnanec dokáže akceptovat vyšší časovou zátěž.*“

Oblast firemní kultury je na základě vyhodnocení provedené analýzy shledána silnou stránkou společnosti, která přispívá k realizaci plánovaných změn.

Organizační struktura

Respondenti hodnotili organizační strukturu jako poměrně složitou. Společnost aplikuje maticovou organizační strukturu (viz. kapitola výše – organizační řád).

Hlavní složitost respondenti shledávali v nejednoznačných odpovědnostech, a současně při rychlém růstu společnosti, velmi obtížné udržování nastaveného systému. Hlavní nevýhody shledávají ve zdvojení autorit, kdy část zaměstnanců je řízena nejen liniově skrze pracovité, ale také vertikálně po odborné úrovni.

Anna: „S aktuální organizační strukturou je velmi obtížné zajistit přenos všech informací, často se stává, že nejsou předány informace z jednotlivých odborných/provozních sekcí“.

Oblast organizační struktury je na základě vyhodnocení provedené analýzy shledána slabou stránkou společnosti.

Zastupitelnost klíčových pozic

Respondenti se vyjadřovali velmi často k nedostatečné zastupitelnosti klíčových pracovníků.

Dan: „Klíčové pozice nemají zajištěnou zastupitelnost. Nelze posoudit, zda je to způsobeno nedostatečnou personální kapacitou, nebo pouze nezapojením více stávajících osob do daných činností.“

Oblast zastupitelnosti klíčových osob je na základě vyhodnocení provedené analýzy shledána slabou stránkou společnosti.

Systém odměňování

Cílem dotazu v této oblasti bylo zjistit, jak společnost reaguje ve vlastním systému odměňování na vnější změny – působení okolí, změny legislativy, vývoj mezd v ČR. Respondenti se vyjadřovali především kladně ohledně systému odměňování, a hlavně jeho změn provedených v posledních letech, přesto všichni potvrzují významnost stále reagovat na vývoj mezd v rámci oboru zdravotnictví v ČR.

Společnost je soukromým zařízením, má tedy vytvořen vlastní systém odměňování. Pro zajištění konkurenceschopnosti reviduje systém odměňování v závislosti na úpravách mezd ve státním sektoru a snaží se hledat motivační programy pro zaměstnance.

Zuzana: „Od spolupracovníků nemám žádné náznaky, že by nebyla spokojenost se systémem odměňování. Nicméně dle mého názoru a zkušeností, je velký prostor pro zlepšení. Především implementace motivačních složek mzdy a propojení jednotlivých sekcí.“

Dan: „Pokud se jedná o mě osobně, tak ano, pokud obecně, tak vždy bude všeho málo.“

Oblast systému odměňování je na základě vyhodnocení provedené analýzy shledána silnou stránkou společnosti.

Trendy v personální oblasti

Work-life balance, Home office, flexibilní pracovní doba, částečné pracovní úvazky, talent management, Age management.

Dotaz na respondenty směřoval ke zjištění, jak společnost k uplatňování nových koncepcí managementu, které směřují ke sladění soukromého a pracovního života, možnosti práce z domova, využití flexibilní pracovní doby a částečných pracovních úvazků, přistupuje. Otázky byly zaměřeny na využívání principů Talent managementu a Age managementu.

Uvedené trendy dnešní doby a úspěšnost jejich uplatňování v praxi úzce koresponduje se spokojeností zaměstnanců. Úspěšná realizace potenciálních změn ve firemních procesech je závislá na spokojenosti zaměstnanců a celkové atmosféře ve společnosti. Čerpání home office, flexibilní pracovní dobu a částečné pracovní úvazky organizace podporuje, a to na pracovních pozicích, které tuto formu výkonu pracovní činnosti umožňují.

Eva: *„Velkoryse. Je-li třeba řešit soukromé problémy, není problém domluvit se na potřebném volnu“.*

Jakub: *„Z osobních zkušeností nezasahuje firma výrazně do soukromého života, což vnímám jako velké plus.“*

Anna: *„Se zájmem a lidským přístupem“.*

Většina respondentů shledala jako slabé místo zaměření se na Talent management s ohledem na stále se zvyšující se nároky ohledně manažerských dovedností na vedoucích pozicích.

Zuzana: *„Firma vyhledává angažované pracovníky a rozvíjí talent jednotlivců s klíčovými kompetencemi v souladu s potřebami organizace. Nicméně dle mého názoru, se jedná o potřebu daného okamžiku a nastalé situace. Nikoliv cílenou strategii.“*

Jana: *„Vůbec.“* Jakub: *„Jelikož je firma zdravotnické zařízení, tak primárně sleduje dosažené vzdělání, praxe v oboru a schopnost týmové spolupráce v laboratoři.“*

Organizace nemá explicitně stanovený způsob personální politiky v oblasti Age managementu, zaměstnává všechny věkové kategorie.

Většina trendů v personální oblasti je na základě vyhodnocení provedené analýzy mezi respondenty shledána silnou stránkou společnosti vyjma oblasti Talent managementu, který byl shledán jako slabou stránkou.

9.2.2 VNĚJŠÍ FAKTORY A VYHODNOCENÍ STÁVAJÍCÍ SITUACE V ORGANIZACI

Tabulka 2: Analýza vnějších faktorů – identifikace příležitostí a hrozeb pro organizaci

Vnější vlivy	Váha dle vedení	Váha dle vedení v %	Průměrné bodové ohodnocení	Skóre	Příležitosti (O) /Hrozby (T)
Personální dopady COVID 19	4	13%	1,88	0,25	T
Ekonomické důsledky COVID 19	5	17%	3,13	0,52	O
Podmínky financování společnosti	5	17%	1,88	0,31	T
Investice do rozvoje	4	13%	2,44	0,33	T
Konkurenceschopnost	5	17%	1,94	0,32	T
Vliv požadavků na kvalifikaci, manažerské dovednosti s ohledem na rozšiřování se společnosti	3	10%	3,69	0,37	O
Vliv modernizace technologií	4	13%	3,44	0,46	O

Zdroj: vlastní zpracování

Personální dopady COVID-19

Respondenti byli dotazováni na vnímání dopadů aktuální pandemické situace s ohledem na personál. Většina respondentů potvrdila významnost změn, které nastaly v souvislosti s pandemickou situací. Laboratoře se velmi aktivně zapojili do procesu vyšetřování testů na COVID-19. Všechny tyto aktivity souvisely se zavedením podstatných změn jak technologických, prostorových tak i v oblasti personálu. Zaměstnanci vykonávali dosud nové činnosti, byli nuceni ve velmi krátkých časových intervalech reagovat na změny, které přicházeli z ministerstva zdravotnictví a souviseli se změnami pracovních postupů.

Organizace byla nucena reagovat vnitřními krizovými plány na organizaci provozu, tak aby byl dostatečně kapacitně pokryt v případě výpadků personálních zdrojů.

Karolína: *„Úbytek stálých pracovníků v důsledku onemocnění COVID-19 a sním spojených karanténních opatření, uzavření školských zařízení – rodiče na OČR, větší pracovní zátěž na pracovníky, kteří zůstali v práci. Nárůst počtu brigádníků na administrativní činnosti a antigenní odběry, spojené s vyšetřováním COVID-19.“*

Jakub: *„Zpočátku strach, neochota podílet se na vyšetření COVID-19. Později spíše personální nedostatek kvůli zvýšené potřebě pracovníků pro výjezdy na firemní testování, na drive-in, do administrativy.“*

Jana: *„Přijem velkého počtu brigádníků mimo profesi k zajištění provozních administrativních aktivit. Narušení stabilizace personální situace, která je dlouhodobě nezbytná. Ojedinele pozitivní přínos – příchod nových zaměstnanců na částečné úvazky s potenciálem altruistické pomoci v krizové situaci a potenciálně budoucí klíčoví zaměstnanci.“*

Oblast Personální dopady COVID-19 je jednoznačně shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy hrozbou pro společnost.

Ekonomické dopady COVID-19

Dotaz směřoval k ovlivnění ekonomické situace společnosti v důsledku pandemické situace.

Dana: *„Pokles celkové produkce (běžné). Významný nárůst v produkci Covid. Dosaženo stanovených cílů pro rok 2020. Ekonomické postavení na trhu se dle mého názoru zlepšuje (nové akvizice).“*

Karolína: *„Celkový pokles objemu rutinní práce, ale zároveň nárůst počtu vyšetření spojených s COVID-19.“*

František: *„Úbytek standardních vyšetření vykompenzoval soubor nových vyšetření na COVID-19 – mírné zlepšení.“*

Marie: *„Firma (zdravotnické zařízení), díky provádění vyšetření COVID-19, si nejspíše udržela ekonomickou prosperitu.“*

Oblast Ekonomické dopady COVID-19 je shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy příležitostí pro společnost.

Podmínky financování společnosti

Respondenti se vyjadřovali, jak vliv změn v politice financování zdravotnictví ovlivňuje soukromý subjekt – laboratoř. Většina respondentů shledává tuto oblast jako jedním z hlavních zdrojů potenciálních změn v organizaci, z důvodu, že organizace je majoritně závislá na financování od zdravotních pojišťoven jako ostatní poskytovatelé zdravotních služeb. S ohledem na velmi silnou regulaci v této oblasti jsou potenciální negativní i pozitivní změny úhradových mechanismů důvodem ke změnám v rámci organizace.

Zuzana: *„Jelikož jsem zdravotnická organizace, tak jsme na financování od zdravotních pojišťoven bytostně závislí.“*

Jana: *„Zásadní podíl má finanční úhrada od zdravotních pojišťoven (chybné nebo nedokonalé nastavení dle měnících se podmínek, úhradových vyhlášek, může vést k významným ekonomickým ztrátám až ke krizovému finančnímu scénáři firmy). Podíl programu pro samoplátce je dvojitý, aktuálně: covidová vyšetření pro samoplátce – možnost mimořádného ekonomického přínosu, necovidová standardní vyšetření – nosný strategický program pro rozvoj společnosti v budoucnosti, kdy lze předpokládat v důsledku společenského vývoje nárůst tohoto segmentu, zejména u mladší perspektivní populace.“*

Oblast Podmínky financování společnosti je shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy hrozbou pro společnost.

Investice do rozvoje

Cílem dotazu bylo ověřit, zda má společnost zavedenou investiční strategii, která reaguje na trvalý rozvoj oboru, a zda zaměřuje investice do všech zdrojových oblastí, kterými jsou technologie, prostory i personál. Respondenti se vyjadřovali vesměs kladně ohledně investičních záměrů firmy, ale současně také zmiňovali rizika související s krátkodobým plánováním. Většina respondentů shledává tuto oblast jako velmi významnou pro další udržitelnost a rozvoj společnosti.

Jana: *„Investice do nových technologií, resp. jejich obměněna je dle mého názorů nepřekotná, výrazně ovlivněna finančními podmínkami projektu, odborné parametry jsou druhotné, ale nepřehlížené. Z mého pohledu není aktuálně významně komunikována strategie rozvoje technologií s výhledem na více než 1 rok (uvnitř firmy nevidím*

strategické technologické úvahy s výhledem např. na 5 let). Technologická výměna je prakticky vždy až na hraně morální i fyzické živostnosti.

Robert: *„V rámci možností se snaží najít vždy střední cestu, rozhodně nespí na vavřínech a neustále se vyvíjí.“*

Ivana: *„Významně, rekonstrukce hlavní sídla společnosti. Tvoření každoročních plánů investic do jednotlivých pracovišť. Postrádám vypracovanou vizi a poslání společnosti, která by měla být ventilována především směrem dovnitř. Personální politika je dle mého názoru nedostatečná. Postrádám personální strategii.“*

Oblast Investice do rozvoje je shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy hrozbou pro společnost.

Konkurenceschopnost

Respondenti se vyjadřovali k otázce konkurenceschopnosti organizace na trhu. Výstupy z dotazníkového šetření vypovídají o nedostatečné konkurenceschopnosti společnosti, a to v několika oblastech: rozsah poskytovaných služeb, personální politika ve smyslu zaměření se na stabilizaci klíčových zaměstnanců a rozvoj odborných znalostí personálu působícího v podpůrných procesech firmy jako je marketing a obchod.

Eva: *„Nabídka je srovnatelná s konkurencí. Pro zlepšení konkurenceschopnosti by se mělo zlepšit předávání informací v rámci společnosti, tak aby změny a případné novinky pro klienty byly efektivní (pozitivní zpětná vazba od klienta).“*

Jakub: *„Jen do jisté míry, není konkurenceschopná ve srovnání s velkými laboratorními řetězci, je kvalitní konkurencí malých jednotlivých laboratoří – to však není z hlediska udržení firmy dostatečné.“*

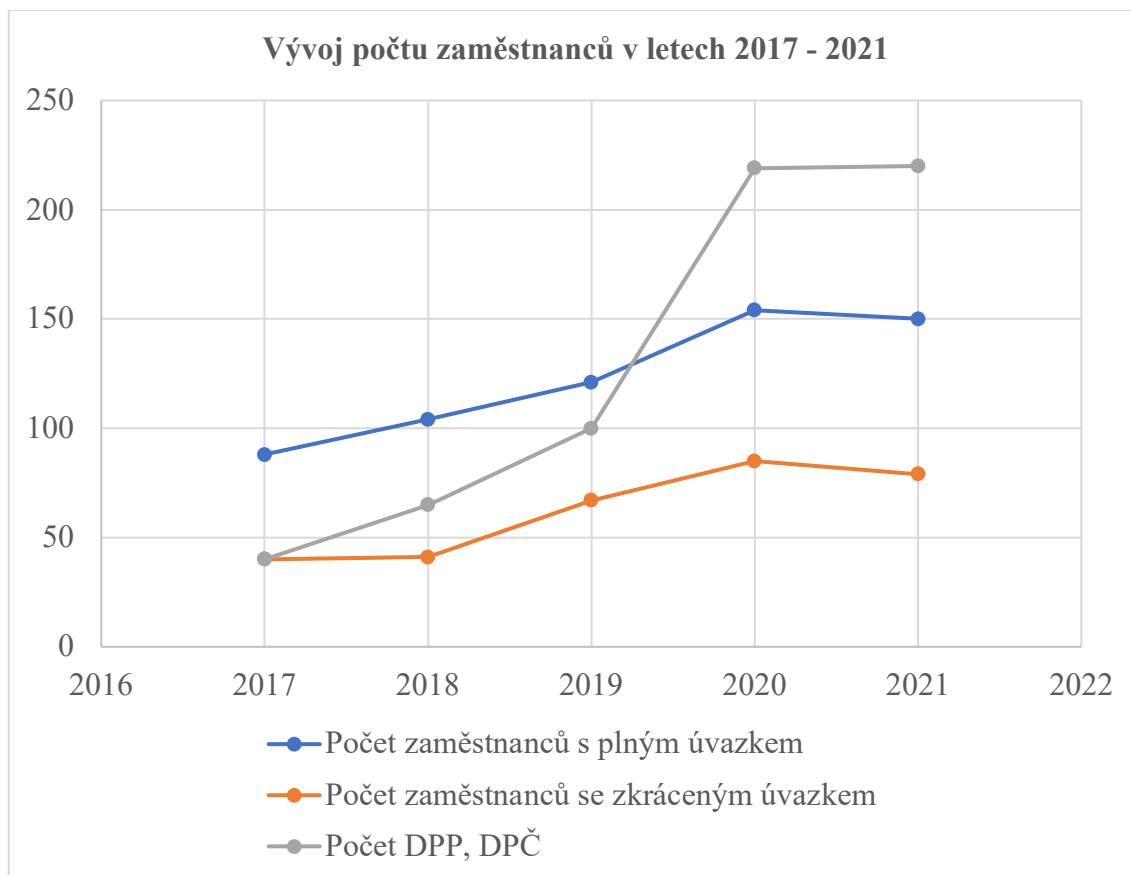
Pavel: *„Jeden z hlavních hráčů v oboru, který stále roste. Firma je konkurenceschopná na trhu. Osobně vidím možnost zlepšení v prostorech, které vidí pacient. Dát pacientovi pocit důležitosti. Konzultanty laboratorních služeb vybavit např. tablety s interaktivní prezentací. V realitách dnes běžná praxe – forma prezentace společnosti. Nicméně změny neustále dynamicky probíhají.“*

Oblast Konkurenceschopnost je shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy hrozbou pro společnost.

Vliv požadavků na kvalifikaci, manažerské dovednosti s ohledem na rozšiřování se společnosti

Organizace v posledních letech zaznamenala výrazný růst a navyšování počtu zaměstnanců.

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech



Zdroj: interní, vlastní zpracování

Postupný nárůst v letech 2017 až 2019 souvisí dle sdělení vedení organizace s akvizičními projekty společnosti, které vedly k vytvoření nových odběrových a laboratorních center. Výrazný nárůst počtu zaměstnanců zaznamenala společnost v roce 2020 v souvislosti se zavedením nových vyšetřovacích metod COVID-19 a snahou zajistit tyto služby pro veřejnost v regionech, kde laboratoře působí. Tyto aktivity nadále pokračují i v roce 2021 a vedle toho společnost realizuje akviziční projekty.

S personálním nárůstem zaměstnanců je úzce spjata také potřeba změny personální politiky firmy. Jsou kladeny vyšší nároky na manažerské dovednosti vedoucích zaměstnanců, výrazně se zvýšily počty realizovaných výběrových řízení a administrativní

činnosti související s náborem nových zaměstnanců. Respondenti ve svých odpovědích potvrzují potřebu promítnout změny do procesů společnosti.

Michala: *„Společnost se rozrůstá, a tím se navyšují požadavky, které při nástupu nesouvisely přímo s pozicí. Tím se zaměstnancům rozšiřuje potřebné portfolio jeho dovedností.“*

Kamila: *„V rámci odborných a manažerských dovedností se musí zaměstnanci neustále vzdělávat.“*

Anna: *„Firma dává a nabízí prostor pro další vzdělávání, podporuje je. Stejně jako účast zaměstnanců na různých kurzech a školeních.“*

Oblast „Vliv požadavků na kvalifikaci, manažerské dovednosti s ohledem na rozšiřování společnosti“ je shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy příležitostí pro společnost.

Vliv modernizace technologie

V poslání organizace je využívání nejmodernějších technologií pro analýzy, moderních informačních a komunikačních technologií jedním z hlavních bodů. Respondenti hodnotili změny požadavků na vybavenost zaměstnanců z pohledu nových technologií. Oslovení zaměstnanci vnímají modernizaci technologií jako nedílnou součást zlepšování a zvyšování efektivity pracovních činností ve firmě, současně dodávají nutnost vytvoření dostatečných zdrojů (převážně časových) pro zaškolení se na nových technologiích.

František: *„S rozvíjející se technologií je nutno zaměstnance zaučovat na nových přístrojích a zaškolovat na stále měnící se pracovní prostředí. Ale nemyslím si, že by to v některých případech bylo na škodu.“*

Karolína: *„Nárůst elektronizace a s tím spojené požadavky na ovládání této oblasti zaměstnanců, je vždy všechno vysvětleno a většinou ani starší ročníky nemívají se změnami problém.“*

Ivana: *„Zaměstnanec musí být neustále flexibilní ke všem změnám ve firmě.“*

Oblast „Vliv modernizace technologií“ je shledána na základě vyhodnocení provedené analýzy příležitostí pro společnost.

9.2.3 SWOT ANALÝZA

Tabulka 3: SWOT analýza organizace

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	<ul style="list-style-type: none">• Firemní kultura• Systém odměňování• Work-life balance• Home office• Flexibilní pracovní doba• Částečné pracovní úvazky• Age Management	<ul style="list-style-type: none">• Organizační struktura• Zastupitelnost klíčových pozic• Talent management
	Příležitosti	Hrozby
Vnější vlivy	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomický dopad COVID-19• Vliv požadavků na kvalifikaci manažerské dovednosti s ohledem na rozšiřování se společnosti• Vliv modernizace technologií	<ul style="list-style-type: none">• Personální dopad COVID-19• Financování společnosti• Investice do rozvoje• Konkurenceschopnost

Zdroj: vlastní zpracování

9.3 NÁVRHY NA OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ

Na základě provedeného výzkumu a rozhovorů s představiteli managementu, dále za pomoci zpracování analýzy interních dokumentů a SWOT analýzy, lze usuzovat na následující skutečnosti.

Organizace má definovanou personální politiku pokrývající běžné standardní činnosti v personální oblasti, aktuálně neuplatňuje některé principy nových trendů v personálním řízení např. Talent management, Age management.

S ohledem na turbulentní vývoj situace v rámci požadavků na zajišťování laboratorních služeb, který úzce souvisí s probíhající pandemií, lze očekávat další změny ať z pohledu legislativy, financování, rozvoje dalších technologií, kterým bude organizace nucena čelit. Autorka práce vidí jako velmi přínosné zpracovat personální koncepci zahrnující postupy realizace změn v organizaci. Z uvedených závěrů vycházejí návrhy opatření na zlepšení:

- Zpracovat do personální směrnice postupy řízení změnových projektů včetně definování odpovědností projektového manažera s cílem zajistit hladký průběh implementace očekávaných změn.
- Provést analýzu definovaných odpovědností s cílem zaměřit se na větší transparentnost organizační struktury. Aktuálně je obtížná realizace některých změnových projektů v organizaci přičítána nedostatečné komunikaci, která pramení z nejednoznačně definovaných odpovědností.
- Analyzovat klíčové role v organizaci včetně jejich zastupitelnosti, v případě absence zástupce klíčového zaměstnance připravit krizový plán – výběr a výchova nástupce, zajištění činnosti externě.
- Nastavení programu Talent managementu zaměřeného na výběr pracovníků určených na rozvoj dovedností u vedoucích pracovníků a vyhledávání angažovaných zaměstnanců a rozvíjet jejich talent v klíčových dovednostech.
- Zvážit zavedení programu Age managementu, s cílem vyhledat „týmové seniory“, kteří mají zkušenosti nejen ohledně fungování společnosti, ale jsou i odborně způsobilí. Uvedení zaměstnanci následně mohou své zkušenosti a znalosti nejen předávat, ale z dlouhodobého hlediska může tímto způsobem organizace také zvyšovat jejich motivaci.

Veškeré závěry vycházejí z praktické části a byly projednány s vedením společnosti.

ZÁVĚR

Schopnost reagovat na změny tak, aby dopad do personální oblasti firem a celkově na prosperitu společnosti byl minimální, je otázka, kterou v posledních letech řeší řada společností, nestátní zdravotnické organizace nevyjímaje. Právě nestátní zdravotnické organizace jsou jak z pohledu financování, tak z pohledu požadavků kladených na kvalifikaci personálu a na poskytované zdravotní služby legislativně významně regulovány. V posledních 10 letech došlo k několika podstatným změnám v mechanismu plateb od pojišťoven, které představují hlavní příjem pro organizaci. Současně se také výrazně měnily i požadavky odborných společností ohledně kvalifikace a počtu personálu, kterým je povinna organizace disponovat. Na všechny tyto změny byla organizace nucena postupně reagovat, pokud chtěla zůstat stále konkurenceschopnou a splňovat základní parametry pro fungování. Dle vyjádření vedení společnosti se změny víceméně dařilo implementovat do praxe firmy úspěšně, avšak ne koncepčně.

Diplomovou práci autorka po dohodě s vedením společnosti zaměřila na analýzu vnějších a vnitřních vlivů působící na personální oblast organizace, s cílem posoudit připravenost zavedeného systému, pravidel a firemní kultury na případné další změny.

Podklady pro analýzu získala prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými zaměstnanci zkoumané organizace, následně výstupy zpracovala SWOT analýzou. Z výsledků analýzy vyplynulo, že ve vnímání společnosti zaměstnanci, převažují silné stránky nad slabými a hrozby nad příležitostmi.

Za slabé stránky považují vedoucí zaměstnanci organizační strukturu, zastupitelnost klíčových pozic a talent management, za hrozbu považují dopad COVID-19 do personální oblasti, pravidla financování společnosti, investice do rozvoje a konkurenceschopnost.

Cílem diplomové práce je zodpovězení dvou výzkumných otázek.

I. Jaké kroky je zapotřebí realizovat, aby organizace a lidé v ní, byli připraveni na potenciální změny?

Na základě výstupů z provedeného šetření byla navržena opatření, která směřují k eliminaci slabých stránek a potenciálních hrozeb pro společnost. Opatření jsou popsána v předcházející kapitole a směřují k zavedení nezbytných nástrojů HR managementu pro řízení budoucích změn. Mezi tyto nástroje patří pravidla projektového řízení změn

v organizaci, Talent management a Age management. Výsledky analýzy jsou do jisté míry ovlivněny dobou, ve které diplomová práce vznikala.

II. *Je organizace schopna čelit změnám s minimálními dopady na personální oblast?*

Schopnost čelit změnám prokázala organizace významně v současné zcela nestandardní „covidové“ době. Epidemiologická situace COVID-19 měla na zkoumanou organizaci jak negativní, tak i pozitivní dopad. Negativní dopad pandemie koronaviru organizace zaznamenala především právě v oblasti HR managementu – nedostatek personálu, nezbytná komunikace tak, aby byl minimalizován strach zaměstnanců, současně potřeba doplnění dalšího personálu, extrémní nároky na pracovní vytížení stávajících zaměstnanců a čas, který bylo potřeba věnovat při zaškolování brigádníků.

Zde by ráda autorka práce zmínila, že zkoumaná organizace dokázala této změně čelit a řádně se jí přizpůsobit. Pozitivním dopadem „covidové“ doby bylo udržení prosperity společnosti díky aktivnímu se zapojení do „boje s koronavirem“ – provádění laboratorních vyšetření COVID-19, provozování odběrových míst a drive-in stanů.

Závěry plynoucí z provedeného průzkumu autorka projednala s vedením společnosti a navzdory uvedeným faktům ohledně zvládnutí změn v současné době, vnímá jako přínosné implementovat navržená opatření tak, aby dopady dalších změn do personální oblasti byly minimalizovány.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ

- I. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. = dle normy ČSN ISO 690
- II. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- III. ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
- IV. BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0
- V. BARTÁK, Jan. *Personální řízení: současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- VI. BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: MVŠO, 2015. ISBN 978-80-7455-052-2.
- VII. CAHA, Zdeněk a kol. *Management lidských zdrojů*. Německo: Ram-Verlag, 2017. ISBN 978-3-942303-52-1.
- VIII. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka a kol. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR, 2012.
- IX. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.
- X. FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- XI. GRASSEOVÁ A KOL. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: CPRESS, 2010. ISBN 9788025126219.
- XII. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha, Grada Publishing, a.s. 2003.
- XIII. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

- XIV. KLEIBL, Jiří a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- XV. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení, teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- XVI. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- XVII. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 97-88-07261-168-3.
- XVIII. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- XIX. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
- XX. MARQUES, Carlos a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.
- XXI. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- XXII. SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- XXIII. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- XXIV. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- XXV. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- XXVI. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- XXVII. VOMÁČKOVÁ, Helena a BARTÁK, Miroslav. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007.

SEZNAM POUŽITÝCH ZAHRANIČNÍCH ZDROJŮ

- I. AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER. *The Benchmarking Management Guide*. Portland: Productivity Press, 1993. ISBN 978-1563270451.
- II. BECKER, Gary Stanley. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago : The University of Chicago Press, 1993. ISBN 0- 226-04120-4.
- III. STOREY, John. *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge, 1989.

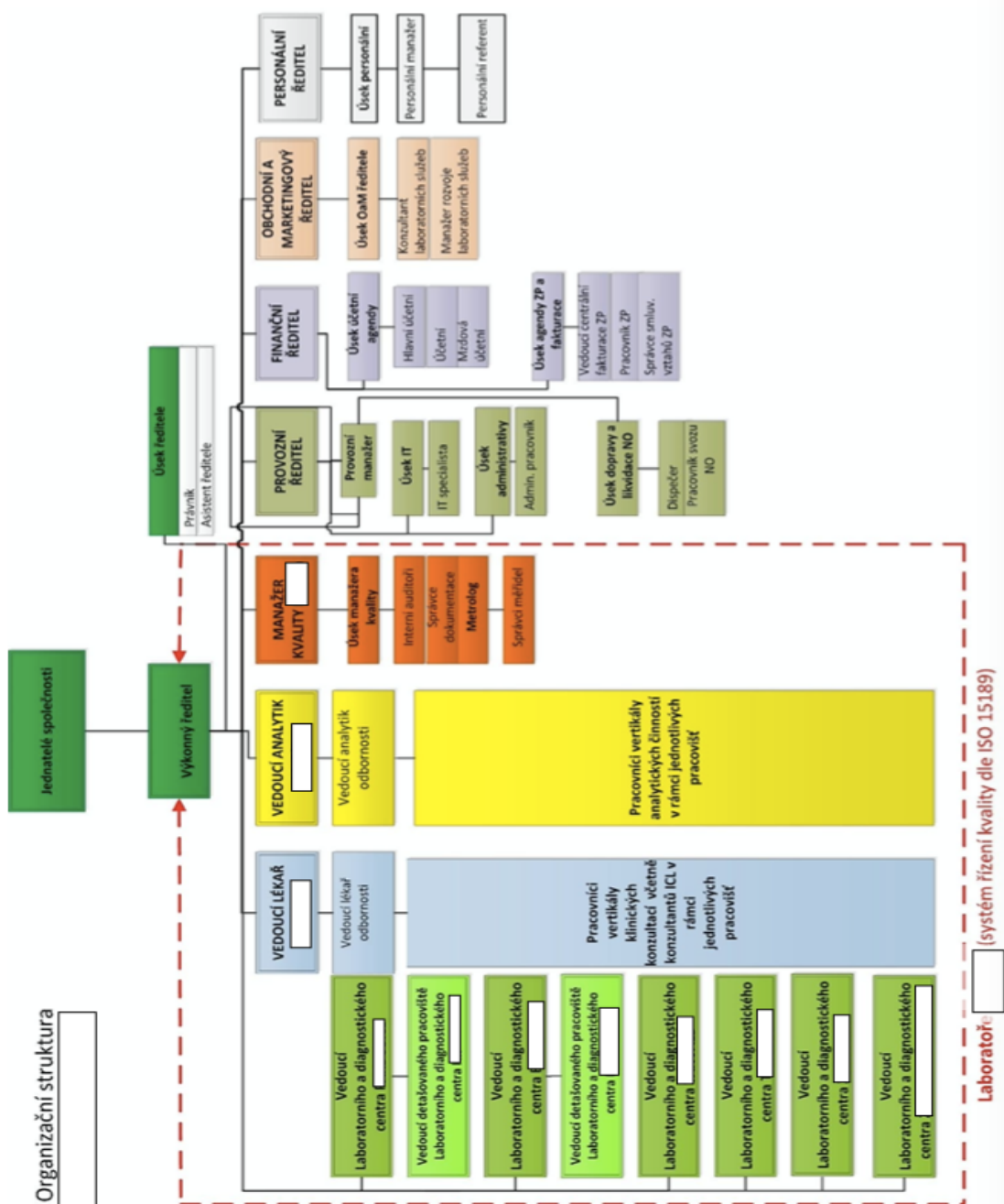
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- I. ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. In: Sběrka zákonů České republiky, 2016 [cit. 25.02.2021]. Dostupné z https://ppropo.mpsv.cz/zakon_262_2006.
- II. Databáze dobrých firemních praxí. *Stlačený pracovní týden* [online]. Praha: Gender Studies, o.p.s, 2010 [cit. 25.02.2021]. Dostupné z: <http://dobrepraxe.rovneprilezitosti.cz/cz/stlaceny-pracovni-tyden>
- III. KMOŠEK, Petr. *Proč se v České republice Diverzity Managementu nedaří...*,2017. [online]. [cit. 01.03.2021]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/proc-se-v-ceske-republice-diverzity-managementu-nedari/>
- IV. KMOŠEK, Petr. *Talent management*. [online]. [cit. 26.02.2021]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/>
- V. NÁHLÍKOVÁ KALETOVÁ, Romana. *Alternativní pracovní úvazky aneb jiná úprava pracovní doby pro zaměstnance s malými dětmi*. [online]. [cit. 20.02.2021]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/alternativni-pracovni-uvazky-aneb-jina-uprava-pracovni-doby-pro-zamestnance-s-malymi-detmi>
- VI. RÝDLOVÁ, Hana. *Teleworking a homeworking - dvě formy zaměstnávání* [online]. [cit. 25.02. 2021]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-16770200-teleworking-a-homeworking-dve-formy-zamestnavani>

- VII. ŠTOROVÁ, Ilona a KOTKOVÁ, Anna. *Pečující osoby a ženy 45+ na trhu práce: Sladování práce a rodiny, postavení a potřeby. Základy age managementu*. [online]. [cit. 26.02.2021]. Dostupné z: http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf
- VIII. Top vision. *Talent Management - 3 tipy jak pracovat s talentovanými lidmi*. [online]. [cit. 26.02.2021]. Dostupné z: <https://www.topvision.cz/blog/talent-management---3-tipy-jak-pracovat-s-talentovanymi-lidmi>
- IX. ZÍKOVÁ, Šárka. *Talent management 2009 – v krizi nebo na správné cestě?* [online]. [cit. 26.02.2021]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=294>

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Organizační struktura organizace



Zdroj: interní

Příloha 2 – Polostrukturované rozhovory

Hodnocení dopadů nastalých a potenciálních změn na fungování společnosti

Škála hodnocení: 1 až 5, 1 – největší, 5 nejmenší

Pracovní pozice: vedoucí pracoviště ředitel sekce

Č. otázky	Otázka	Slovní vyjádření	Ohodnoťte ve škále 1 – 5, jak vnímáte dopad této změny/situace
1.	Jak ovlivnila epidemiologická situace Covid-19 vaši firmu z pohledu personálního?		
2.	Jak ovlivnila epidemiologická situace Covid-19 vaši firmu z pohledu ekonomické postavení na trhu?		
3.	Jak ovlivňuje financování společnosti (zdravotní pojišťovny, programy pro samoplátce) její prosperitu?		
4.	Jak vedení investuje do rozvoje společnosti (technologie, prostory, personální politika)?		
5.	Jak je firma konkurenceschopná na trhu? Doplňující otázka: V čem by měly nastat změny s ohledem na zlepšení konkurenceschopnosti firmy?		
6.	Jaké změny sledujete v rámci pojetí odborných pozic od nástupu do společnosti (nové požadavky na kvalifikaci, vyšší požadavky na manažerské dovednosti apod.)?		
7.	Jak se změnila požadavky na zaměstnance z pohledu rozvoje společnosti, např. modernizace a nové technologie?		

Příloha 3 – Polostrukturované rozhovory

Hodnocení dopadů nastalých a potenciálních změn na fungování společnosti

Škála hodnocení: 1 až 5, 1 – vnímám jako slabé místo v organizaci s ohledem dopad možných změn, 5 – vnímám jako silné místo v organizaci s ohledem na dopad možných změn

Pracovní pozice: vedoucí pracoviště ředitel sekce

Č. otázky	Otázka	Slovní vyjádření	Ohodnoťte ve škále 1 – 5, jak vnímáte dopad této změny/situace
1.	Pokud by došlo ke změně vedení firmy, měly by tyto změny negativní dopad na stávající organizační strukturu firmy, v rámci personální politiky?		
2.	Považujete personální kapacity firmy za dostačující? (např. z pohledu zajištění zastupitelnosti klíčových pozic)		
3.	Jak vnímáte spokojenost se systémem odměňování a jeho změnami v souvislosti se s vlivem okolí, s vývojem mezd v ČR? Pokud ne, uveďte důvod.		
4.	Je firemní kultura dostatečně atraktivní pro to, aby byla schopna si udržet schopné a kvalifikované zaměstnance?		
5.	Jak přistupuje firma ke sladění soukromého a pracovního života?		
6.	Umožňuje firma zaměstnancům možnost homeoffice u pracovních pozic, které tuto formu práce umožňují?		
7.	Umožňuje firma flexibilní pracovní dobu u pracovních pozic, které tuto formu práce umožňují?		
8.	Umožňuje firma např. poloviční nebo částečný úvazek?		
9.	Jak firma využívá potenciál zaměstnanců z pohledu talent management?		

Č. otázky	Otázka	Slovní vyjádření	Ohodnot'te ve škále 1 – 5, jak vnímáte dopad této změny/situace
10.	Zaměstnává firma všechny věkové kategorie (absolventi, dospělí, senioři)?		