

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2017 – 2019**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Marcela Bukačová**

**Transformace HR modelu v příspěvkové organizaci**

**Praha 2019**

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

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAHA**

MASTER'S COMBINED STUDY

2017 – 2019

MASTER'S THESIS

Marcela Bukačová

Transformation of HR model in a state-funded institution

Prague 2019

The Master's Thesis Supervisor: prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které 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 4.5.2019

Marcela Bukačová

## **Poděkování**

Děkuji panu prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů v organizaci a HRBP model. Popisuje přeměnu organizace z klasického modelu řízení lidských zdrojů na HRBP model. Praktická část přináší analýzu aktuálního stavu řízení lidských zdrojů a porovnává klasický model řízení lidských zdrojů a HRBP model v příspěvkové organizaci.

## **Klíčová slova**

HR, řízení lidských zdrojů, HRBP model, příspěvková organizace

**Annotation**

This master's thesis focuses on the topic of human resource management in an organisation and HRBP model. The thesis describes a transformation of an organisation from traditional HR model to HRBP model. The practical part introduces an analysis of current state of human resource management and compares traditional HR model and HRBP model in a state-funded organisation.

**Key words**

HR, human resource management, HRBP model, state-funded organisation

# OBSAH

<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Definice pojmu ŘLZ .....	6
1.2 Systémy ŘLZ .....	8
1.3 Cíle a úkoly ŘLZ .....	8
<b>2 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>10</b>
2.1 Strategie řízení lidských zdrojů .....	10
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	13
2.3 Personální plánování.....	14
2.4 Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců .....	15
2.5 Hodnocení zaměstnanců .....	17
2.6 Mobilita, kariérní řád a propouštění zaměstnanců.....	19
2.7 Odměňování zaměstnanců .....	20
2.8 Podnikové vzdělávání .....	21
2.9 Péče o zaměstnance a pracovní vztahy .....	22
2.10 Personální informační systém.....	23
<b>3 PERSONALISTA – ROLE, ÚKOLY, POSTAVENÍ.....</b>	<b>25</b>
3.1 Způsobilosti vedoucích personalistů.....	26
<b>4 HRBP MODEL .....</b>	<b>27</b>
4.1 Charakteristika HRBP modelu.....	27
4.2 V čem se HRBP model liší od ostatních modelů.....	28
4.3 Očekávání zainteresovaných skupin .....	29
4.4 Důvody změn.....	30
4.5 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost .....	30
4.6 Stupně vývoje řízení lidských zdrojů.....	32
4.7 Role v HR business partneringu .....	33
4.7.3 „Employee Champion“ - advokát zaměstnanců .....	37
4.8 Shrnutí rolí .....	38
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>5 O SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>6 TRANSFORMACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY.....</b>	<b>41</b>
6.1 Důvody změny .....	41
6.2 Změny v organizační struktuře .....	42
6.3 Změny implementované aktuálně a budoucí plán .....	43
<b>7 ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>45</b>
7.1 Změny v oddělení lidských zdrojů.....	45
7.2 Nová organizační struktura HR oddělení.....	45
7.3 Plánované změny v oddělení HR.....	47
<b>8 TRANSFORMACE HR PROCESŮ .....</b>	<b>48</b>

8.1	HR informační systém .....	48
8.2	Personální plánování.....	48
8.3	Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků .....	50
8.4	Hodnocení zaměstnanců .....	51
8.5	Odměňování zaměstnanců .....	52
8.6	Vzdělávání zaměstnanců.....	52
<b>9</b>	<b>POROVNÁNÍ ROLÍ PROTI HRBP MODELU.....</b>	<b>54</b>
9.1	Change Agent .....	54
9.2	Employee Champion.....	55
9.3	Administrative Expert .....	56
9.4	„Strategic partner“ - strategický partner .....	57
<b>10</b>	<b>INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>58</b>
10.1	Oddělení lidských zdrojů .....	58
10.2	Zaměstnanci v instituci versus Ulrichův model.....	59
10.3	Manažeri .....	59
10.4	Informační technologie .....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZDROJE .....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>
	<b>BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE .....</b>	<b>68</b>



# TEORETICKÁ ČÁST

## ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na transformaci HR modelu v příspěvkové organizaci.

Teoretické část diplomové práce popisuje některé z existujících modelů HR s hlavním zaměřením na Ulrichův model, tedy model HR Byznys Partnering. HRBP poprvé představil americký profesor Dave Ulrich, jakožto model, který reflektuje společenské změny, kterými byly primárně globalizace, konkurenceschopnost, hledání nových podnikatelských cest, rozvoj informačních technologií a jejich širší využití. Ulrichův model byl představen na konci 90. let 20. století a výše zmíněné faktory Ulrich zohlednil v jeho modelu a jsou základními prvky o které se opírá. Podle Ulrichova modelu personální útvar již neplní pouze funkci administrativní, ale transformuje se do role strategické. Zaměstnanec, vedení společnosti, investoři, externí spolupracovníci, dodavatelé, to jsou podle modelu zákazníci a jako k zákazníkům by se k nim mělo přistupovat. Model se stal jedním z nejvyužívanějších nástrojů v řízení HR, byť ne vždy v přesně definované podobě, kterou Ulrich proklamuje.

Teoretickou základnu tvoří rešerše české odborné literatury, cizojazyčné odborné literatury a českých i cizojazyčných on-line odborných zdrojů a článků zaměřených na popis řízení lidských zdrojů a HR modelů. Taktéž definuje použité pojmy, charakterizuje a popisuje procesy využívané v ŘLZ za použití znalostí a poznatků načerpaných z literatury, dosavadního studia a praxe v oboru.

První kapitola je zaměřena na obecné definování pojmu řízení lidských zdrojů a na výklad jejich úkolů a cílů. Poznatky jsem čerpala z odborné literatury Horníka, Bartáka, Armstronga. Ve druhé kapitole jsou popsány strategické styly řízení lidských zdrojů s navazujícími oblastmi řízení lidských zdrojů, jakými jsou plánování pracovního místa, získávání nových zaměstnanců, hodnocení, odměňování, používané HR systémy a další. Strukturu popsaných oblastí jsem reflektovala i v praktické části v průběhu šetření. Hlavními autory této kapitoly byli Armstrong, Mužík a Krpálek a Kociánová. Třetí kapitola se zaměřuje na personalistu, jeho hlavní úkoly a postavení v organizaci. Zde se opírám o odbornou literaturu Bartáka.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na model HRBP, a to na jeho charakteristiku. Zachycuje hlavní myšlenky tohoto modelu a vysvětluje důvody proč tento model vznikl a proč a jak ho využít v praxi s popsány důsledky. Kapitola je ukončena popisem konceptu smíšených rolí, jejich zaměření a vysvětlení jejich podstaty. Opírám se zde primárně o literaturu autora samotného, tedy Ulricha, a o Armstronga.

Empirická část pomocí výzkumných metod modeluje stav HR procesů před proběhlou transformací. Fungování HR procesů po transformaci mapuje na HRBP modelu a porovnává a vyhodnocuje fungování modelu původního a nového. Cílem šetření bylo zjistit, jak fungovalo personální oddělení před transformací a porovnat ho se současným fungováním. K tomuto šetření byla využita metoda rozhovorů s několika členy HR týmu. Jejich výběr byl orientován jak na délku pracovního poměru v organizaci, z důvodu získání objektivních informací z období před změnou, tak byl veden rozhovor s manažerkou HR oddělení, která do organizace nastoupila až v průběhu transformace. Další poznatky k šetření byly získány z hloubkové analýzy, zaměřené na HR procesy v organizaci.

Pátá kapitola stručně charakterizuje zkoumanou organizaci.

Obsahem šesté kapitoly je kvalitativní šetření, na jehož základě byla vytvořena deskriptivní případová studie rozdělená do dvou částí. Studie popisuje komplexitu transformace organizační struktury personálního útvaru a personálních procesů. Součástí kapitoly je analýza implementovaného modelu poskytování personálních služeb, doplňující výsledky získané šetřením a interpretace výsledků šetření. Následná diskuze v sedmé kapitole porovnává výsledky kvalitativního šetření s teoretickými východisky a vybranými výzkumy.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

K tomu, aby organizace naplňovala své cíle je nutné využívat komplexní soustavu zdrojů, ne jenom zdroje lidské, na které se následně zaměřím. Prosperující organizace musí mít a umět využívat krom lidských zdrojů i další, které jí pomohou organizaci udržovat v pohybu. Koubek (2007, str. 13) tyto zdroje dělí do čtyř skupin:

1. Finanční zdroje
2. Informační zdroje
3. Lidské zdroje
4. Materiální zdroje

Každý z těchto zdrojů má sice stěžejní úlohu v řízení organizace, ale liší se dynamikou. Koubek (2007, s. 14) pro lepší představu přirovnal organizaci k imaginárnímu koni. Každá noha tohoto imaginárního koně představuje jeden z uvedených zdrojů. Jedna bez druhé nemůže plnohodnotně plnit své úkoly, vzájemně se ovlivňují a reagují na sebe. Představíme-li si lidské zdroje jako levou přední nohu, je to ta, kterou kůň vždy vykračuje. Je silnější a důležitější než ostatní.

Levá zadní noha jí téměř současně následuje, zde si dosadíme informační zdroje. Obě pravé nohy je poté následují. Nejdůležitějšími zdroji jsou zdroje lidské v propojení s informačními a ty rozhodují o tom, jak budou využity zdroje finanční a materiální. Nohy koně tedy mají svoje role, ale samy o sobě se nemohou pohybovat.

Proto si můžeme představit sedlo jako cíle organizace, uzdu jako řídicí nástroj k dosahování cílů – tedy plánování. Třmeny s ostruhami jsou organizování a kontrola a bičák, povzbuzující k výkonu, je vedení. Úkol vedení je co nejefektivněji a nejrychleji dovést koně k cíli.

## 1.1 Definice pojmu ŘLZ

Řízení lidských zdrojů, označované jako ŘLZ, nebo jeho anglický překlad HRM – Human Resource Management, je poměrně moderní pojetí koncepce personální práce, která se začala rozvíjet na začátku druhé poloviny 20. století. Do té doby, připisuje Kalnický (2012, s.9-10) personální práci pasivní význam.

Personální práce byla vnímána především jako administrativní akt spojený se zaměstnáváním lidí a uchováváním a aktualizací pracovněprávních dokumentů. Potřeba reformy personální práce vznikla v důsledku 1. světové hospodářské krize, kdy společnosti, především výrobní závody cítili potřebu prosadit se na trhu práce, být konkurenceschopná, a to na základě pečlivého výběru zaměstnanců a s vizí zaměstnance spokojeného, motivovaného a tím loajálního a produktivního.

Zaměstnance, které zvyšuje hodnotu společnosti svou odborností, znalostí a kontinuálnímu vzdělávání. Tím, začíná aktivní role personální práce a skutečné aktivní řízení lidských zdrojů.

Michael Armstrong (2010, s.27), jakožto jeden z nejznámějších britských profesionálů v personálním řízení a s praktickou zkušeností více jak 30 let v této oblasti, definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k nejcennějšímu zdroji co organizace má, a tím, jsou zaměstnanci. Lidé, kteří v organizaci pracují a kteří svou individualitou a kolektivní prací přispívají k dosažení cílů organizace

## 1.2 Systémy ŘLZ

Hovoříme-li o řízení lidských zdrojů, hovoříme o systémech lidských zdrojů, které je propojují a jsou logické a promyšlené.

Armstrong (2010, s.27) uvádí 6 takových systémů:

- Filozofie lidských zdrojů: je to jakási vize, klíčové hodnoty a základní principy uplatňované v oblasti lidských zdrojů
- Strategie lidských zdrojů: definuje směr, kterým se lidské zdroje rozhodly jít
- Politika lidských zdrojů: jsou zásady, jak by měla strategie, klíčové hodnoty a základní principy být uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech lidských zdrojů
- Procesy v lidských zdrojích: k tomu, aby bylo možné uplatňovat strategii a politiku lidských zdrojů je nutné mít definované postupy a metodiku úkolů
- Praxe lidských zdrojů: práce lidských zdrojů je práce s lidmi a pro lidi, proto se nelze opírat pouze o teorii, ale i neformální přístupy plynoucí z praktické zkušenosti
- Programy lidských zdrojů: umožňují, aby strategie, politika a praxe mohli být realizovány dle plánu

## 1.3 Cíle a úkoly ŘLZ

Předchozí kapitola ukazuje zařazení lidských zdrojů na klíčovou pozici. V kontextu řídicích činností organizace má rozhodující význam, čímž i řízení lidských zdrojů a hospodaření s nimi je v systému organizace zcela zásadní.

Mužík a Krpálek (2017, s. 123) říkají: „*Cílem řízení lidských zdrojů v podniku je zabezpečit optimální pracovní výkon zaměstnanců. S tím souvisí podpora jejich motivace k práci tak, aby lidé přinášeli zaměstnavateli co největší prospěch a recipročně za to dostali adekvátní materiální, psychologickou a morální odměnu.*

*Řízení lidských zdrojů se stará o to, aby důsledky organizačních rozhodnutí pro produktivitu práce a podmínky, v nichž pracují zaměstnanci podniku byly adekvátní pro jejich žádoucí úroveň pracovního výkonu. Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je realizovat potenciál zaměstnanců a přispět k tomu, aby vrcholové vedení organizace*

*uznalo, že zaměstnanci nepředstavují jen nutné osobní náklady spojené s podmínkami, ale že jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody firmy.“*

Aby lidské zdroje byly využity co nejefektivněji, bylo s nimi co nejhospodárněji nakládáno a finanční investice do lidských zdrojů se společnosti vracela v podobě rostoucí kvality lidského kapitálu, personální oddělení musí mít zastřešené, kvalitně řízené a propracované níže uvedené oblasti.

## 2 OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Oblasti řízení lidských zdrojů podle Mužíka, Krpálka (2017):

- Strategie ŘLZ
- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Mobilita, kariérní řád a propouštění zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Podnikové vzdělávání
- Péče o zaměstnance a pracovní vztahy
- Personální informační systémy

Jednotlivé oblasti budu popisovat v dalších kapitolách. Vzhledem k obsáhlosti všech oblastí jsem se snažila o stručný, přesto výstižný popis nejzákladnějších oblastí a jejich definici.

### 2.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Personální strategie odráží strategii celé organizace, která tak reaguje na předpokládané a faktické změny svého okolí. Je to reakce na požadavky trhu, zákazníka a vytváření hodnot pro ty, kteří požadují služby či produkty organizace. Personální strategie reflektuje vizi organizace.

Personální strategie tedy odráží dlouhodobé cíle organizace v oblasti potřeby pracovních sil a využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Ze stanovených cílů a strategického záměru vychází personální politika. (Koubek, 2005, s.22)

Koubek (2005, s.22) říká: „*Dobře zformovaná, dlouhodobě stabilní a pro pracovníky srozumitelná a přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci organizace.*“

Personální politika se promítá ve všech oblastech řízení lidských zdrojů od nábory nových zaměstnanců, jejich adaptace, řízení kariéry, hodnocení, vzdělávání, respektování platných zákonů, předpisů až po sociální rozvoj pracovníků.

Strategické řízení lidských zdrojů nemá pro personální oddělení znamenat být pošťákem mezi vedením a zaměstnanci, ale aktivně se podílet, tvořit a realizovat strategický záměr, to znamená být rovnocenným zdrojem s ostatními zdroji organizace, jako jsou technologie, finance apod.

Podle Mužíka a Krpálka (2017) celá oblast strategického řízení má své teoretické zázemí ve čtyřech teoriích:

### 2.1.1 Teorie strategického působení – model přizpůsobení

Známý jako model shody, vytvořený Michiganskou školou a hlavními představiteli byli Fombrum, Tichy a Devanna (Fombrum a kol., 1984). Tato teorie tvrdí, že lidské zdroje se mají řídit jako jakýkoliv jiný zdroj v organizaci. Což v praxi znamená získat zaměstnance levně a použít je úsporně. Ze strategického pohledu by se obsah a forma řízení lidských zdrojů by se měla přizpůsobit strategii organizace, která se mění v reakci na vnější a vnitřní potřeby společnosti.

Důraz je kladen na čtyři hlavní praktiky:

- Získávání a výběr pracovníků – spojování lidských zdrojů s volnými pracovními místy
- Výcvik a rozvoj pracovníků – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků
- Systémy a praxe odměňování pracovníků
- Řízení pracovního výkonu – hodnocení

### 2.1.2 Teorie zájmových skupin

Tato teorie vychází Business Harward School a jejími inventory byli Beer, Spector, Lawrence (Beer a kol., 1984). Teorie je známá též jako Harvardský systém.

Tato teorie promítá do strategie lidských zdrojů zájmy jednotlivých skupin a zainteresovaných stran, jimiž jsou akcionáři, manažeři, stát, vláda, zaměstnanci, odbory, regionální instituce a další. Na rozdíl od předchozí teorie, se věnuje pozornost postojům a zájmům ostatních skupin, byť rozhodovací slovo mají manažeři. Oproti teorii přizpůsobení tento model charakterizuje mnohem širší škálu činnosti, kterou lidské zdroje musí obsáhnout a koordinovat.



Hlavní oblasti personální politiky:

- Toky lidských zdrojů – řízení pohybu lidí do organizace, v ní a směrem ven
- Systém odměňování – který je koncipován na přilákání, udržení a motivování zaměstnanců
- Systém práce – má za cíl, jak propojit informace, technologie a procesy tak, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků
- Vliv zaměstnanců – snaží se o vyvážení zájmů mezi vedením a zaměstnanci skrz delegování a řízení pravomoci, moci a odpovědnosti

Zároveň tyto čtyři oblasti navrhnout tak, aby zajistili v rámci celé organizace:

- oddanost a angažovanost
- shodu
- způsobilost
- nákladovou efektivnost

### 2.1.3 Politická teorie a teorie procesů změn

Mezi průkopníky této teorie považujeme Pettigrewa, Hendryho a Sparrowa (1994). Uvedený model vzešel z empirického výzkumu v desítkách firem, ve kterých probíhaly změny velkého rozsahu – akvizice, fúze, zavedení nové technologie, změny, které byly vyvolány zákazníkem.

Teorie došla k závěru, že změny se dají provádět lépe v době krize společnosti, nebo v době kdy se identifikují nedostatky spojené s výkonem společnosti. Mužik (2017, s. 129) souhrnně hodnotí, že „*na strategii řízení lidských zdrojů je nejlépe nahlížet jako na sledování širokých cílů, realizovaným procesem charakterizovaným jako učení v akci.*“

Trvalé vstupy takto pojatého přístupu vytvářejí moment, kdy se činnosti spojené se strategií lidských zdrojů začnou samy od sebe zevnitř posilovat.“ Pokrok pak závisí na schopnostech, zkušenostech a míře důvěry vůči hlavním aktérům, tedy manažerům personálního oddělení a zaměstnanců.

#### 2.1.4 Teorie založená na zdrojích podniku

Poslední z uvedených teorií se zaměřuje na pojem učící se organizace. Za hlavní konkurenční výhodu se považují lidské zdroje, schopnosti, které zaměstnanci mají. Schopnost učit se a učit se rychleji než konkurence a zároveň být schopni přizpůsobovat dovednosti zaměstnanců, strukturu organizace a její hodnoty požadavkům trhu.

V praxi to znamená, že taková organizace je schopná identifikovat konkurenční síly ve stejném odvětví, pochopit je a zároveň umět mobilizovat vlastní zdroje k reakci na danou skutečnost. V takové organizaci se lidské zdroje stávají nenahraditelnými.

Základním indikátorem pro výkon v takové organizaci je vzácnost individuálních schopností a dovedností pracovníků.

Strategické řízení lidských zdrojů nabývá stále více na významu. V dnešní době neustálých změn, potřeby umět rychle reagovat a přizpůsobovat se potřebám tržního hospodářství, podnikání v globálním prostředí, hrozba finanční krize, recese a s ní spojené propouštění zaměstnanců, krachy podniků a další. Toto všechno jsou aspekty vedoucí k posílení úlohy strategického řízení organizací.

Cílem již není jen se přizpůsobovat trhu a reagovat na změny, ale aktivně sledovat jevy v hospodářství. V tomto kontextu jsou lidské zdroje zásadním prostorem, ve kterém se společnost nachází a na kterém závisí existence organizace a její rozvoj.

## 2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření pracovních míst je proces přidělování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností. Tomu odpovídá i potřeba vybrat pracovníka s určitými schopnostmi. Člověka s odbornou základnou, praxí a osobnostními předpoklady. Součástí tohoto procesu je ale také vytvoření odpovídajících podmínek pro vykonání takové pracovní pozice a splnění předdefinovaných úkolů, zodpovědností a povinností, kterými jsou technologické zázemí, organizační zajištění a pracovní prostředí.

Základním určujícím východiskem pro vytvoření pracovních míst je podnikatelský cíl a rozložení těchto cílů do jednotlivých pracovních segmentů. Dalším východiskem je produkce, technologie a vývoj na trhu práce. Vzhledem k dynamicky se rozvíjejícím technologiím, digitalizaci, změnám na trhu práce je nutné, aby všechny tyto změny byly promítány do pracovních pozic a k tomu slouží analýza pracovních míst.

Cílem analýzy pracovních míst je shromáždění a zpracování všech dostupných informací o pracovním místě do tzv. popisu pracovního místa neboli náplně práce. Takový popis definuje požadavky, které jsou pak kladeny na zaměstnance. Co je nutné znát a jaké otázky je potřeba si klást při vytváření analýzy pracovního místa:

- název práce, pracovní funkce
- organizační postavení pracovní pozice
- jaký je hlavní účel a smysl takové pozice
- jaké jsou pracovní úkoly, které pracovním pozice vykonává
- členění úkolů a operací
- dynamika úkolů, jejich četnost a důležitost
- za co a koho je zaměstnanec odpovědný a komu se zodpovídá
- metodologie práce

### 2.3 Personální plánování

Personální plánování je dosahování stanovených cílů organizace se uskutečňuje na základě množství zaměstnanců s požadovaným vzděláním, znalostmi, dovednostmi a praxí. Armstrong (2007, str. 309) cíle definuje další typické cíle:

- předcházet možným disproporcím související s nadbytkem či nedostatkem zaměstnanců
- být připraven na nejisté a stále se měnící prostředí formováním dobře vytrénované pracovní síly
- snižování závislosti organizace na přijímání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Toto se týká především kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je na trhu práce nedostatek. Organizace pak předchází takové situaci díky strategii rozvoji zaměstnanců a stabilitou.
- zlepšení využití zaměstnanců díky zavádění flexibilnějších systémů práce.

Podle Armstronga (2007, str. 305) musíme sledovat tzv. měkké a tvrdé plánování LZ. Sledování tzv. tvrdých plánovacích aktivit je založeno na kvantitativní analýze a jejím úkolem je zajistit odpovídající počet správných lidí. Měkké plánování pak zajišťuje, aby tito lidé měli správnou motivaci a postoje, které zajistí oddanost a angažovanost k organizaci.

## 2.4 Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců

Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců je systematický proces, který se uskutečňuje na základě analýzy pracovních míst, pokračuje výběrem a přijímáním nových zaměstnanců, o které je bezprostředně po nástupu postaráno předem definovaným metodickým procesem.

Získávání a výběr zaměstnanců by mělo následovat až poté, co organizace zjistí, že její vnitřní zdroje zaměstnanců nepokryjí aktuální potřeby. Výhody vnitřních zdrojů jsou především v konkrétní zkušenosti s vlastními zaměstnanci, kdy organizace zná pracovní výkon daného zaměstnance, dynamiku práce, slabé a silné stránky, povahové rysy a fungování v týmu, jeho motivaci. Naopak takový zaměstnanec již zná danou organizaci, její fungování a očekávání a adaptační proces je tím zkrácen na potřebu zaučení se v nové pozici. (Bedrnová, 2007, str. 305)

Díky analýze pracovního místa jsou zformulované povinnosti a odpovědnosti, které dané pracovní místo vyžaduje. Promítají se do nabídky pracovního místa. Nabídky jsou zveřejněny interně, externě na sociálních sítích, inzertních portálech, nebo jsou předány do personální agentury, která hledá uchazeče na míru daným požadavkům organizace. Cílem takové propagace je získat dostatečný počet kandidátů v odpovídajícím čase a s odpovídajícími náklady. Celý proces získávání nových zaměstnanců a jejich správný výběr ovlivňuje prosperitu organizace, její konkurenceschopnost a mezilidské vztahy, tedy firemní kulturu, která je zásadní pro motivaci a angažovanost zaměstnanců. (Armstrong, 2007, str. 348)

### 2.4.1 Metody výběru zaměstnanců

V průběhu každého výběrového řízení je nutné si nejprve zvolit metody, které se budou aplikovat v závislosti na typu pracovní pozice.

**Zkoumání životopisu** – je to první seznámení se s kandidátem, který reagoval, nebo byl doporučen na požadovanou pozici. Zde párujeme hard skills – tvrdé dovednosti, které jsou nutné k výkonu pozice. Pokud jsou dovednosti adekvátní požadavkům pozice, kandidáta si pozveme na pohovor. Pouze na základě životopisu by kandidát neměl být přijímán na pracovní pozici, protože neznámě jeho soft skills – tedy měkké dovednosti.

**Pohovor** – patří mezi nejvíce využívanou formu při výběru zaměstnanců. Pohovoru se většinou účastní personalista a nadřízený pracovní pozice, kdy hodnotí tvrdé i měkké dovednosti kandidáta. Při pohovoru se odkrývají i osobností předpoklady, motivace, týmová spolupráce. Pohovor může probíhat v několika kolech, kde podle potřeby pozice. Součástí mohou být i různé typy testů.

**Testy pracovní způsobilosti** – mají primární úkol, a to odkrýt co nejvíce z odborných znalostí, schopností, dovedností, či osobnostních předpokladů.

**Assessment centre** – což je komplexní přístup k výběru nových zaměstnanců, které se soustřeďuje na chování. Využívá se soubor úkolů, které do určité míry simulují klíčové parametry práce na pracovní pozici. Zahrnují hraní rolí, jakými jsou komunikace s ostatními uchazeči, či hodnotiteli v předem definovaných situacích. Používá se škála testů, stejně jako strukturované pohovory. Nakonec je hodnocen výkon, a to z několika hledisek schopností požadovaných v pozici a synchronizace s firemní kulturou. V hodnocení se hodnotitelé soustředí na mezilidskou interakci, styl komunikace, jednání a chování. Hodnotitelé jsou tým profesionálních personalistů a psychologů. (Armstrong, 2007, str. 362)

#### 2.4.2 Přijímání zaměstnanců

Výběrové řízení je ukončené nabídkou pro vybraného uchazeče. Současně můžeme tuto fázi považovat za první krok adaptace nového zaměstnance. Pracovní smlouva je základní činnost, které přijímání obsahuje společně se vstupní lékařskou prohlídkou a zanesením nového zaměstnance do evidence a firemního systému. Přihlášení zaměstnance k sociálnímu a zdravotnímu pojištění. (Koubek, 2007, str. 158)

#### 2.4.3 Adaptace nových zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je činnost určena pro nově nastupující zaměstnance do organizace. Délka a průběh adaptace se odvíjí od charakteru pracovní pozice a hierarchickém umístění pozice v organizační struktuře společnosti. Adaptační plán je primárně řízen nadřízeným pozice, ale i oddělením lidských zdrojů. Je to ale také období, kdy riziko rozvázání pracovního poměru je poměrně vysoké.

Podle Pilařové (Pilařová, 2016, str. 70) je cílem adaptace:

- Překonat počáteční fázi, kdy je pro nového zaměstnance prostředí organizace nové a neznámé.
- Motivovat nového zaměstnance tak, aby vznikla vazba a dobrý postoj k organizaci a zvýšila se tak stabilizace
- Dosáhnout tím takového pracovního výkonu, který bude odpovídat potřebám dané pracovní pozice, a i novému zaměstnanci
- Snížit pravděpodobnost odchodu

Takovýchto cílů můžeme dosáhnout skrz tzv. adaptační plán. Pilařová (2016, str. 71) definuje adaptační plán jako „*plán obsahující seznam kompetencí, kterých má pracovník dosáhnout (jejich úroveň), předpokládaný termín dosažení kompetence, způsob, jakým má být kompetence získána a jméno osoby (nebo název pozice), která je zodpovědná za zaškolení zaměstnance v dané oblasti a vyhodnocení úrovně získané kompetence po zaškolení.*“

Úkolem manažera je nového zaměstnance s průběhem, délkou a cílem adaptačního plánu seznámit a zajistit, aby jeho plnění bylo dodrženo. Součástí takového plánu musí být i zákonem daná povinná školení, jakými jsou požární ochrana, bezpečnost práce a další. Povinná školení mohou být prováděna externisty, či přes webové portály.

Výsledky adaptačního plánu vyhodnocuje manažer a dle těchto výsledků rozhoduje, zda zaměstnanec je kompetentní pracovní pozici zastávat, rozhoduje o jeho kariérním plánu a systému odměňování.

Dle Pilařové (2016, str. 72) vede dobře řízená adaptace k rychlému začlenění zaměstnance do sociální struktury k jeho dobrému výkonu a stabilitě.

## 2.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je velice těžkou aktivitou ve smyslu efektivity, a to i přesto, že celý systém hodnocení byl pečlivě, důsledně, a i opatrně připraven. (Armstrong, 2011, str. 306) Celý proces musí být v pravidelných intervalech sledován a vyhodnocován a to proto, aby se zajistilo jeho dobré fungování a případné identifikování nedostatků a následných nápravných kroků. Hodnocení (Mužik, Krpálek, 2017, str. 159) se

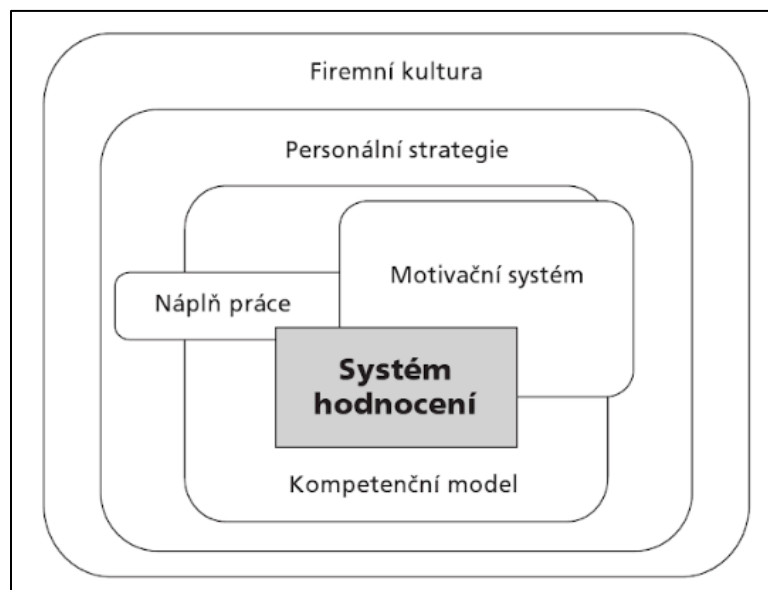
uskutečňuje se na základě předem dohodnutých kritérií, které se v pravidelných časových intervalech posuzují. Jde primárně o kritéria: - kvalita práce, množství práce a pracovní jednání a chování.

Proč je vlastně nutné zaměstnance hodnotit. Podle Horníka (2006, str. 15) jde o tři základní důvody:

- Zvýšení výkonnosti
- Sladování zájmů všech zúčastněných
- Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie

S hodnocením zaměstnanců je úzce provázána i složka odměňování. Horník (2006, str. 16) uvádí nutnost provázání i se vzděláváním. Při koncipování hodnotícího systému je nutné zohlednit i další aspekty, které jsou znázorněny na obrázku níže. Jsou jimi – náplň práce, motivační systém, firemní kultura, personální strategie a kompetenční model.

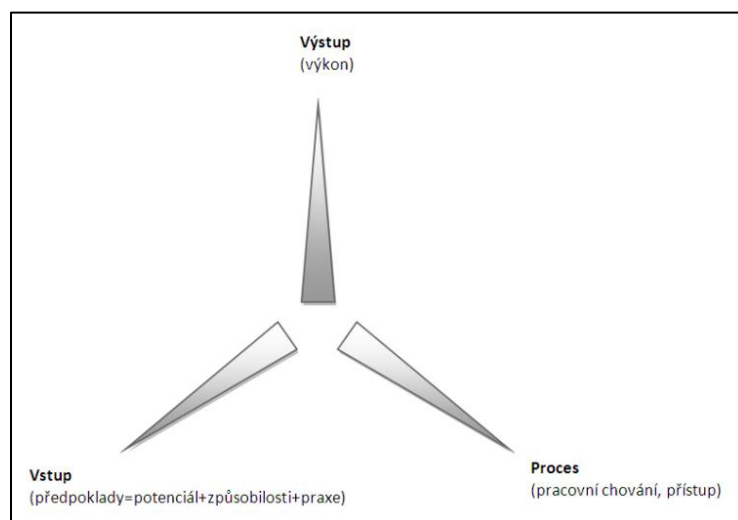
Obrázek 1: Kontext systému hodnocení



Obr. Horník, 2006, Kontext systému hodnocení

Hodnotí se tři oblasti – vstup, výstup, proces.

Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení



Zdroj: Horník, 2006, str. 20

### 2.5.1 Kompetenční model

Pokud hovoříme o hodnocení zaměstnanců je na místě zmínit kompetenční model, který podle Horníka (2007, str. 68) představuje určitým způsobem uspořádané kompetence, které navazují na byznys strategii a personální strategii.

## 2.6 Mobilita, kariérní řád a propouštění zaměstnanců

Správné umístění zaměstnance na pracovní místo, znamená situaci, kde může plnit zadané úkoly, a to za optimálního využití jeho schopností a dovedností. Ty v čase může prohlubovat a tím postupovat na jiné pracovní místo se zadanými náročnějšími úkoly a rozšíření jeho kompetencí.

Profesní kariéra je dráha profesionálním životem, které každý zaměstnanec věnuje pozornost. (Váchal, Vochozka, 2012, str. 319) Odehrává se v určité časové ose a počíná nástupem do zaměstnání a nejčastěji končí odchodem do důchodu. Je to soubor jednotlivých povolání, nebo také rozvoj kompetencí, které jsou získávány a rozvíjeny během doby zaměstnání. Kariéra a možnosti jejího rozvoje přispívají ke stabilitě zaměstnance a k jeho oddanosti vůči organizaci.



Kariérní rozvoj (career development) má dvě složky. Na jedné straně je to zájem zaměstnance prohlubovat a rozvíjet své kompetence a nalézt nejlepší cestu pro svůj rozvoj. Mluvíte o plánování kariéry (career planning). Na straně druhé zde stojí organizace, která umožňuje růst a rozvoj zaměstnance podle jejich možností a zájmu, zde mluvíme o managementu kariéry (career management). Rozvoj kariéry v sobě zahrnuje i pracovní mobilitu.

Interní mobilitou rozumíme rozmístění zaměstnanců uvnitř organizace a jejich převedení na práci jinou, a to buď změnou pracovní pozice anebo převedení do jiné pracovní jednotky. Toto převedení může být uskutečněno formou povýšení anebo převedení zaměstnance na jinou práci zaměstnavatelem. Tento krok zaměstnavateli umožňuje za definovaných podmínek zákoník práce. (Dvořáková a kol., 2012, str.164)

Globální mobilitu Dvořáková popisuje jako důsledek obchodní strategie a zvyšování kompetencí svých zaměstnanců. Organizace může vyslat zaměstnance na krátkodobou cestu do zahraničí, na dlouhodobou jednorázovou cestu – min. 2 roky anebo na dlouhodobou rotační cestu. (Dvořáková a kol., 2012, str. 451)

Kroth (2009, str. 105-123) popisuje vnitřní motivace a nastavení k uskutečnění takové kariéry, která je pozitivní. Popisuje je v kapitole Connecting with „why“ co by měl manažer udělat pro zdárný rozvoj svého týmu, svých zaměstnanců.

- Nalézt na své práci to, co ho zajímá a motivuje
- Dát zaměstnancům příležitost řídit si svou kariéru
- Zaujmout manažera vlastní prací
- Nebrat si věci příliš osobně
- Mít společné cíle

## 2.7 Odměňování zaměstnanců

Chápeme jako náklad zaměstnavatele za zaměstnancem odvedenou práci. (Mužik, Krpálek, 2017, str. 145) Úkolem odměňování zaměstnanců je z pohledu zaměstnavatele udržet si kvalitní zaměstnance, přispívat k jejich výkonu, zajistit konkurenceschopnost produkce organizace (tedy zajistit, aby průměrná mzda zaměstnanců rostla pomaleji než jejich produktivita) a nakonec vytvořit jakousi vnitřní spravedlivý systém odměňování.

Základní formy odměňování:

- základní mzda, která je fixní a nemění se
- pohyblivé složky, které jsou vázané na hodnocení zaměstnance, zvyšování a prohlubování kvalifikace, nadstandardně vykonávané činnosti nad rámec běžné náplně práce
- motivační, výkonová složka je vázaná na individuální výkon zaměstnance a je vyplácena formou bonusů, provize, podílu na zisku apod.
- příplatky za mimořádné podmínky práce, které znamenají zvýšené požadavky na jedince zaměstnanecké výhody, které mohou tvořit naturální požitky (např. služby), příspěvky na relaxaci, rozvoj, cenová zvýhodnění firemních produktů a tím posílit angažovanost, loajalitu vůči zaměstnavateli

Podmínkou motivace v práci (Urban, 2017, str. 16) Maslow vidí v obohacování práce (job enrichment) spojených s růstem rozhodovacích pravomocí. Motivace ale nemusí být vždy pouze *hmotná*, tedy finanční, ale i *nehmotná*. Nehmotnou motivací chápeme například pochvalu, uznání, možnosti získávat nové zkušenosti, nebo pracovat samostatně.

Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců jsou důležité dva faktory, a to volba motivačních faktorů a jejich správné využití, tedy tehdy a tam, kde je to motivující pro zaměstnance a zároveň výhodné pro organizaci. Finanční odměňování nemusí vždy fungovat jako jediný správný motivátor k práci.

## 2.8 Podnikové vzdělávání

Profesor Barták (2015, str.11) popisuje vzdělávání zaměstnanců jako specifickou součást vzdělávání dospělých, ve kterém se prolínají pedagogické, ekonomické, politické, sociální, právní, personální, profesní a etické aspekty.

Cílem podnikového vzdělávání je zvýšení odbornosti zaměstnanců, doplnění znalostí, rekvalifikace, dosažení potřebné kvalifikační úrovně.

Tím, že organizace bude své aktivní a talentované zaměstnance rozvíjet si zajišťuje úspěch ve smyslu konkurenceschopnosti, produktivity a stability zaměstnanců.

Pro firemní vzdělávání organizace mohou využívat buď interní školitele, kterými mohou být manažeři, experti, vlastní školící oddělení, či externí vzdělávací společnosti. V případě využití externí vzdělávací společnosti, si organizace může zakoupit školení dle potřeby, nebo i „školení šité na míru“, které odpovídá aktuální potřebě organizace, nebo její specifikaci. Vzdělávání se uskutečňuje v rámci vzdělávacích projektů, kam jsou zařazováni zaměstnanci dle jejich pracovní pozice, postavení v hierarchii organizace. (Tureckiová, 2004, str.104)

Vzdělávací programy jsou pak uskutečňovány formou přednášek, workshopů, diskuzí a další. Mohou být vedeny prezenčně či distančně v závislosti na potřebě a možnostech zaměstnanců a zaměstnavatele. Mezi metody průběžného vzdělávání zaměstnanců řadíme např. koučink, mentoring, tutoring, stáže, pracovní rotace, nebo konzultace a asistování.

## 2.9 Péče o zaměstnance a pracovní vztahy

Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou a dobrovolnou péči. Povinnou péčí rozumíme péči, který vyplívá z pracovněprávních předpisů, kolektivních, pracovních a jiných smluv a je ukotvena v zákoníku práce. Patří sem např. pracovní doba, pracovní prostředí, odborný rozvoj, bezpečnost práce, stravování a zvláštní pracovní podmínky pro zaměstnance se zdravotním postižením, mladistvé a zaměstnankyně. Dobrovolnou péčí rozumíme péči, která není definovaná v pracovněprávních předpisech, ale vychází z personální politiky a může být pak v různých organizacích odlišná. Řadíme se např. zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a další služby poskytované zaměstnavatelem. (Šikýř, 2016, str. 146)

Součástí péče o zaměstnance je i péče o mezilidské vztahy na pracovišti. Zájmem zaměstnavatele je, aby tyto vztahy fungovaly, zaměstnanci sdíleli vize, cíle a hodnoty organizace. Pro stabilitu a výkonnost společnosti je nesmírně důležité, aby formální i neformální vztahy fungovaly, a to jak mezi zaměstnanci, tak i mezi pracovními skupinami a mezi managementem samým a managementem a zaměstnanci. (Dvořáková a kol., 2007, str. 344)

## 2.10 Personální informační systém

Profesionální řízení lidských zdrojů se nemůže uskutečňovat bez věrohodného, detailního a aktualizovaného informačního systému, poskytující informace pro další řízení a rozhodování. (Mužik, Krpálek, 2017, str. 134)

Zformulovaná definice Kettleye a Reillyho (2003) je „*počítačový informační systém tvořen plně integrovanou, celoorganizační sítí dat, informací, služeb, databází, nástrojů a transakcí v oblasti lidských zdrojů. Takový systém lze charakterizovat jako elektronickou personalistiku, znamenající aplikaci konvenční, síťové a hlasové technologie za účelem zlepšení výkonu personální administrativy, transakcí a procesů.*“ (Armstrong, 2007, str.723).

Výhody HRIS (Armstrong, 2007, str. 723):

- Zlepšení personálních služeb
- Snížení nákladů
- Zlepšení personálních činností
- Změna vztahů mezi HR a liniiovými manažery
- Transformace HR oddělení a umožnění orientaci více na zákazníka
- Nutnost akceptovat nové technologie a využívat je

Další využití:

- Administrativní procesy: sledování absence, vzdělávání a rozvoj, odměňování, vyplácení mezd či platů, získávání a výběr zaměstnanců

Personální oddělení musí dostát svým povinnostem definovaných v právních předpisech, musí umět data shromažďovat, uchovávat, aktualizovat, třídít a dále zpracovávat, a to od všech zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007, str.398)

Aplikace mohou být využívány v širším měřítku k plánování lidských zdrojů, sledování a řízení fluktuace zaměstnanců, formování pracovní síly, evidence pracovníků, business to employees, můžeme díky nim modelovat schopnosti (propojení plánování organizace s daty o pracovním výkonu, a to za účelem formulování přesných schopností a dovedností, které jsou na dané pozici zapotřebí). Dalšími jsou přehledy o kvalifikaci

zaměstnanců a audity kvalifikací, získávání zaměstnanců a mnoho dalších. (Armstrong, 2007, str. 732-733)

### 3 PERSONALISTA – ROLE, ÚKOLY, POSTAVENÍ

Personalista je zaměstnanec pracující v oddělení zaměřující se na personální aktivity a řízení lidských zdrojů. Jeho role se liší podle jeho pracovního zařazení na generalistu (např. manažer lidských zdrojů, nebo ředitel lidských zdrojů), na specialistu (např. specialista pro oblast vzdělávání, specialista pro oblast benefitů a odměňování a podle úrovně. Úroveň, na které pracují se řídí jak osobnostními předpoklady, tak potřebami organizace a taktéž podmínkami, ve kterých pracují. Pak úroveň může být strategická, výkonná nebo administrativní.

Personalisté ve výše popsaných úrovních mohou mít roli proaktivní, nebo reaktivní. Proaktivní roli mají personalisté na strategické úrovni. Role ale mohou být kombinací obou, tedy jak proaktivní, tak reaktivní.

Proaktivní roli personalisty můžeme popsat jako partnera v podnikání, „business partner“. Ti jsou součástí tvorby strategií organizace, fungují jako poradci, kteří přímo ovlivňují fungování společnosti, jako konzultanti.

Reaktivní roli naopak vidíme jako administrativní podporu a vykonavatele úkolů zadaných manažery. Takový personalista se snaží vyhovět a administrativně zpracovat požadavky organizace a liniových manažerů bez ohledu na invenci.

Obecně můžeme říct, že personalista vykonává službu, která se dotýká náborem nových zaměstnanců, plánování, odměňování, vzdělávání, bezpečnosti práce, rozvoje zaměstnanců a zaměstnaneckých vztahů.

Paul Railly vytvořil obrázek na kterém je popsána měnící se role personalistů v přínosu a čase. Hodnotí stratéga, integrátora jako strategického personalistu v dlouhodobém měřítku. Naopak administrátora, kontrolora jako personalistu s krátkodobým taktickým přínosem. Rádce, konzultant se pohybuje někde mezi nimi. (Armstrong, 2007, s.84)

### 3.1 Způsobilosti vedoucích personalistů

Barták ve své knize (2011, s. 30-31) popisuje dobře fungující personální management, který umí plnit své funkce a role za předpokladu, že:

- Má dobrou znalost podnikatelského záměru, vize společnosti a strategie
- Sdílí vizi organizace, její hodnoty, postoje a kulturu
- Je schopen sledovat a reagovat na potřebu konkurenceschopnosti (výběr zaměstnanců, vzdělávání, odměňování, loajalitou zaměstnanců a firemní kulturou)
- Je schopen připravovat lidi na změny ve společnosti
- Neupíná se na jediné řešení, ale vždy pracuje s alternativami
- Problémy chápe jako výzvu
- Opírají se o spolupráci, buduje pozitivní vztahy a usilují o sladění a funkčnost týmů

## 4 HRBP MODEL

Tabulka 1: Vývoj přístupu k řízení lidí

	60. – 70. léta	80. – 90. léta	Současnost
<b>Role personalisty</b>	Administrátor	Funkční expert	Partner managementu
<b>Centrum pozornosti</b>	Dokumentace	Procesy	Lidé
<b>Hodnotí se</b>	Pracovní činnost	Výkon	Výsledky / kompetence
<b>Cíl</b>	Struktura a pravidla	Funkčnost systémů	Neustálý rozvoj
<b>Styl práce</b>	Reaktivní	Proaktivní	Interaktivní
<b>Komunikace</b>	Shora dolů	Shora dolů a zdola nahoru	Všemi směry
<b>Role liniového manažera</b>	Policista	Soudce	Kouč
<b>Vlastník procesu</b>	Personalista	Personalista / nadřízený	Nadřízený / zaměstnanec / tým

Zdroj: úprava autorky dle Velišková, 2012, s.4

### 4.1 Charakteristika HRBP modelu

HRBP je zkratkou pro Human Resource Business Partnering. Tento model je zaměřen na porozumění podnikání a schopnost ho ovlivňovat. Jeho principy a fungování popsal Dave Ulrich, který se považuje za tvůrce tohoto modelu, ve své knize Human Resource Champions (Harward Business School Press, 1997). Ulrich (2014, s.14) byznys partnera popisuje jako „opravdového partnera pro interní klienty, partnera, který rozumí jejich potřebám a přináší správná řešení situací, jímž interní klient čelí.“

Nejbližšími partnery jsou tedy personalisté a linioví manažeři, kteří se snaží přinést společnosti určitou hodnotu. Klíčovým faktorem je zde tedy spolupráce a vytváření, naplňování hodnot. Úskalím této spolupráce mohou ale být rozdílné pohledy na hodnotu samotnou, jak hodnoty jsou ve společnosti vytvářeny a jak jsou chápány.



Principem HRBP je změna, která posouvá pozici exekutivního oddělení do pozice strategického oddělení.

## 4.2 V čem se HRBP model liší od ostatních modelů

HRBP je model, který se dívá na společnost zvenčí, tedy svá rozhodnutí, strategii, politiku řídí podle externího zákazníka, a to za účelem zvyšování konkurenceschopnosti, produktivity a efektivity společnosti a dosahování jejích cílů. Tedy reflektuje vnější změny a promítá je do všech částí fungování společnosti. Externí pohled se promítá do všech oblastí lidských zdrojů, které Ulrich (Ulrich, 2015, str.32) vysvětluje v uvedených bodech:

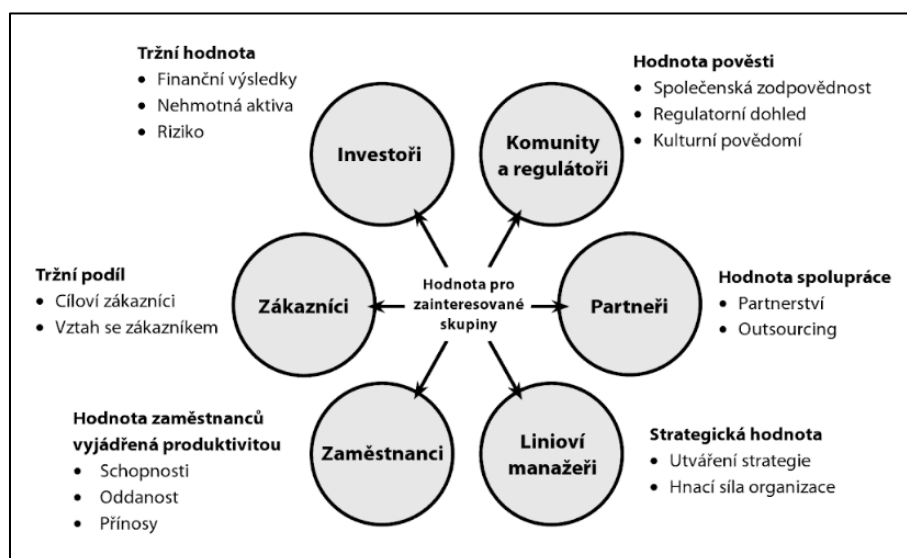
- nábor pracovníků a jejich povyšování – se již neřídí principy být preferovaným zaměstnavatelem, ale nový zaměstnanec musí být preferovaný i našim zákazníkem, tedy s ním bude chtít spolupracovat
- školení – příležitost školit by měli dostávat i zákazníci, regulátoři, investoři, tedy skupiny, kterých se organizací produkovaná činnost přímo dotýká
- odměňování – zákazníci pomáhají částečně určit, komu mohou být vyplaceny odměny, a to jejich přímým zainteresováním do hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci samotní si pak uvědomují význam vnějšího světa
- řízení výkonu – hodnocení nejen 360°, ale i 720° - tedy přidáním pohledu zákazníků a dalších externích stran
- vedení zaměstnanců – řízení lidských zdrojů se zaměřuje na podporu takových stylů, které synchronizují s očekáváním externích subjektů
- komunikace - k zaměstnancům a k zákazníkům je stejná
- kultura – společnosti by měla vyjadřovat identitu společnosti, tak jak jí předávají zaměstnanci externím zákazníkům

Pozice a úkol HR v tomto modelu řízení není pouze sladit postupy a procesy se strategií společnosti, ale platí premise, že posláním HR je samotné podnikání společnosti, tedy nutný pohled zvenčí na společnost samotnou.

### 4.3 Očekávání zainteresovaných skupin

Ulrich vychází z předpokladu, že zákazník, zainteresovaná strana, je ten, který formuje společnost skrz svá očekávání. Zainteresované interní a externí strany a hodnoty které očekávají Ulrich popisuje na Obrázku 3.

Obrázek 3: Zainteresované skupiny a hodnoty, které očekávají



Zdroj: Ulrich, 2014, s. 36

Z toho vyplývá, že zákazníci očekávají výrobky, služby, které je uspokojí, ba víc, ohromí a na oplátku tito zákazníci zajistí stabilní příjem společnosti. Investoři pak očekávají návratnost investice a výnosy.

Komunity a regulátoři očekávají společenskou odpovědnost a dodržování zákonů a na oplátku si společnost zaslouží dobrou pověst.

Partneři se objevují v celém řetězci a snaží se o maximální využití omezených zdrojů vedoucích k úspěchu jejich i společnosti.

Linioví manažeři naplňují strategické cíle společnosti prostřednictvím jejich odvedené práce.

Zaměstnanci očekávají férový přístup za jejich odvedenou práci.

#### 4.4 Důvody změn

HRBP model vychází primárně z předpokladu nutnosti změny, rychlého reagování na vnější prostředí, a to z důvodů udržení si schopnost být konkurenceschopný a co víc být schopný se od konkurence odlišit. Hlavní motorem změny je být a zůstat krok před konkurencí a tím si zajistit stabilní místo na trhu. Důsledkem takového jednání je si zajistit spokojenost zákazníků, investorů a zaměstnanců. Taková společnost je finančně stabilní a na trhu hodnotná.

Ulrich říká (2009, s. 14) že, „*linioví manažeři a personalisté mohou společně bojovat za konkurenceschopnou organizaci budoucnosti. Stane-li se schopnost, způsobilost organizace, pak z toho musí vyplynout nový program jak pro postupy v řízení lidských zdrojů, tak pro specialisty na řízení lidských zdrojů.*“

#### 4.5 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost

Ulrich (2009, s. 23) uvádí pět dominujících výzev, které se nejvíce podílejí na schopnosti organizace reagovat na konkurenci a být konkurenceschopný.

1. Globalizace – žijeme v době, kdy díky rozvoji technologií, které nám umožňují získávat téměř neomezený objem informací, které se propojují a díky nim vznikají nové možnosti a příležitosti trhu, nová technologická odvětví. Můžeme cestovat, čímž vznikají nová partnerství. Můžeme říct, že dochází ke „zmenšování světa“. Společnosti, aby byly schopny efektivně globálně konkurovat, nezbývá než změnit strategii z produkce dostatečných výrobků, služeb pro domácí trh na strategii, která zajistí nadnárodní přesah, centra dokonalosti, založených na technologiích lokalizovaných na jednom místě, ale sdílených po celém světě. Zajistit rychlý pohyb produkce, lidí, nápadů, kultury, informací, a přitom se vyrovnávat se specifiky lokálních trhů, ekonomiky, regulací, politiky a mentality zákazníků.
2. Technika a technologie – jak učinit za techniky a technologických nástrojů funkční a produktivní součást pracovního prostředí.
3. Ziskovost díky nákladům a růstu – rentabilita. Úspěšná organizace se zaměřuje na efektivitu procesů versus nákladovost, na to, jak udělat více s menšími zdroji, být účinnější. Většina kroků ke snížení nákladovosti vede k personální redukci, ke snížení nákladů personálních. Tímto krokem se sice sníží náklady, ale co růst příjmů, pokud se ušetřené personální náklady nepromění v růst příjmů?

4. Zaměření na schopnost – schopnosti organizace tvořené schopnostmi jejích zaměstnanců jsou klíčovým faktorem pro správné fungování společnosti. Můžeme je označit jako DNA konkurenceschopnosti. Každá společnost disponuje schopnostmi, které jsou v něčem odlišné a mohou zajistit prioritu společnosti. Tyto schopnosti dělíme na měkké a tvrdé. Z pohledu formování a ovlivňování schopností budou tvrdé schopnosti „hard skills“ při zavádění jednodušší. Tvrdými schopnostmi rozumíme technologie, nebo například finanční flexibilitu společnosti. Měkké schopnosti „soft skills“, organizační schopnosti, jako je např. zavádění TQM (komplexní řízení kvality), nebo proces reengineerengu jsou dle prováděných šetření ze 75% neúspěšné. Přitom, aktuální otázka není, kdo dnes vytváří určitý produkt, ale kdo má organizační schopnosti vytvářet ten nejlepší produkt v turbulentním prostředí globálních změn. Podle posledních výzkumů měkkých organizačních dovedností společnosti pracují ve čtyřech směrech.

- Budování schopnosti důvěry – pověst, kterou organizace bude mít, je postavena na důvěře jak zaměstnanců, tak zákazníků, k výrokům a slibům manažerů
- Organizace bez hranic – umožnění šíření nápadů a informací
- Schopnost změny – být inovativní a schopný inovace přijímat
- Učení se a vzdělávání - v reflexi na směřování a potřeby organizace

Cílem vrcholového managementu je tyto schopnosti rozvíjet a posilovat v zájmu konkurenceschopnosti.

Úkolem personalistů je tyto schopnosti vytvořit, rozvíjet a posilovat, přičemž platí, že individuální schopnosti zaměstnanců přeměňují na schopnosti organizace.

5. Změna, změna a opět změna – změnu můžeme definovat různě – transformace, inovace, znovunalezení, adaptace apod., podstatou je docílit rychlejší a jednodušší změny. Úloha personalistů je popsat organizační modely změny a být jeho patronem po celou dobu průběhu. S tím souvisí navazující otázky, které umožní uchopit jednodušší a rychlejší průběh.

- Jak se odnaučit to, co jsme se naučili?
- Jak respektovat minulost, využít jí a zároveň jí adaptovat na budoucnost?

Manažeři a personalisté, kteří se naučí na změny reagovat rychleji než ostatní, budou ve výsledku pravděpodobně úspěšnější než jejich konkurence. Změna, byť je celooorganizační musí vycházet s podporou vrcholového managementu a být interpretovaná a dodržovaná personálním oddělením a liniiovými manažery. Zde ale praxe naráží na paradox, kdy zaměstnanci vnímají dlouhodobé chování a jednání svého manažera více než zapálenou řeč o změně. Tedy pokud manažer inovativně mluví, ale sám pracuje beze změny a stereotypně, ke změně nemůže dojít.

#### 4.6 Stupně vývoje řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů pracuje v kontextu zainteresovaných skupin a strategie společnosti. Podle toho se odvíjeli i určité vlny v charakteru práce personálních oddělení.

Ulrich (2014, s. 41-45) popisuje jednotlivé fáze vývoje HR ve čtyřech vlnách.

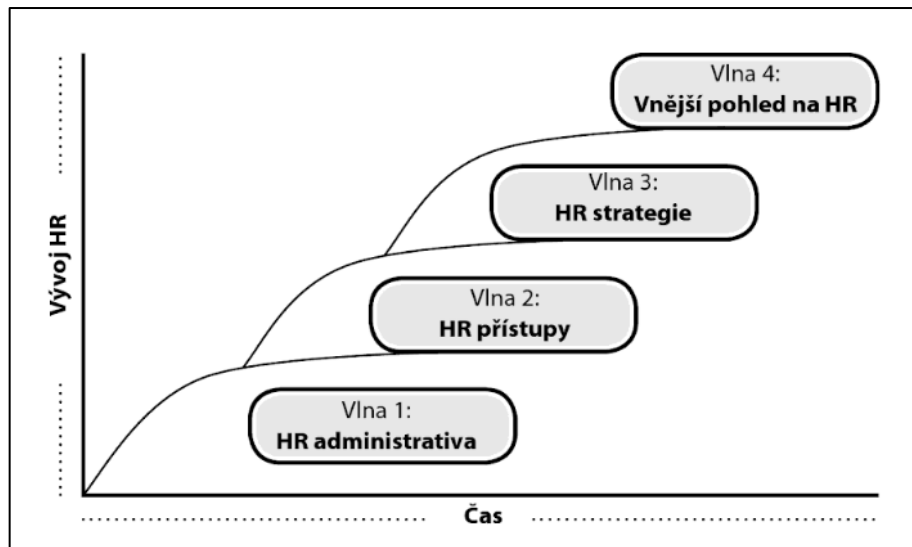
První vlna, kterou na obrázku vidíme dole, je *HR administrativa*. Na této úrovni personální oddělení vykonávalo funkci reaktivní, podpůrnou. Generování smluv, řádné vedení administrativy, uchovávání dat zaměstnanců, povinná školení. Byla vykonávána excelentní administrativní podpora, kde důvěryhodnost pramenila z bezchybné administrace relevantních transakcí.

Ve druhé vlně *HR přístupy* se HR zaměřuje na inovaci, nové přístupy, které dopomohou k lepší prosperitě společnosti. Nové, inovativní přístupy se dotýkaly všech oblastí řízení lidských zdrojů, od motivace zaměstnanců, jejich vzdělávání, kariérní rozvoj, komunikace apod. Nové přístupy ke vzdělávání nástupců, nových manažerů, umožnili společností rychle se rozvíjet. Manažeři byli připraveni vykonávat svojí práci v mezinárodním měřítku na vysoké úrovni.

Pozice HR a její důvěryhodnost vycházela z inovací a od schopnost přijímat moderní postupy.

Třetí vlna se dotýká *strategického řízení HR*. V této vlně se HR přijímá k administrativě a nových HR přístupů roli strategického partnera. Pokud HR má být strategickým partnerem, je tím vytvořena potřeba být součástí nejvyššího managementu a být konzultantem při tvorbě strategie celé společnosti.

Obrázek 4: Vývoj profese řízení lidských zdrojů



Pramen: Armstrong, 2014, s. 4

První tři vlny nám ukazují, že HR je kvalitně odvedená administrativní služba, s moderními a inovativními přístupy a strategickým řízením. Čtvrtá vlna se kromě všech uvedených kroků zaměřuje na výše zmíněné vnější zainteresované strany. Tito externí zákazníci, investoři, regulátoři nám ve výsledku zajišťují pověst – tedy komunity, spokojené investory – výnosy a zákazníky, kteří jsou uspokojeni produkty, službami společnosti.

#### 4.7 Role v HR business partneringu

HR byznys partner je především role partnera v podnikání, kterou David Ulrich dělí do následných rolí: Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, Employee Champion (Armstrong, 2014, s. 83).

Obrázek 5: HRBP model



Zdroj: úprava autorky dle Ulrich, 2009

#### 4.7.1 „Strategic partner“ – strategický partner

Role strategického partnera má několik dimenzí. Plní roli odborníka v podnikání, spolutvůrce a poradce při vytváření strategie společnosti. Plní roli konzultanta a plánovače lidských zdrojů.

Ulrich říká (2009, s. 74): „*Naši lidé jsou nejdůležitějším bohatstvím našich zákazníků. Chceme být atraktivním zaměstnavatelem a mít pracovníky, které by naši zákazníci chtěli.*“

Z citace je patrné, že jak vnější (zákazník), tak vnitřní (zaměstnanci) prostředí organizace je úzce spjata a propojeno a vzájemně na sebe působí. Tato provazba je natolik silná, že zásadně ovlivňuje úspěšnost organizace. Zákazníci a zaměstnavatel očekávají od zaměstnanců, že bude disponovat schopnostmi, které zákazníka zaujmou, uspokojí a dokáží ho získat. Takové fungování a vazba přináší organizaci profit a je tedy cílem organizace takové lidi mít a strategicky na ně nahlížet. Tuto provázanost lze sledovat a měřit díky tzv. „*Balanced Scorecard*“ – sledování vyvážených ukazatelů. (Forman, 2012)

„*Balanced Scorecard (BSC) je metoda pro strategické hodnocení výkonnosti firmy finanční i nefinanční. Využívá se pro tvorbu, zavedení i aktualizaci strategie, vyvážení požadavků zájmových skupin, pro rychlý a jasný přehled o podnikání. K hodnocení se*

využívají výkonnostní ukazatele KPI. Jedná se vlastně o měřitelný způsob dosahování strategie při dodržení principu příčina-následek.“ (Forman, 2012)

Obrázek 6: Balanced scorecard



Zdroj: Forman, 2012

BSC pracuje se čtyřmi ukazateli, nicméně HRBP model se soustředí na tři ukazatele. Jsou jimi perspektivy: finanční, zákaznické a perspektiva učení a růstu, které se využívají pro formování strategie personálního řízení a strategie organizace a dále pro synchronizaci strategických plánů personálního oddělení s operativní činností. Průběh lze vyhodnocovat a výsledkem je možnost porovnat s nastavenými cíli organizace.

Nezastupitelná role personálního útvaru při implementaci strategie organizace staví personalisty na úroveň strategických partnerů.

Ulrich (2009, s.74) říká: „Když personalisté fungují jako strategičtí partneři, spolupracují s liniovými manažery na zavedení a řízení procesu, který vytváří takovou organizaci, jež by uspokojila požadavky podniku.“

Podle Ulricha a Brockbank (2009) je hlavní přidanou hodnotou role strategického partnera možnost se detailně fokusovat na tvorbu hodnot v klíčových ukazatelích BSC.



#### 4.7.2 „Chanel agent“ - agent změny

Souhrnně je to komunikátor změn ve společnosti, nefunguje jako pasivní článek komunikace, ale jako expert v řízení změn. Je odpovědný za zprostředkování a řízení změn tak, aby měly co nejmenší negativní dopad na zaměstnance a jejich produktivitu.

Změny jsou u většiny lidských zdrojů vnímány spíše negativně. Je to jakési vytržení s doposud zaběhnutého způsobu, který je známý a osvojený. Změna může znamenat nejistotu, proto je důležité ke každé změně přistupovat s rozvahou a za určitých podmínek. Komunikace změn by měla být jasně definovaná, zdůvodněná, zdůrazněný výsledek, benefity, prospěch pro zainteresované strany a dopad na jednotlivce.

Ulrich (Ulrich, 2014, s.154) ve své knize Nová éra v řízení lidských zdrojů citoval Boba Eichingera, který změnu popsal jako, „Existuje kouzelná formulka změny. Výsledky výzkumu jsou křišťálově jasné. Lidé se obávají změny o to méně, o co víc se účastní její přípravy a realizace. Čím více jsou zapojeni lidé do rozhodování, plánování, návrhu podoby a provádění změny, tím menší odpor změně kladou. Vůdci změny musí být trpěliví a do procesu změnit takové množství participace, jaké je jen lidsky možné.“

Úlohou HR je tedy vytipovat klíčové partnery v řadách zainteresovaných stran a jejich přizvání do procesu chystaných změn. Přizvání partnerů do procesu změn se může dít například vyslechnutím jejich názorů, jejich aktivní účastí jako propagátorů změny, jejich přizvání při rozhodování, a podobně.

Ulrich definuje tři typy změny – iniciativy změn, změny procesů a změny kultury a říká (Ulrich, 2009, s.164): *„Všechny tři typy změn jsou důležité. Iniciativy, které zvyšují úroveň kvality řízení, jsou ekvivalentem každodenního uspokojování tělesných potřeb jídlem. Dobíjejí, doplňují organizaci novými nápady, pohledy a přístupy. Procesy, které mění to, jak se práce vykonává, jsou jako tělesné systémy (dýchací systém, nervový systém atd.), které udržují tělo při životě. Zlepšování procesů mění podobu infrastruktury firmy. Změny kultury prostupují duši a myšlením organizace. Mění to, jak organizace myslí a jak sama sebe vnímá. Personalisté, jako agenti změny, budují schopnost firmy zvládat všechny tři typy změny. Zajišťují, aby iniciativy byly definovány, vytvářeny a předkládány včas, aby procesy byly ukončovány, startovány a zjednodušovány a aby byly diskutovány základní hodnoty v organizaci a byly přizpůsobovány měnícím se podmínkám podnikání.“* Úspěšní agenti změny (Ulrich, 2009) jsou natolik zkušení, že umí motivovat zaměstnance

namísto k odporu vůči změně k ochotě řešit jí. Strach proměnit v chuť ke změně a vyvolat pocit že změna je příležitost ke zlepšení se.

#### 4.7.3 „Employee Champion“ - advokát zaměstnanců

Další důležitou pozicí je advokát zaměstnanců, nebo také užívaný pojem bojovník za zaměstnance. Advokát zaměstnanců buduje vztahy se zaměstnanci, podporuje motivaci a rozvoj zaměstnanců, stará se o jejich bezpečí.

Agent změn je klíčovou postavou, která neplní funkci pošťáka, tedy člověka, který pouze předává informace mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci a naopak, ale osobou, která dokáže srozumitelně předávat a formulovat informace a zároveň je hodnotit z pohledu zákonem daných parametrů, zájmů společnosti, etických zájmů a v neposlední řadě i z pohledu lidského. Advokát zaměstnanců by měl být člověk, který umí naslouchat, podněty přijímat s respektem a předávat je.

Důsledek zvyšujících se nároků na kvalitu produktů a služeb, na silnou konkurenci, se zvyšuje i tlak zaměstnavatelů na zaměstnance. Ulrich (Ulrich, 2009, s.74) říká: *„Od pracovníků vyžaduje stále více – aby byli globálnější, více zaměřeni na zákazníka, byli flexibilnější, více orientovaní na učení a vzdělávání, na tým a týmovou práci, produktivnější atd.“*

Z toho vyplývá, aby nedošlo k přetěžování lidských zdrojů, nebo naopak jejich nevyužití, musí být tento faktor měřen a řízen. Řízení pracovního výkonu je dlouhodobě plánová strategie se snahou o vyváženost a efektivitu pracovního výkonu. Pokud by tomu tak nebylo, zaměstnanci v obou extrémních případech (přetíženosti/ nevytíženosti) jsou demotivovaní, snižuje se produktivita práce, zvyšuje se fluktuace, což má dopad na celé fungování společnosti, její kvalitu, pověst a samozřejmě s velkým dopadem na ekonomiku společnosti.

Personalisté získávají informace na základě zpětné vazby s výsledkem se zaměřit na balancování všech proměnných.

Zpětná vazba slouží i získávání podnětů a informací nezbytných pro všechny oblasti fungování organizace.

#### 4.7.4 „Administrative Expert“ - administrativní podpora

Administrativní pracovník je role, která se zabývá celou řadou různých úkolů, a to od pozice správního experta, tedy znalce legislativy (pracovní právo, obchodní právo apod.), BOZP – tedy ochrana zdraví a bezpečnosti práce. Jeho znalost napomáhá organizace dodržovat, kontrolovat a být v souladu s legislativou vázanou na HR. (Pay, 2018)

Další složkou administrativního pracovníka je organizace a udržování aktuálnost pracovněprávních dokumentů, a to jak v papírové formě, tak k tomu používá informační technologie a HR informační systémy. Systémy následně slouží k monitoringu dat, jejich analýze, aktualizacím a zabezpečení. HR informační systémy zajišťují a umožňují organizaci být moderní organizací umožňující postupy s vyřazení fyzických papírových dokumentů, jednodušší a kvalitnější ukládání informací, sdílení souborů v rámci organizace a dalších. (Pay, 2018)

### 4.8 Shrnutí rolí

*„Být efektivním personalistou neznamena prostě se jen posunout od operativní ke strategické práci. Znamená to naučit se mistrovsky jak operativní, tak strategické procesy a lidi. Úspěch v těchto rolích vyžaduje pochopit pojmy přínosy a schopnosti přínosu, metafory a činnosti/akce, a to konkrétně ve všech případech.“ (Armstrong, 2009, str. 65)*

## PRAKTICKÁ ČÁST

Společnost, která byla zvolena pro hodnocení transformace HR procesů je příspěvková organizace řízená Ministerstvem zdravotnictví. Hodnocená společnost byla vybrána záměrně na základě přímé zkušenosti autorky diplomové práce, která je zde zaměstnána na pozici HR Generalist a procesu se osobně účastní. Organizace byla vybrána na základě aktuálně probíhající transformace, která se krom jiných zaměřuje na HR procesy. Změny se týkají primárně kvantitativních změn organizace a navazujících kvalitativních změn. Název společnosti nebude zmíněn, a to na žádost zástupců společnosti. Anonymní zůstanou i respondenti, se kterými byl prováděn polostrukturovaný rozhovor a kdy byl respektován požadavek respondentů a nebyly prováděny digitální záznamy rozhovorů.

Cílem šetření ve společnosti bylo:

- Popis společnosti a jejích HR procesů před transformací a po ní
- Zhodnocení fungování a postavení HR oddělení před transformací a po ní
- Jaké jsou pozitivní a negativní přínosy transformace z pohledu respondentů

V první části šetření bude popsán stav organizace před transformací v hlavních oblastech personálních činností, se zaměřením na stručný popis organizace, pozice HR oddělení a jeho struktura, systém plánování, výběru zaměstnanců, jejich adaptace, hodnocení, vzdělávání, odměňování, mobilita a personální informační systém. Druhá část se zaměří na důvody samotné potřeby změny, co jí vyvolalo a proč. Následovat bude popis aktuálního stavu v organizaci a kroky, které byly uskutečněny a jak. V závěru bude díky dotazníkovému šetření možnost porovnat situaci před a po transformaci.

Podklady k šetření a zjišťování skutečností jsou čerpány z interní dokumentace společnosti, vlastní zkušenosti autorky diplomové práce, z polostrukturovaných rozhovorů a z rozdílové analýzy, která byla uskutečněna v rámci HR projektu. Tento projekt popisují podrobně v další kapitole.

Rozhovory byly vedeny se třemi respondenty, kterými jsou zaměstnanci HR oddělení. Jsou to mzdová účetní, HR Generalistka a manažerka HR. Rozhovory byly uskutečněny v průběhu tří měsíců, a to formou individuálních rozhovorů trvajících zhruba dvě hodiny každý. Na základě těchto rozhovorů bylo možné analyzovat transformaci HR procesů a změny ve fungování HR oddělení a změnu pozice HR oddělení.

## 5 O SPOLEČNOSTI

Historie společnosti sahá až do poloviny 50.let 19 století. Stejně jako dnes, stále patří k významným společnostem zaměřující se na oblast duševního zdraví s celou škálou světových odborníků na poli psychiatrie a psychologie: Výstupy její činnosti byly vždy důležitou součástí ve formování zdravotní politiky v oblasti psychiatrie.

V roce 2015 byl vybudován za přispění evropských fondů pro výzkum a vývoj nový moderní institut, jehož cílem je se stát referenčním pracovištěm pro oblast duševního zdraví v České republice.

Výzkum se v institutu zaměřuje na nejzávažnějších duševní poruchy, jakými jsou úzkostné stavy, deprese, reakce na stres či schizofrenie. Není to však jediné zaměření. Součástí je i testování a vývoj diagnostických a léčebných metod. Důležitou částí institutu je klinická část, jehož součástí je lůžkové oddělení se zhruba šedesáti lůžky a ostatními částmi, které komplexně doplňují celý systém péče o duševně nemocného člověka. Jsou to denní stacionáře, psychiatrické a psychologické ambulance, fyzioterapie, ergoterapie a další.

Společnost je rovněž výukovou základnou pro studenty magisterských a postgraduálních vzdělávacích programů.

## 6 TRANSFORMACE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

### 6.1 Důvody změny

Vybudování nového moderního zázemí bylo pro společnost zlomové období. Společnost měla před sebou několik úkolů. Mezi ty zásadní patří kvantitativní změna v plánovaném nárůstu počtu zaměstnanců. Historicky společnost, která měla před přestěhováním do nové budovy 100 zaměstnanců se postupně rozrůstala do dnešní velikosti zhruba 500 zaměstnanců a dalších 300 zaměstnanců pracujících v režimu dohod o provedení práce a dohod o provedení činnosti. Nemalým objemem přispěl i počet stážistů, primárně studentů, kterých každoročně projde společností přibližně 500. Stážisté zde využívají nabídky krátkodobých či dlouhodobých stáží.

#### 6.1.1 HR Projekt

Další změna nastala v r. 2017, kdy se společnost rozhodla získat prestižní ocenění – HR Award. Toto ocenění je důležitým krokem ve strategii společnosti. Ocenění umožňuje společností rozšířit škálu mezinárodních projektů, které posunou společnost jak v rozvoji výzkumu, tak i v získávání dalších finančních prostředků pro jeho fungování. Konkrétně přispívá k možnosti rozvoje mobility zaměstnanců, kariérního růstu, vzdělávání a v neposlední řadě i k dobré pověsti společnosti.

##### 6.1.1.1 Cíle projektu

HR Award uděluje Evropská komise výzkumným organizacím, které implementují, nastavují a vylepšují HR strategii dle zadaných požadavků. Projekt vychází z principů Evropské charty výzkumných pracovníků na doporučení Evropské komise. V rámci projektu se společnost se mimo jiné zavazuje k vytvoření kvalitních pracovních podmínek, k profesnímu rozvoji zaměstnanců, transparentním výběrovým řízením, strategickému nastavení hodnocení, rozvoje mezinárodní spolupráce a dalším úkolům.

##### 6.1.1.2 Časový harmonogram projektu

HR projekt byl zahájen na konci roku 2017 a to přihlášením se k principům Evropské charty. Vůči těmto principům byla provedena rozdílová analýza na jejímž základě byl vyhotoven akční plán, který detailně rozpracoval jednotlivé kroky v jednotlivých oblastech, které se mají změnit či nastolit. Implementace tohoto plánu započala na konci roku 2018.

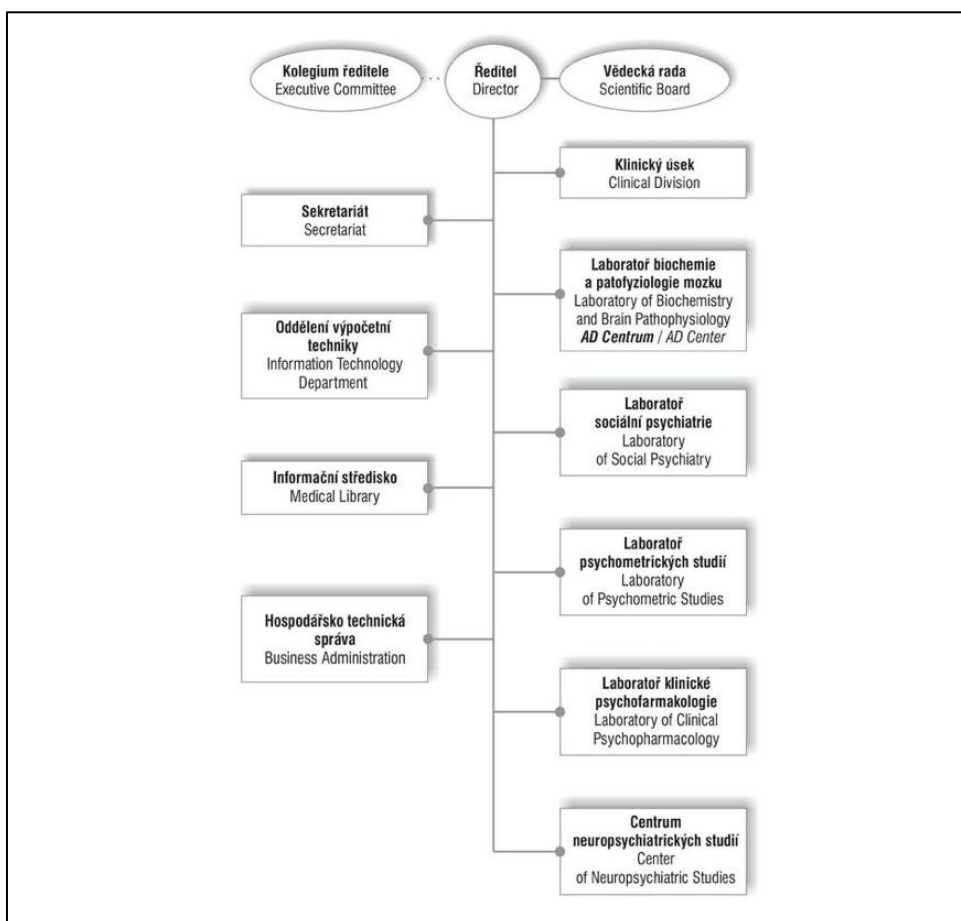
### 6.1.1.3 Rozdílová analýza

Gap analýza byla v instituci naplánovaná jakožto nástroj, který zmapuje celkem 40 oblastí fungování společnosti vůči principům Evropské Charty a etickému kodexu podrobně popsaném v zadávací dokumentaci HR projektu. Tato analýza probíhala od ledna do března 2018 a probíhala formou polostrukturovaného dotazníku a řízenými rozhovory s manažery a vedením společnosti. Analýza byla prováděna společností Ernst&Young. Výsledky gap analýzy přikládám jako přílohu a v šetření se o její výsledky budu opírat.

## 6.2 Změny v organizační struktuře

Takto zásadní nárůst počtu zaměstnanců s sebou přinesl i potřebu změn v organizační struktuře, která se stala nedostatečnou a počítalo se se změnami ve struktuře společnosti.

Obrázek 7: Organizační struktura před transformací



Zdroj: autorka

Ředitel společnosti je statutární orgán, jmenovaný a odvolávaný řídicím orgánem, tedy Ministerstvem zdravotnictví.

Rozhodčí radu tvoří ředitel a náměstci. Má rozhodovací pravomoc.

Kolégium ředitele je tvořeno krom ředitele, manažery jednotlivých oddělení, ekonomickým náměstkem, vedoucím oddělení metodiky a kontroly, vedoucím IT oddělení, vedoucím marketingových aktivit, vrchní sestrou, vedoucím správy budovy a zástupcem odborového svazu. Tento orgán nemá rozhodovací pravomoc, ale je návrhovátelem, stejně jako tomu bylo i dříve před změnou. Pracuje ve stejném shromáždění až na vedoucího metodiky a kontroly, což je oddělení vzniklé v r. 2018. V tomto roce vzniklo další samostatné oddělení, podřízené přímému vedení ředitele a je to mezinárodní kancelář a oddělení interního auditu.

Vzhledem k narůstajícímu objemu bylo nutné podřadit některá oddělení z přímého vedení ředitele do HTS. HTS se tak rozšířila o IT oddělení. Nově vzniklo HR oddělení. Naopak oddělení mzdové účtárny se stalo součástí HR oddělení viz kapitola další – oddělení lidských zdrojů.

Z přímého vedení ředitele se i informační středisko přesunulo pod vedení náměstka pro vzdělávání. Tato role dříve byla zakomponována do klinické části společnosti. Hlavním cílem je nastavování spolupráce s lékařskými fakultami.

### 6.3 Změny implementované aktuálně a budoucí plán

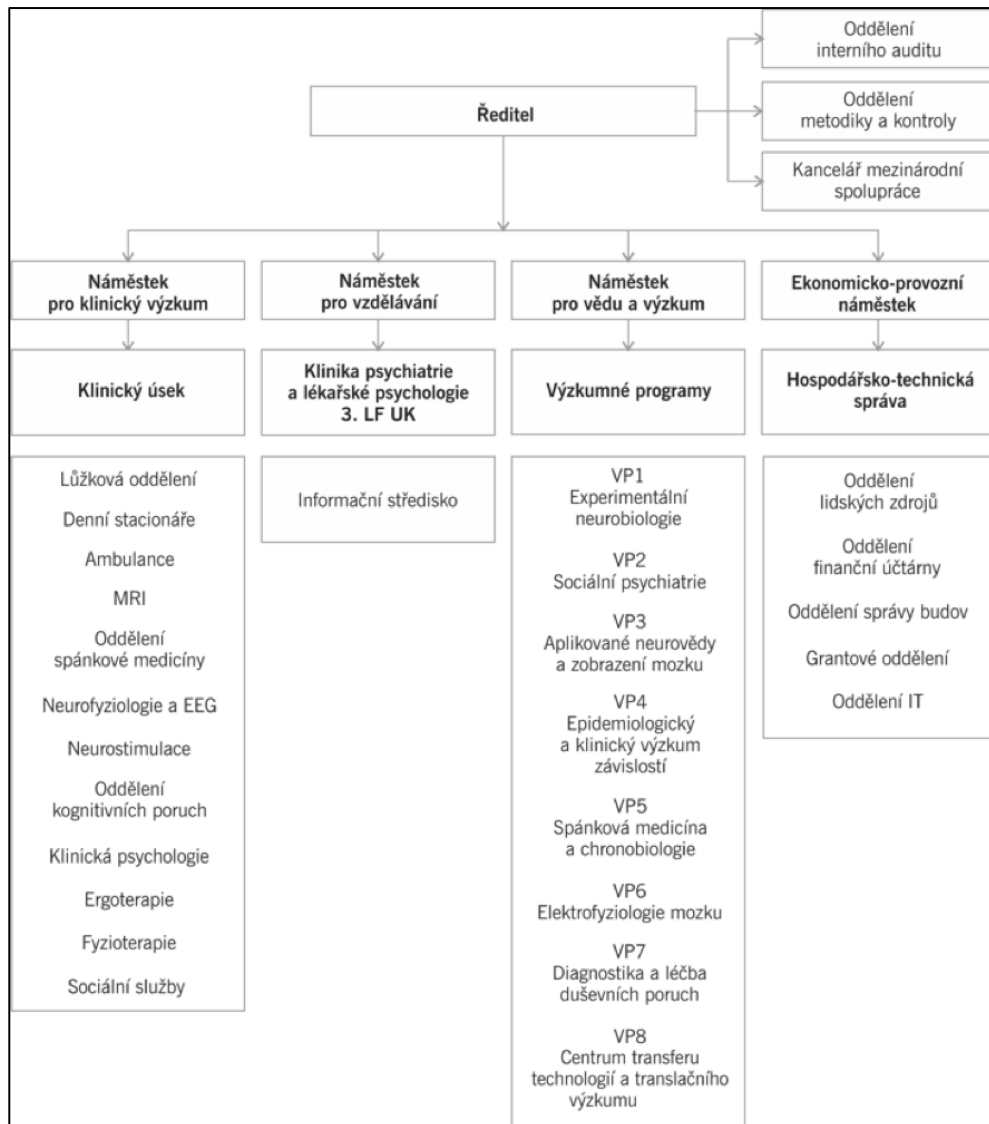
V současné době jsou implementované změny ve vedení jednotlivých výzkumných odděleních. Oddělení jsou rozdělena dle výzkumného záměru, samostatně pak stojí klinická část se všemi přidruženými úseky. Počet oddělení vzrostl z původních 6 oddělení s 80 zaměstnanci a 6 vedoucími, na dnešních 8 oddělení s počtem zaměstnanců kolem 290.

Z pohledu řízení bylo nutné vytvořit novou strukturu těchto oddělení, kde je 8 vedoucích, kteří řídí vedoucí jednotlivých pracovních skupin. Tato struktura se aktuálně implementuje, byť v neformální podobě existovala již dříve.

Formalizace nové organizační struktury jednotlivých programů s sebou přináší i změny v úrovních vedení a tím i vazbu na odměňování.



Obrázek 8: Organizační struktura po transformaci



Zdroj: autorka

## 7 ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### 7.1 Změny v oddělení lidských zdrojů

Masové přijímání nových zaměstnanců bylo pro personální oddělení první významnou změnou, se kterou se muselo potýkat. Personální oddělení, v podobě, v jaké se prezentuje dnes, prakticky neexistovalo. V organizační struktuře bylo v části HTS, tedy hospodářsko-technické správy, a to součástí mzdového oddělení. Personální činnosti zajišťovala pozice mzdové účetní ve smyslu zajištění administrativní podpory a dodržení legislativních nároků. Rolí mzdové účetní bylo zpracovávat požadavky od vedoucích oddělení týkající zajištění legislativních úkolů v souvislosti s nástupem a výstupem zaměstnanců.

### 7.2 Nová organizační struktura HR oddělení

HR oddělení se jako oddělení osamostatnilo v r. 2016, kdy vznikla nová pozice HR Manažera. Úkolem bylo pokračovat v zajištění legislativních nároků vyplývajících ze vztahu zaměstnavatel versus zaměstnanec a oddělení dimenzovat na stávající počet zaměstnanců. HR oddělení stále fungovalo jako administrativní podpora a jeho pozice byla spíše reaktivní.

HR oddělení, které funguje ve společnosti dnes se etablovalo v r. 2017 s příchodem nové HR Manažerky. Potřebu radikální změny fungování a vnímání HR a s ním spojených procesů iniciovala společnost sama v návaznosti na záměr získat ocenění HR Award, které je pro společnost tohoto typu prestižní. Moderní přístup HR by mělo pracovat v business konceptu. Tedy být partnerem pro manažery, mít strategický proaktivní přístup, být součástí řízení kariéry zaměstnanců apod.

V návaznosti na přijetí nové HRM se oddělení reorganizovalo. Vytvořila se nová organizační struktura HR oddělení a nově byly vytvořeny dvě role HR Generalistek, které s HRM tvoří front office. Back office pak tvoří dvě mzdové účetní a dvě HR administrátorky. Součástí struktury byl i technik BOZP, který je nově zařazen do oddělení správy budovy.

### 7.2.1 HR Manažer

Role HRM v sobě zahrnuje vedení HR oddělení a mzdové účtárny. Zabezpečuje jejich plynulý chod, zajišťuje zastupitelnost, profesionální vystupování a odbornost oddělení. Implementuje kompetenční model a školí zaměstnance HR oddělení tak, aby byli odborně připraveni tento model implementovat do další oddělení. Krom rozvoje vlastního týmu je zodpovědný za přípravu odměňovacího a kariérního řádu.

### 7.2.2 HR Generalist

Obě role byly vytvořeny s perspektivou jednotlivá oddělení propojit s HR Generalistou, který funguje jako HR Business Partner. Nese kompletní zodpovědnost za svěřená oddělení z pohledu HR. Je v každodenním kontaktu s manažery a partnery v otázkách týkajících se celého cyklu života zaměstnance. Poskytuje poradenství v pracovněprávních otázkách, zajišťuje administrativní podporu, řídí celý proces výběrového řízení, řídí disciplinární úkoly, spolupodílí se na odměňovací strategii, hodnocení zaměstnanců a pracuje s personálními systémy, generuje statistiky důležité pro další plánování

Front office oddělení se pravidelně setkává s ředitelem společnosti, ekonomickým náměstkem, manažery a nově vzniklým oddělením metodiky a kontroly a poskytují informace či podklady z personálního pohledu. HR je aktivním partnerem, který má za cíl zefektivňovat hospodaření s lidskými zdroji, starat se o spokojenost zaměstnanců a udržovat v rovnováze potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele.

### 7.2.3 HR Administrátor

V současné době v HR oddělení funguje administrátor jako pozice se zodpovědností za lékařské prohlídky pro celou společnost, je zodpovědný za kompletní agendu stáží a za řízení DPP a DPČ. Veškerou agendu administruje a pracuje s údaje zaznamenává do informačního systému společnosti.

### 7.2.4 Mzdová účetní

Mzdové účetní jsou „tandemově propojené“ s HRG z pohledu rozdělení oddělení. Veškerá agenda mzdového účetnictví a jejich správa jsou hlavním úkolem těchto pozic. Úzce spolupracují s HRM, HRG, HRA s finanční účtárnou a s grantovým oddělením.

### 7.2.5 Technik BOZP

Technik BOZP byl přijat v r. 2015 a byl zařazen do oddělení správy budovy. Po dobu jednoho roku byl součástí HR oddělení, ale z nařízení ředitele je znovu zařazen do oddělení správy budovy.

Z pohledu HR je zodpovědný za školení BOZP a PO. Nové zaměstnance proškoluje v rámci vstupního školení, které se pravidelně koná od poloviny roku 2018.

### 7.3 Plánované změny v oddělení HR

HR oddělení prošlo během posledních dvou let několika velkými změnami v organizační struktuře a náplni práce. Z čistě administrativní podpory se jeho postavení změnilo a jeho úloha je nyní více strategická. Protože v tomto trendu chce pokračovat, bude nutné další rozšíření oddělení, a to o pozici HR Generalisty a koncepčně přetvořit pozice HR Administrátorů tak, aby vždy tvořili komplexní tým pro určená oddělení a zajistili plynulý hod a podporu ve všech oblastech HR.

Obrázek 9: Struktura HR oddělení



Zdroj: autorka

## 8 TRANSFORMACE HR PROCESŮ

### 8.1 HR informační systém

V roce 2014 byl zaveden nový informační systém VEMA, který odpovídá aktuálním nárokům společnosti. Vema nabízí jak personální, tak mzdový modul a tím zefektivňuje řízení chodu společnosti. Využívání všech nástrojů VEMy prochází kontinuálním vylepšováním.

K prvotnímu mzdovému modulu se v r. 2017 přidal modul personalistiky, který obsahuje širokou škálu softwarů, které se postupně přidávají a využívají. Prozatím se využívá oblast pro evidenci personálních údajů, nicméně v r. 2018 se plánuje zapojit další část programu generujícího hromadné pracovní právní dokumenty nebo implementace systému pro docházku, který je doposud evidován v jiném systému ShiftMaster.

Využívání tohoto programu se následně ukončí. V současné době nejsou možnosti systému plně využívány, nicméně se dá předpokládat, že s postupnou harmonizací se začnou ve větší míře využívat nabízené možnosti tohoto a dalších systémů. Jako komunikační prostředek se využívá Skype a to pro komunikaci při mezinárodních výběrových řízeních.

#### 8.1.1 Přínos změny

Informační systémy a aplikace, které se v dnešní době využívají jsou naprostou nezbytností pro moderní společnost. Uchovávání dat, tvorba analýz, bilancí, prognóz, celý cyklus zaměstnance od jeho příchodu do společnosti až po jeho odchod je podklad pro možnosti dalšího plánování a řízení lidských zdrojů. V současnosti zlepšení přinesla hlavně částečné odbourání administrativní zátěže a tím uvolnění prostoru pro úkoly, které se soustředí na zaměstnance a práci s nimi.

### 8.2 Personální plánování

Personální plánování je proces, který dříve byl pouze v gesci manažera a HR oddělení do plánování nebylo zapojeno. Manažer konzultoval personální plány s ředitelem společnosti a úloha HR oddělení nastala až s generováním pracovních dokumentů.

Tento postup se změnil v r. 2018, kdy byl nastaven standardizovaný proces a personální oddělení vstoupilo do procesu plánování. Personální plánování probíhá ve dvou liniích.

Jeden z hlavních finančních zdrojů společnosti jsou granty, které jsou získávány od tuzemských či zahraničních agentur jakými jsou např. GAČR – Grantová agentura ČR, TAČR - Technologická agentura ČR, AZV – Agentura pro zdravotnický výzkum ČR.

Personální plánování se tedy z velké části odvíjí dle potřeby personálního obsazení na grantu. V této části HR Generalista generuje finanční náklady na personální obsazení, které plánují společně s hlavním řešitelem grantu. Takové plánování probíhá 2x ročně, v období před podáním žádosti o grant. Plánování lidských zdrojů, které nejsou financovány z grantů probíhá ve standardizovaném schvalovacím procesu, kdy 1x měsíčně zasedá schvalovací komise, která plánovaný nástup schválí, nebo zamítne či odloží. Personální komise je sestavena z ředitele společnosti, náměstků a HR Manažera a HR Generalisty.

Veškeré zdůvodnění pro obsazení nové pozice je v kompetenci HR po domluvě s manažerem pozice, kteří se zasedání komise až na výjimky neúčastní. Po personální komisi HR Manažer informuje o výsledcích jednotlivé manažery oddělení a exekuce je v režii HR Generalistů, kteří předávají úkoly buď HR Administrátorům, nebo mzdovým účetním.

### 8.2.1 Přínos změny

Změny, které se implementovaly během r. 2018 přinesly zlepšení v transparentnosti celého procesu plánování a přehledu o tom, co oddělení plánují a s jakým cílem. Díky těmto započatým změnám je možné analyzovat personální náklady a vytvářet prognózy čerpání finančních prostředků do budoucna. Celý proces se zprůhlednil a je chápán jako první krok ke změnám, které se plánují.

### 8.2.2 Plán změn

Personální plánování je stále oblast, která bude do budoucna vyžadovat změny v přístupu manažerů ve spolupráci s HR oddělením. Cílem je systematizovat proces a nastavit plánování na celý kalendářní rok. Propracovat oblast kontroly čerpání mzdových nákladů ve smyslu reportingu a controllingu, který se dnes částečně děje na základě průběžného sledování osobních nákladů na grantech, ale tento systém je nutné nastavit plošně a na základě analýz a strategie společnosti.

## 8.3 Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků

Získávání pracovníků, jejich přijímání a následná adaptace ve společnosti je oblast, která zaznamenala největší změnu a v dnešní době je nový proces adaptovaný a prakticky funguje velmi dobře.

### 8.3.1 Postup nábory a adaptace před změnou

V období, které považujeme za období před změnou, tedy před r. 2015 tato oblast byla zcela v režii manažerů a stejně jako i jiné personální činnosti nebyla řízena personálním oddělením. Funkce personalisty byla v inzerci na webových stránkách společnosti, přeposílání životopisů manažerům, pokud vůbec pozice byla vystavena. V situaci, kdy pozice nebyla vystavena, personalista byl požádán až o vygenerování pracovněprávního dokumentu. Následný adaptační proces byl opětně zcela v režii nadřízeného.

### 8.3.2 Postup nábory po změně

Dnes se výrazně zlepšila spolupráce manažera, který hledá nového zaměstnance a HR Generalisty v tom, že celý proces řídí HRG. Potřeba nového zaměstnance je prodiskutována s HRG a v první řadě se hledají možnosti obsazení pozice mezi stávajícími zaměstnanci a až poté se přistupuje k externímu výběrovému řízení.

Výběrové řízení má standardizovaný proces, tedy společné vytvoření inzerátu, který se vystaví na webových stránkách společnosti a následně se dle relevance využívají další portály a sociální sítě. Pozice výzkumníků jsou vystaveny na portálech typu researchjob.cz, researchgate.com, fens.com a další. Pozice administrativní se vystavují především na jobs.cz. Všechny pozice se pak vystavují na LinkedIn.

Výběrového řízení se účastní manažer hledané pozice, HRG, případně další spolupracovník, a to v jednom až třech kolech VŘ. Nabídku interpretuje HRG po schválení manažerem.

HRG pak přebírá zodpovědnost za celý administrativní proces nábory, který ukončuje podpis smlouvy.

### 8.3.3 Adaptace zaměstnance po změně

Velká změna oproti dřívějšímu fungování nastala zavedením „Vstupního školení“, které probíhá vždy první pracovní den v měsíci. Vstupní školení je rozděleno do dvou částí, kdy první tvoří soubor užitečných informací o historii, vizi a poslání společnosti, stejně

jako o praktických radách o fungování a infrastruktuře společnosti a HR minimu. Druhá část je školení BOZP a PO.

Dalším krokem adaptace jsou adaptační plány.

#### 8.3.4 Přínos změny

Transparentnost je největším přínosem změn v této oblasti, což byl jeden z hlavních požadavků a cílů. Dalším úkolem bylo přinést profesionalitu do celého průběhu výběrového řízení díky zkušeným personalistům a tím pomoci manažerům. Inzercí na různých portálech bylo dosaženo většího objemu uchazečů. Vedlejším cíleným efektem je i šíření povědomí o společnosti.

Vstupní školení má pozitivní ohlas. Nový zaměstnanci si dle jejich zpětné vazby na školení udělají ucelenější obrázek o fungování a struktuře společnosti, o firemní kultuře, zvycích a pravidlech společnosti.

### 8.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je vždy velice komplikovaný úkol, který vyžaduje plánování jednotlivých kroků, přesné rozfázování hodnocení, nastavení úkolů a cílů a následnou kontrolu jak hodnocení zaměstnanců, tak i kontrolu samotného systému hodnocení. Je nutné reflektovat zpětnou vazbu a reagovat na ní změnami, které budou utvářet hodnocení na úroveň kvalitního a funkčního nástroje.

#### 8.4.1 Hodnocení před změnou

Forma hodnocení byla nastavena dle potřeb jednotlivých oddělení. Manažer hodnotil své zaměstnance sám, bez standardizovaného postupu, který nebyl pro celou instituci jednotný. Už tím docházelo k diametrálním rozdílům v pohledu na to co se má hodnotit a proč. Primárně se hodnocení zaměřovalo na hard skills, kterými se rozumí výzkumné výsledky. Hodnocení nebylo provázané s odměňováním a tím i chyběl jeden z motivačních složek.

#### 8.4.2 Co ukázala analýza o hodnocení stran zaměstnanců

Hlubková analýza organizace odhalila zájem zaměstnanců o jednotné a systematické hodnocení, které bude krom jiného souviset s kariérním řádem a kariérním rozvojem jednotlivců. Zaměstnanci hodnotili aktuální formu hodnocení jako nesystémovou a matoucí.



### 8.4.3 Plán změn hodnocení zaměstnanců

V r. 2019 bude formulován nový hodnotící systém, který by měl zakomponovat i odměňování. Před tímto krokem je nutné revidovat pracovní náplně, které jsou dnes definované nesystematicky a nejednotně. Zároveň náplně práce musí reflektovat popis jednotlivých rolí v klasifikačním katalogu pracovních pozic.

Jednotlivá oddělení by měli s ohledem na charakter pozic navázat nastavením si cílů, které budou v předem definovaných intervalech diskutovány a hodnoceny. Nastavené cíle by měli mít složku hard skills ale i soft skills.

Cílem hodnocení je nejen nastavování a vyhodnocování cílů, ale i kompetencí. Aktuálně již byl představen některým oddělením kompetenční model, který by se měl implementovat v druhé polovině roku.

## 8.5 Odměňování zaměstnanců

Instituce je řízena Ministerstvem zdravotnictví, tedy je to instituce veřejná, která se řídí peněžitým plněním formou platu. Plat instituce může vyplatit až po splnění podmínek, které jí klade stát a je to platový tarif. Platový tarif se sestavuje z platové třídy, která určuje charakter práce a podle platového stupně, ten definuje délku praxe

Celkem existuje 16 platových tříd a 12 platových stupňů. Podmínky pro zařazení do platového tarifu stanovuje stát, tedy vláda ČR svým nařízením. Plat se vypočítává podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce a dalších specifických ukazatelů, které jsou popsány v náplni práce.

Platový tarif bývá doprovázen osobním ohodnocením, které se stanovuje dnes nesystematicky a instituce nemá nastavený proces nakládání s osobním ohodnocením, který by měl být v budoucnu a v budoucnu je právě tato složka zásadní v systému hodnocení. Tedy na základě sledování a dosahování cílů je možné osobní ohodnocení nastavovat.

## 8.6 Vzdělávání zaměstnanců

### 8.6.1 Současný stav vzdělávání

V současné chvíli vzdělávání není v plné kompetenci HR oddělení, ale je řízeno a financováno v souvislosti s projekty, které jsou řízené jednotlivými odděleními, nebo

hospodářsko-technickou správou. Jeden z projektů, který organizuje a financuje výuku cizích jazyků je právě projekt HR grant.

V instituci se realizují školení povinná – BOZP, PO, první pomoc, školení řidičů, která probíhají v souladu s platnou legislativou a školení nepovinná, kam aktuálně patří vstupní školení. Vstupní školení je určeno pro nové zaměstnance, a to vždy první pracovní den v měsíci. Vstupní školení má za cíl informovat zaměstnance o chodu organizace, jeho organizační struktuře, historii, firemní kultuře a praktických radách, které zaměstnancům ulehčuje vstup do nové organizace.

Dalším interním vzdělávacím blokem je výuka anglického jazyka, která vychází se strategie společnosti být mezinárodně fungující bilingvní organizací. Institut spolupracuje s řadou zahraničních vědeckých institucí, spolupracuje na projektech a zaměstnává zahraniční vědce s vizí tyto počty navyšovat.

V instituci probíhá řada odborných vzdělávacích akcí, které jsou zaměřené a určeny pro zaměstnance a tematicky se vztahuje k výzkumným programům. Přednášejícími jsou jak sami zaměstnanci, tak lektori z jiných institucí, a to jak českých, tak zahraničních.

Externí školení se plánují dle potřeby jednotlivých oddělení a jedná se zejména o školení cílené na prohlubování znalostí zaměstnanců. Taková školení jsou schvalovaná v rámci schvalovacího postupu.

Charakter instituce umožňuje zaměstnancům i zvyšování vzdělávání a pokud je to v přímé souvislosti s náplní práce a cílem oddělení jsou schvalovány kvalifikační smlouvy, které přesně definují podmínky a parametry takové smlouvy.

#### 8.6.2 Plánované změny v oblasti vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v institutu nemá ucelený koncept a je roztrženo do jednotlivých oddělení a jimi i řízeno, a to dle aktuálních potřeb více než systematickým plánováním. Rozvoj zaměstnanců by měl být součástí řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a jednotlivé oblasti by měly být popsány v metodických postupech a následně implementovány. Tento trend vychází z gap analýzy, která je součástí projektu cíleného na získání HR Award.

## 9 POROVNÁNÍ ROLÍ PROTI HRBP MODELU

### 9.1 Change Agent

Agent změny, jak ho popisuje Ulrich, je především komunikátorem mezi zúčastněnými stranami změny, který dokáže všechny strany zapojit do plánované změny. Úspěšný agent změny umí jedince pozitivně motivovat. V porovnání se skutečností, v instituci tato role zcela chybí. Převládá stále historický kontext, že HR oddělení se zaměřuje primárně na administrativní úkony a taková role je pojem zcela nový jak pro HR, tak celou instituci.

Komunikace v organizaci obecně není na úrovni, která by odpovídala potřebám zaměstnanců a stejně tomu tak je s plánováním změn a informovaností o postupu. Z výsledků rozhovorů je ale patrné, že nastal viditelný progres v komunikaci manažerů a HR týmu a roli agenta změny v částečné podobě supluje pozice HR manažera a HR generalisty.

Z pohledu Ulrichova modelu je v instituci tato role zastoupena okrajově a je zcela nekonkrétně vnímaná. V organizaci částečně zastupuje tuto roli HT Manažer a Generalista.

Tabulka 2: Role Change Agent - teorie versus realita

	<b>Change Agent</b>	<b>Realita v organizaci</b>
<b>Organizátor změny</b>	ano	částečně
<b>Komunikátor změny</b>	ano	částečně
<b>Iniciátor diskuzí o změně</b>	ano	částečně
<b>Motivátor ke změně</b>	ano	ne

Zdroj: autorka

## 9.2 Employee Champion

Advokát zaměstnanců jakožto samostatně existující pozice v instituci nefunguje a jeho roli částečně zastává HR tým, dá se hovořit o částečném fungování role v oddělení vnitřního kontrolního úseku, jehož funkcí je nastavování procesů jakožto výsledek legislativních požadavků, požadavků managementu a zaměstnanců. HR tým nastavil politiku otevřené komunikace

Tabulka 3: Role Employee Advocate - teorie versus realita

	<b>Employee Advocate</b>	<b>Role v organizaci</b>
<b>Existence pozice</b>	ano	Částečně v jiných rolích
<b>Získávání zpětné vazby</b>	ano	Částečně, na nově nastavené procesy v personálních činnostech
<b>Řízení pracovního výkonu</b>	ano	částečně

Zdroj: autorka

### 9.3 Administrative Expert

Administrativní pracovník je role, která v instituci měla a stále má primární účel. Zabezpečit legislativní nároky v oblasti pracovně právních dokumentů, zajistit bezpečnost práce. Parametry této pozice v organizaci zajišťují všichni členové HR týmu s ohledem na jejich zaměření. Např. HR Administrátor řídí celou agendu lékařských prohlídek a dohod o provedení práce a činnosti.

HR Administrátor pak nese zodpovědnost za dodržování legislativy, která se jeho agendy týká a je odpovědný za znalost této agendy ve smyslu samostudia či školení. HR Generalista z pohledu administrativního pracovníka zajišťuje pracovně právní dokumenty, jejich uchovávání, aktualizaci a kontrolu. Pracuje v HR systému, kam data ukládá a odpovídá za jejich správnost.

Lze říct, že tato role je v instituci dobře etablovaná a kopíruje charakteristiky pozice dle Ulrichova modelu.

Tabulka 4: Role Administrative Expert - teorie versus realita

	<b>Administrative Expert</b>	<b>Role v organizaci</b>
<b>Správa pracovněprávních dokumentů (PPD)</b>	ano	ano
<b>Bezpečnost práce</b>	ano	Ne (nespadá do HR týmu)
<b>Ukládání, archivace, aktualizace, kontrola PPD</b>	ano	ano
<b>HR IS</b>	ano	ano
<b>Znalec pracovně právní legislativy</b>	ano	ano
<b>Monitoring dat, generování analýz a statistik personální agendy</b>	ano	ano

Zdroj: autorka

## 9.4 „Strategic partner“ - strategický partner

Pozice strategického partnera je rolí, která byla v instituci zcela nepoznanou a doposud je taková role natolik velkou změnou, která se přijímá velice těžko. Na druhou stranu HR se posunulo velký kus dopředu díky profesionálnímu přístupu, znalosti legislativy a všech oblastí personálních činností.

Jak bylo zmíněno již v předchozích kapitolách HR má nezastupitelnou roli v plánování a implementaci hodnotícího systému a jeho propojení s odměňováním. HR oddělení má pravidelné schůzky s managementem instituce, kdy předkládá finanční analýzy jednotlivých oddělení a grantů a spoluvytváří finanční plánování.

Tabulka 5: Role Strategický partner - teorie versus realita

	<b>Strategic Partner</b>	<b>Strategic Partner v instituci</b>
<b>Role strategický partner</b>	ano	částečně
<b>Spolupráce s manažery</b>	ano	částečně
<b>Perspektiva učení a růstu</b>	ano	částečně
<b>Perspektiva procesů</b>	ano	částečně
<b>Finanční perspektiva</b>	ano	částečně
<b>Zákaznická perspektiva</b>	ano	částečně

Zdroj: autorka

## 10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Cílem šetření bylo zhodnotit a odpovědět na výzkumné otázky, které měly popsat transformaci HR procesů, HR oddělení a posoudit respondenty pozitivní a negativní přínosy celé transformace. Zároveň zjistit, zda a jakým způsobem je implementován Ulrichův model smíšených rolí a postavení HR oddělení.

### 10.1 Oddělení lidských zdrojů

HR oddělení ve zkoumané instituci se etablovalo v organizaci nově, byť vycházela ze mzdového oddělení, které fungovalo i jako personální administrativa. Celý HR tým pracuje se sdílenými informacemi a rozšířil se o role HR manažera, HR generalistů a administrátorů.

Tyto role doposud nemají přesně vymezené náplně práce tak, aby bylo jednoznačné, kde začínají a končí kompetence jednotlivých rolí. Jednoznačné je vymezení mzdových účetní, které ale vzhledem k poddimenzovanému oddělení HR přebírá některé kompetence personalistů. Ani pozice HR Generalisty, který má fungovat jako HR Business Partner nemá dodatek času a kapacity na naplnění této role, tedy být strategickým partnerem pro manažery. To vyplývá z jeho povinností administrativního rázu, které mají prioritu vzhledem k legislativním nárokům.

Spolupráce mezi HR Generalisty a manažery není vždy jasně vymezená. Díky historickému vnímání HR jako čistě administrativní složky je nové postavení HR stále v procesu synchronizace a nové spolupráci. Lze zaznamenat, že primárně zastupitelnost jednotlivých pozic v HR je aktuálně neuspokojivá, vzhledem k nabývajícimu objemu pracovních povinností spojených s nastavováním procesů, které se centralizují, nebo vznikají zcela nově.

Nové povinnosti pro HR oddělení vyplývají i z HR grantu, ve kterém se instituce zavazují v průběhu pěti let implementovat procesy týkající se všech oblastí personálních činností.

Při sledování uplatňování modelu a jeho výslednou efektivitu po přibližně ročním fungování výsledky šetření ukázaly, že změn, se kterými se HR oddělení setkává mají nedostatky primárně v plánování takových změn. Lze taktéž pozorovat malou

informovanost o těchto změnách stran managementu vůči zaměstnancům, a tím k nepochopení samotných důvodů pro změnu.

## 10.2 Zaměstnanci v instituci versus Ulrichův model

Principem Ulrichova modelu je dívat se na zaměstnance jako na zákazníky, čemuž aktuální situace v instituci neodpovídá, byť změny jsou dělané s ohledem na ně. Pohled zaměstnanců vyplývající z gap analýzy ukázal, že nastavování nových procesů, nová organizační struktura je vnímána nekompaktně. Zaměstnanci jí vnímají jako chaotickou a nesystematickou.

Velké rozdíly ve vnímání změn se týkají především celé oblasti hodnocení, kdy z výsledků gap analýzy vyplynulo, že 86% respondentů chce být hodnoceno. Tedy průběžně získávat zpětnou vazbu na odvedenou práci, mít nastavené cíle a možnost být odměňován. Podobné rozladění zaměstnanců se promítá téměř do všech nastavovaných nových procesů týkajících se „života zaměstnance v instituci“ jsou to například otázky již zmíněného hodnocení, vzdělávání, mobilita.

Zaměstnanci na otázku vize a strategie společnosti odpovídají různorodě, což ukazuje na nejasné poselství managementu. Dle respondentů má tato nesourodost dopad na tvorbu firemní kultury a na angažovanost zaměstnanců. Noví zaměstnanci pozitivně vnímají transparentní a odborně vedená výběrová řízení a získávání zpětné vazby. Vstupní školení je pro zaměstnance pozitivní změna, která utváří firemní kulturu.

## 10.3 Manažeři

Manažeři, jsou především výzkumníci a hlavní řešitelé grantových projektů, kteří např. byť systém hodnocení vnímají pozitivně, jsou fokusováni na vlastní vědeckou činnost a hodnocení a na zavádění hodnotícího systému vidí jako přílišnou časovou investici. Respondenti se shodují na nesourodosti vnímání manažerských kompetencí u samotných manažerů a neochotu je přijímat. Lze pozorovat, že manažeři mají viditelnou snahu o přesun manažerských kompetencí na HR oddělení.

Z kontextu rozhovorů vyplývá, že problémy nastávají na úrovni managementu, který sám nebyl dostatečně připraven na skokovou změnu související s rozšířením společnosti, přijímáním nových zaměstnanců, nových procesů a postupů.



## 10.4 Informační technologie

Diametrální rozdíly pozorujeme v důsledku nárůstu počtu zaměstnanců v oblasti rozvoje informačních technologií. Nárůstem zaměstnanců vznikly odlišné nároky na zpracovávání osobních dat, jejich archivaci, kontrolu. Jsou kladeny vyšší nároky na generování statistik, analýz, prognóz a predikcí. Systémy nejsou nastaveny tak, aby šetřili a snižovaly administrativní nároky nejen na HR, ale i ostatní oddělení, se kterými HR úzce spolupracuje, např. grantové oddělení, které pro administraci grantů potřebuje osobní data.

V tuto chvíli neexistuje informační systém, který by dokázal propojit grantový a personální systém, ale veškeré informace jsou předávány osobním nastavením spolupráce HR generalisty, administrátorů a grantového oddělení, čímž vzniká zvýšené riziko chybovosti a vysoká časová náročnost.

Komunikace mezi hlavními řešiteli grantů, grantovým, personální a finančním oddělením je nesystematická a administrativně velice náročná. Výsledkem je nespokojenost všech zúčastněných stran. Stejná situace nastává při manažerské práci, kdy manažeři nemají přímý přístup k jakýmkoliv informacím, které uchovává HR oddělení. Spolupráce pak funguje stejně chaoticky a nesystematicky jako v oblasti řízení grantových projektů.

HR oddělení ve snaze vyhovět manažerům a zaměstnancům, zároveň neporušovat legislativní povinnosti a řídit se dle nastavovaných procesů vnitřním kontrolním úsekem se dostává do situace, která je manažery mylně interpretována jako neochota HR oddělení k jejich požadavkům. Stejně tak hodnotí situaci i respondenti rozhovoru. Nedostatky vyplývají z historického kontextu, a i přes snahu je měnit, se organizace potýká s financováním vybudování odpovídající infrastruktury.

V druhé polovině roku 2019 je plánovaná obsáhlá aktualizace personálního systému, který má cíl částečně odbourat administrativní zátěž HR oddělení a nastavit HR systém tak, ale mohl generovat statistické údaje a sestavy, které částečně zjednoduší předávání informací grantovému oddělení. Další změnou je nastavit automatické generování pracovněprávních dokumentů na základě vložení dat do personálního systému. Aktuálně je nutné vše ručně doplňovat do vzorových pracovně právních dokumentů.

Ostatní změny v tuto chvíli plánované nejsou, a tedy ani zpřístupnění dat manažerům o svých podřízených v tuto chvíli není plánované. V kontextu s Ulrichovým modelem lze říct, že v této sféře se neshoduje s jeho principy. Tím, že informační systémy nejsou nastaveny proporčně na velikost společnosti a neusnadňují zúčastněným stranám práci, se rozchází s vizí Ulrichova modelu, tedy být prozákaznický.

## ZÁVĚR

Teoretická část diplomové práce se soustředí na problematiku řízení lidských zdrojů, zejména pak jeho strategické prvky jako personální plánování, výběr a získávání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, podnikové vzdělávání apod. Dále pak definuje roli personalisty a zasazuje ji do kontextu řízení lidských zdrojů v organizaci. Hlavní pozornost byla věnována popisu Ulrichova modelu (tj. modelu HR Byznys Partnering). Byly uvedeny hlavní prvky HRBP modelu a příklady z praxe.

Praktická část zkoumala průběh transformace HR v příspěvkové organizaci. Praktická část uvádí důvody pro tuto transformaci, například nárůst velikosti organizace samotné, zvyšující se počet zaměstnanců a potřeba tuto velikost organizace podpořit odpovídajícími procesy v oblasti HR a další.

Transformace s sebou, mimo jiné, přinesla změny v organizační struktuře celé organizace. Podstatnou změnou v organizační struktuře byl faktický vznikl úroveň dříve neexistujícího středního managementu napříč celou organizací, dále pak za zmínku stojí vznik nového oddělení pro vnitřní kontrolu a audit. Za zmínku stojí i reorganizace pravomocí top managementu, konkrétně přesun pravomocí z role ředitele a náměstků na ředitele a managery jednotlivých výzkumných programů.

Změnami prošlo i HR oddělení samotné. Zásadní změnou bylo osamostatnění oddělení a vyčlenění z mzdové účtárny. Dále pak personální i kompetenční růst oddělení z jednoho pracovníka na několi specializovaných pracovníků jako HR Manager, HR Generalista apod.

Ke změnám v HR došlo i v oblasti procesní, tedy například v získávání, výběru, příjmu a adaptace nových pracovníků. Přeměnou prošla i celá struktura hodnocení zaměstnanců, jejich odměňování a vzdělávání.

Další kapitoly praktické části porovnávají aktuální stav v organizaci s různými aspekty Ulrichova HRBP modelu. Zkoumání aktuálního stavu je podpořeno výsledky GAP analýzy, která byla v instituci provedena a rovněž polostrukturovanými rozhovory provedenými s vybranými pracovníky organizace.

Na základě provedené rešerše a analýzy můžeme tvrdit, že přeměna organizace modelu řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci na HRBP model, přináší mnoho výhod, ale bohužel i nevýhod. Jen kvalitní implementace HRBP modelu může přinést kýžený zisk nejen v podobě vyšší efektivity práce zaměstnanců, ale také v jejich vyšší spokojenosti. Přímým důsledkem těchto jevů je pak vyšší kvalita poskytovaných služeb, s tím spojená vyšší spokojenost zákazníků (klientů) a v konečném důsledku lepší hospodářské výsledky firmy (organizace).

Doporučením pro organizaci je důsledně pokračovat v začatých transformačních krocích směrem k implementaci HRBP modelu.

## ZDROJE

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-807-2611-683.

BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

URBAN, Jan a McKay CHRISTENSEN. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. Praha: Alfa nakladatelství, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-35-6.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ULRICH, David. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 1997. ISBN 08-758-4719-6.

KROTH, Michael S. a McKay CHRISTENSEN. Career development basics. Alexandria, Va.: ASTD Press, c2009. ISBN 15-628-6546-3.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

VELÍŠKOVÁ, Hana. Nové trendy v řízení lidí [online]. Masarykova univerzita v Brně, 18.10.2012 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11764437/>

FORMAN, Zdeněk. Balanced Scorecard [online]. 23.4.2012 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

BRITNEY, Pay. Human Resources, Dave Ulrich Model, and Document Management [online]. 2.1.2018 [cit. 2019-05-03]. Dostupné z: <https://www.efilecabinet.com/human-resources-dave-ulrich-model-and-document-management/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Kontext systému hodnocení .....	18
Obrázek 2: Tři oblasti hodnocení.....	19
Obrázek 3: Vývoj profese řízení lidských zdrojů .....	33
Obrázek 4: HRBP model .....	34
Obrázek 5: Balanced scorecard.....	35
Obrázek 6: Organizační struktura před transformací.....	42
Obrázek 7: Aktuální organizační struktura .....	44
Obrázek 8: Struktura HR oddělení.....	47

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj přístupu k řízení lidí.....	27
Tabulka 2: Role Change Agent - teorie versus realita .....	54
Tabulka 3: Role Employee Advocate - teorie versus realita .....	55
Tabulka 4: Role Administrative Expert - teorie versus realita .....	56
Tabulka 5: Role Strategický partner - teorie versus realita .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor

Příloha B – GAP Analysis



## BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

**Jméno autorky:** Marcela Bukačová

**Obor:** 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Transformace HR modelu v příspěvkové organizaci

**Rok:** 2019

**Počet stran textu:** 63

**Celkový počet stran příloh:** 19

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 19

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

<b>POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR</b>
Název práce: Transformace HR modelu v příspěvkové organizaci
Organizace: výzkumná instituce
Datum: září-říjen 2018
Místo: Praha
Cílová skupina: HR Manažer, HR Generalist, mzdová účetní

<b>ÚVOD</b> <b>(délka trvání 10 min.)</b>
1. Účel setkání– získání informací pro diplomovou práci s názvem transformace HR modelu v příspěvkové organizaci
2. Téma polostrukturovaného rozhovoru – vymezení rolí, odpovědností, transformace HR, transformace organizační struktury, procesy
3. Pravidla rozhovorů – požadavek na otevřenost, vysvětlení nejasných otázek či odpovědí, upřímnost. Získané informace budou důvěrné a budou zpracovány dle požadavku, tedy anonymně. Odpovědi na předem připravené otázky budou zapisovány během rozhovoru. Vzhledem k náročnosti zpracování informací a jejich zaznamenávání bylo dohodnuté možné další setkání k doplnění informací, či jejich objasnění. Není nutné na všechny otázky odpovídat, pokud se dotazovaný nebude cítit komfortně s danou otázkou. Rozhovor bude trvat přibližně 2 hodiny. Rozhovor bude zapsán do MS Word.
<b>Role dotazovaného, jeho odpovědnosti a zařazení v organizační struktuře</b> <b>(délka trvání 25-30 min.)</b>
1. Jaká je vaše pracovní pozice a kdy jste na tuto pozici nastoupila?
2. Jak dlouho působíte v organizaci?
3. Je vaše role stále stejná, nebo se v průběhu vašeho působení měnila?
4. Jaká je organizační struktura vašeho týmu a kde je zařazena vaše pozice?
5. Máte podřízené? Kolik a na jakých pozicích?
6. Jaká je pracovní náplň vaší role a její hlavní odpovědnosti?

Příloha A – Polostrukturovaný rozhovor

<b>HR procesy</b> <b>(délka trvání 30-40 min.)</b>
1. Jaká je vaše role vzhledem k nastavování procesů?
2. Za které procesy odpovídáte?
3. Můžete uvést konkrétní procesy, za které odpovídáte?
4. Jak striktně jsou procesy nastaveny? Můžete uvést příklad?
5. Jaká je technická stránka zajištění procesů?
6. Jak hodnotíte průběh implementace procesů a kde vidíte největší úskalí?
<b>Transformace (délka trvání 30-35 min.)</b>
1. Jak probíhá transformace personálního útvaru?
2. V jaké fázi transformace na nacházíte?
3. Co doposud transformace přinesla za pozitiva? Proč?
4. Co doposud transformace přinesla za negativa? Proč?
5. Jaký je postoj nejvyššího managementu/liniových manažerů k transformaci personálního útvaru? Proč?
6. Jak transformaci vnímají zaměstnanci? Proč?
<b>Závěr (délka trvání 10 min.)</b>
1. Žádost o možnost doplnění dodatečných informací, které nebyly prodiskutovány.
2. Sumarizace rozhovoru
3. Poděkování
4. Žádost o možnost doplnění informací

## GAP Analysis (Charter and Code Checklist)

Case number: xxxxxxxxxxxx

Name Organisation under review: research institution

Submission date: 2018

Date endorsement charter and code: 2018

GAP Analysis overview: The Charter and Code provides the basis for the Gap analysis. In order to aid cohesion, the 40 articles have been renumbered under the following headings. Please provide the outcome of your organisation's GAP analysis below. If your organisation currently does not fully meet the criteria, please list whether national or organisational legislation may be limiting the Charter's implementation, initiatives that have already been taken to improve the situation or new proposals that could remedy the current situation. In order to help the organisation's recruitment strategy, a specific self-assessment checklist is provided for Open, Transparent and Merit-Based Recruitment.

European Charter for Researchers and Code of Conduct for the Recruitment of Researchers : GAP analysis overview

**Status : to what extent does this organisation meet the following principles?**

**Implementation (++, +/-, -/+, --) :**

- ❖ ++ fully implemented
- ❖ +/- almost but not fully implemented
- ❖ -/+ partially implemented
- ❖ -- insufficiently implemented

## Příloha B – GAP Analysis

- GAP : In case of --, -/+, or +/-, please indicate the actual “gap” between the principle and the current practice in your organisation.
- Implementation impediments : If relevant, please list any national/regional legislation or organisational regulation currently impeding implementation
- Initiatives undertaken/new proposals : If relevant, please list any initiatives that have already been taken to improve the situation and/or new proposals that could remedy the current situation.

Příloha B – GAP Analysis

Status	Implementation ( ++ , +/- , -/+, -- )	GAP / Implementation impediments	Initiatives undertaken/new proposals
<i>Ethical and Professional Aspects</i>			
Professional attitude	-- insufficiently implementation	The organisation lacks visions and strategies containing clear goals for the medium to long term. The questionnaire survey also shows that 60% of researchers believe that key organisational decisions (such as organisational trends, vision, strategies, etc.) are not / are rather not sufficiently and regularly presented. There is no clearly expressed	The vision and strategy of the organisation will be created and regularly communicated to employees. Institution will allow researchers to participate in the creation of a strategy and other conceptual decisions, for example as part of roundtables, seminars, the intranet, newsletter, commenting regarding prepared documents, etc. Documentation standardising of the adaptation process will be proposed and declared. It will cover the period from initial training for new staff until the end of the probationary period. Documentation will standardise the adaptation process, which will include familiarisation with research principles, the visions and strategies of the organisation, including identifying an individual's contribution. During the adaptive process of a researcher, all of the research programmes, the clinic and the financial and technical administration will also be presented.

Příloha B – GAP Analysis

		“Corporate Identity” within the organisation.	
Evaluation/ appraisal systems	-/+ partially implemented	Based on controlled interviews, it was found that at institution there is virtually no standardised assessment of the personal performance of individual employees. According to the results of the questionnaire survey, 46% of the respondents receive feedback on their performance, and an informal assessment on an irregular basis (62% of the respondents receive a regular review, 86% of the respondents stated that they did not have a person	A standardised evaluation system will be proposed and declared - within the framework of the Employment Rules (scale, periodicity, relation to remuneration) which will contain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessment of personal development as part of the periodic meetings between a researcher and a direct superior</li> <li>• Implementation of the evaluation of all the results achieved and of the activities carried out in connection with remuneration.</li> </ul>

Příloha B – GAP Analysis

		responsible for their personal development assigned.	
Recruitment and Selection - please be aware that the items listed here correspond with the Charter and Code. In addition, your organisation also needs to complete the checklist on Open, Transparent and Merit-based Recruitment included in a separate section, which focuses on the operationalization of these principles.			
Recruitment	-/+ partially implemented	The employee selection process is already partially formally standardised at institution, the basic structure of the recruitment process standardisation has been worked out and advertising posts are determined but it is not sufficiently defined in the management documentation, and its	A document formalising the recruitment process will be proposed and declared, which will contain: <ul style="list-style-type: none"> <li>• determination of the individual phases of recruitment (including subsequent information of the results);</li> <li>• definition of mandatory content of job advertisement according to the individual positions of researchers;</li> <li>• definition of where the advertisement will be published;</li> <li>• determination of evaluation criteria;</li> <li>• identification of barriers to</li> </ul>



Příloha B – GAP Analysis

		course differs in each Research Programme	disadvantaged persons and their subsequent elimination (achieving equal conditions)
Recruitment (Code)	+/- almost but not fully implemented	The employee selection process is already partially formally standardised at institution, the basic structure of the recruitment process standardisation has been worked out and advertising posts are determined. The onboarding process - preparation of a selected candidate beginning work - passed through the commentary procedure, a brochure for new employees is prepared, the	A document will be proposed and declared formalising the recruitment process, which will contain: • determination of the individual phases of recruitment (including subsequent information of the results); • definition of mandatory content of job advertisement according to the individual positions of researchers; • definition of where the advertisement will be published; • determination of evaluation criteria; • identification of barriers to disadvantaged persons and their subsequent elimination (achieving equal conditions)

Příloha B – GAP Analysis

		<p>materials for initial training and Occupational Safety and Health were developed and the methodological instruction for onboarding is prepared in terms of content. The process of recruiting trainees is ready. The course of employee selection differs in each Research Programme (RP)</p>	
<p>Selection (Code)</p>	<p>-/+ partially implemented</p>	<p>The employee selection process is already partially formally standardised at institution, the basic structure of the recruitment process standardisation has been</p>	<p>A document will be proposed and declared, formalising the recruitment process, which will contain: • balance between the public/private sector and men/women as part of the selection of members of selection committees, • involvement of people with various experiences in the employee selection process and Selection Committees; • possibility of analysis of the current situation and justification of possible non-standard facts.</p>

Příloha B – GAP Analysis

		worked out and advertising posts are determined. The process of recruiting trainees is ready. The course of employee selection differs in each RP	
Transparency (Code)	-/+ partially implemented	The employee selection process is already partially formally standardised at institution; the basic structure of the recruitment process has been worked out. The course of employee selection differs in each RP. Based on controlled interviews, in some cases, employee selection information is only	A document will be proposed and declared, formalising the recruitment process, which will contain: • determination of the individual phases of recruitment (including subsequent informing of the results); • definition of mandatory content of job advertisement according to the individual positions of researchers; • definition of where the advertisement will be published; • determination of evaluation criteria; • identification of barriers to disadvantaged persons and their subsequent elimination (achieving equal conditions); • involvement of people with various experiences in the employee selection process and Selection Committees; • availability of a sample report describing/summarising the candidate’s performance in the interview and the possibility of personally hearing the evaluation

Příloha B – GAP Analysis

		<p>provided to a selected group of people and other potential job seekers are therefore disadvantaged because they are unable to apply for a position. Institution rarely advertises positions on foreign job portals (insufficient financial coverage, low return, language barrier in the potential working team)</p>	
Judging merit (Code)	-/+ partially implemented	<p>The employee selection process is already partially formally standardised at institution; the basic structure of the recruitment process has been worked out. The</p>	<p>A document will be proposed and declared, formalising the recruitment process, which will contain the following candidate evaluation criteria: • overall experience of candidates/achieved results; • overall ability in the research field; • creativity; • degree of independence; • benefit for the strategy of the organisation</p>

Příloha B – GAP Analysis

		course of employee selection differs in each RP also on the field of judging merit	
Variations in the chronological order of CVs (Code)	-/+ partially implemented	The employee selection process is already partially formally standardised at institution; the basic structure of the recruitment process has been worked out. The course of employee selection differs in each RP also on the field of variations in the chronological order of CVs	A document will be proposed and declared, formalising the recruitment process, which will contain as part of the candidate evaluation information about the importance of career breaks or changes in the chronological order of CVs (awareness and training of persons carrying out recruitment)
Recognition of	-/+ partially implemented	The employee selection process is already partially formally standardised at	A document will be proposed and declared, formalising the recruitment process, which will contain as part of the candidate evaluation, evaluation procedures for academic and professional qualifications, including the

Příloha B – GAP Analysis

<p>qualifications (Code)</p>		<p>institution, the basic structure of the recruitment process has been worked out. The course of employee selection differs in each RP also on the field of recognition of qualifications</p>	<p>informal qualifications of all researchers (gradual updating of rules and transparent communication)</p>
<p>Seniority (Code)</p>	<p>-/+ partially implemented</p>	<p>The employee selection process is already partially formally standardised at NIMH; the basic structure of the recruitment process has been worked out. The course of employee selection differs in each RP also on the field of seniority</p>	<p>A document will be proposed and declared, formalising the recruitment process, which will contain, as part of the candidate evaluation, information on the importance of seniority in the formalisation of the recruitment process (awareness of persons carrying out recruitment)</p>
<p>Working Conditions and Social Security</p>			

Příloha B – GAP Analysis

<p>Career development</p>	<p>-- insufficiently implemented</p>	<p>The analysis of management documentation and controlled interviews showed that employee training or their professional growth at institution is not systematised for certain job positions. According to information from controlled interviews, these educational activities are organised at the level of each RP and ad hoc according to the needs of individual employees. Institution does not have systematic training plans for</p>	<p>Individual training plans for individual employees, based on their existing experience, education and the standard for their position will be proposed and implemented. Funding of employee training will be ensured. Career Regulations will be proposed and declared, which will contain the regulation of human resources management, including the professional development of individuals, comprising the necessary training, courses, certifications, etc.</p>
---------------------------	--------------------------------------	---	---

Příloha B – GAP Analysis

		individual RPs or individual plans for certain job positions.	
Access to career advice	-- insufficiently implemented	Based on controlled interviews, it was found that access to professional consulting is not currently contained in the management documentation. However, such cases occur as exceptions, and the Human Resources Department provides professional consulting to staff.	Career Regulations will be proposed and declared which enable professional consulting for employees and assistance in finding employment at all career levels.
Teaching	+/- almost but not fully implemented	Based on controlled interviews, researchers were found to be supported in pedagogical	Employment Rules will be proposed and declared which will enable participation in education in undergraduate or postgraduate studies.



Příloha B – GAP Analysis

		activities, and it is ensured that teaching does not hinder research. There is no formal adaptation of this institute in the organisation.	
<b>Training and Development</b>			
Relation with supervisors	-/+ partially implemented	Based on controlled interviews, it was found that at institution there is no systematic formal assignment of a supervisor to a specific researcher. According to the results of the questionnaire survey, this role is often performed by head employees.	Documentation standardising the adaptation process will be proposed and declared. It will cover the period from initial training for new staff until the end of the probationary period. Documentation will standardise the adaptation process, which will establish periodic meetings between researcher and supervisor, serving for the implementation of the development plan and the systematic assessment of the employee by the supervisor. For this purpose, a supervisor may also be a direct supervisor (head of a working group, head of a research programme).

Příloha B – GAP Analysis

Supervision and managerial duties	+/- almost but not fully implemented	Based on controlled interviews, it was found that at institution there is no systematic formal assignment of a supervisor to a specific researcher. According to the results of the questionnaire survey, this role is often performed by head employees.	Employment Rules will be proposed and declared which will establish periodic meetings between researcher and supervisor serving for the implementation of the development plan and the systematic assessment of the employee by the supervisor. For this purpose, a supervisor may also be a direct supervisor (head of a working group, head of a research programmes).
Continuing Professional Development	-/+ partially implemented	The analysis of management documentation and controlled interviews showed that employee training or their professional growth at institution is not systematised for certain	Individual training plans for individual employees will be proposed and implemented, based on their existing experience, education and the standard for their position. Funding of employee training will be ensured. Career Regulations will be proposed and declared which will contain the regulation of human resources management, including the professional development of individuals comprising the necessary training, courses, certifications, etc.

Příloha B – GAP Analysis

		<p>job positions. According to information from controlled interviews, these educational activities are organised at the level of each RP and ad hoc according to the needs of individual employees. Institution does not have systematic training plans for individual RPs or individual plans for certain job positions</p>	
Supervision	-/+ partially implemented	<p>Based on controlled interviews, it was found that at institutio there is no systematic fnormal assignment of a supervisor to a specific researcher.</p>	<p>Documentation standardising the adaptation process will be proposed and declared. It will cover the period from initial training for new staff until the end of the probationary period. Documentation will standardise the adaptation process, which will include initial training for new staff carried out by the Human Resources Unit (in collaboration with a specific professional workplace) comprising the assignment of a supervisor whom</p>

Příloha B – GAP Analysis

		According to the results of the questionnaire survey, this role is often performed by head employees.	researchers will be able to contact at the beginning of their careers with regard to performance issues. For this purpose, a supervisor may also be a direct supervisor (head of a working group, head of a research programme).
--	--	---	--