

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Česká zemědělská  
univerzita v Praze**

**Personální práce ve vybrané instituci**

**Bakalářská práce**

**Autor: Daniela Dryjáková**

**Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková, Ph.D.**

2022

## **Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Personální práce ve vybrané instituci

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V ..... dne .....

.....  
(podpis autora práce)

## **PODĚKOVÁNÍ**

Mé poděkování patří vedoucí práce Ing. Kateřině Tomšíkové, Ph.D., za odborné vedení, vstřícný přístup a cenná doporučení. Dále bych ráda poděkovala všem respondentkám, které mi poskytly informace v rámci individuálních rozhovorů, a celé firmě Pedersen & Partners za možnost absolvování odborné praxe v jejich firmě a možnost následného propojení praxe s praktickou částí své bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma „Personální práce vy vybrané instituci“ se zabývá vybranými personálními činnostmi a úrovní spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami ve zvolené instituci.

Cílem teoretické části bylo charakterizovat pojmy s tématem související, jako je řízení lidských zdrojů, představit modely řízení lidských zdrojů vysvětlit strategické řízení lidských zdrojů. V další kapitole byly popsány vybrané personální činnosti, jako je plánování pracovních sil, výběr zaměstnanců, odměňování a hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a byl vysvětlen pojem personální informační systém. Samostatná kapitola byla věnována charakteristice firemní kultury společnosti.

V praktické části byla představena společnost Pedersen & Partners, to, čím se zabývá a její firemní hodnoty a vize. Vlastní šetření probíhalo s využitím metody pozorování během odborné praxe. Další využitou metodou byly individuálních rozhovory se čtyřmi respondentkami z firmy, přičemž dvě pracovaly v personálním oddělení, další dvě mimo něj. Na základě vyhodnocení a komparace dat z individuálních rozhovorů byl předložen vlastní návrh, a to školení pro práci s profesní sítí LinkedIn, kterou personalisté ve firmě často využívají při své práci.

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, personální práce, úroveň spokojenosti zaměstnanců

## **Abstract**

The bachelor's thesis on the topic „Personnel work in a particular company” deals with selected personnel activities and the level of employee satisfaction with working conditions in the selected institution.

The aim of the theoretical part was to characterize concepts related to the topic, such as human resource management, to introduce human resource management models and to explain strategies of human resource management. The next chapter described selected personnel activities, such as workforce planning, staff selection, remuneration and evaluation, staff training and development, and explained the concept of personnel information system. A separate chapter was devoted to the characteristics of the company's corporate culture.

In the practical part, the company Pedersen & Partners was introduced, what it does and its corporate values and vision. The survey itself was carried out using the method of observation during professional practice. Another method used was individual interviews with four respondents from the company, two of whom worked in the personnel department, the other two outside it. Based on the evaluation and comparison of data from individual interviews, a proposal was submitted, namely training for working with the professional network LinkedIn, which personnel workers in the company often use in their work.

## **Keywords**

human resources management, personnel work, level of employee satisfaction

## **OBSAH**

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	
1 Cíl a metodika .....	10
2 Řízení lidských zdrojů .....	11
2.1 Definice řízení lidských zdrojů .....	12
2.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	13
2.3 Strategické řízení lidských zdrojů .....	13
3 Personální práce .....	17
3.1 Vývoj .....	17
3.2 Organizační začlenění .....	18
3.3 Personální činnosti .....	19
3.3.1 Plánování pracovních sil .....	21
3.3.2 Výběr uchazečů .....	23
3.3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců .....	26
3.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	31
3.3.5 Personální informační systém .....	35
4 Firemní kultura .....	38
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 Charakteristika firmy .....	40
6 Vlastní šetření .....	41
6.1 Analýza personálních činností ve firmě .....	41
6.1.1 Plánování pracovních sil .....	41
6.1.2 Výběr zaměstnanců .....	41
6.1.3 Odměňování a hodnocení zaměstnanců .....	41
6.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	42

6.1.5	Personální informační systém.....	42
6.1.6	Firemní kultura .....	42
6.2	Individuální rozhovory.....	42
6.2.1	Rozhovory s pracovníci z personálního oddělení.....	43
6.2.2	Rozhovory s pracovníci pracujícími mimo personální oddělení .....	46
6.3	Komparace výsledků individuálních rozhovorů .....	50
6.4	Vlastní doporučení .....	51
	ZÁVĚR .....	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57



## ÚVOD

Hlavním důvodem zvolení tématu bakalářské práce (BP) „Personální práce ve vybrané instituci“ byla možnost propojení bakalářské práce s odbornou praxí, kterou jsem absolvovala na personálním oddělení ve společnosti Pedersen & Partners.

Personální práce je součástí činností všech organizací. Pro splnění cílů organizace je jedním z klíčových výrobních faktorů lidský kapitál, který je třeba využívat co nejeфекtivněji. Jedním z nejdůležitějších aspektů v personální práci je soulad potřeb a cílů organizace s potřebami jejích zaměstnanců, k čemuž přispívají i vybrané personální činnosti, mezi které patří odměňování, motivace či vzdělávání zaměstnanců.

Tyto uvedené činnosti jsou v teoretické části práce charakterizovány, a to na základě informací obsažených v odborných monografiích, které se touto problematikou zabývají. Těch existuje celá řada, jako například díla od Armstronga, Dvořákové nebo Koubka. Důležitým dokumentem, který personalisté používají, je zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Podklady pro svou práci personalisté čerpají mimo jiné i z Národní soustavy kvalifikací, tedy registru, ve kterém jsou uvedeny profesní a úplné profesní kvalifikace a požadavky, které je třeba splnit pro jejich získání.

V praktické části jsou představeny a analyzovány vybrané personální činnosti ve zvolené instituci. Dále jsou zde realizovány individuální rozhovory s HR manažerkou a její přímou podřízenou z personálního oddělení, a rovněž s pracovníci mimo oddělení lidských zdrojů, konkrétně s programovou manažerkou výzkumného centra a provozní manažerkou. Na základě komparace dat získaných tímto vlastním šetřením jsou vyslovena doporučení ke zlepšení efektivity personálních činností ve vybrané instituci. Jedním z nich je návrh školení na práci s profesní sítí LinkedIn, kterou personalisté ve firmě často využívají při své práci. Je užitečné, aby o LinkedIn měli povědomí i pracovníci z jiných oddělení firmy z důvodu tvorby a propagace firemního brandingu. Dále je vysloveno doporučení k pořádání teambuildingových aktivit v rámci každé země, kde společnost Pedersen & Partners působí z důvodu podpoření jedné z firemních hodnot, kterou jsou vzájemné vztahy a dobrý pracovní tým.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce byla vlastní doporučení, která by vedla ke zlepšení některých personálních činností ve vybraném podniku, a to na základě analýzy současného stavu. Cílem teoretické části bylo představit pojmy s tématem související.

Hlavní metodou použitou v praktické části práce byly individuální rozhovory, a to s vybranými zaměstnanci firmy a zaměstnanci personálního oddělení podniku. Dílčí metodou byla metoda pozorování personálních činností v tomto podniku. S využitím metody komparace byly výsledky vyhodnoceny a formulovány vlastní návrhy. V teoretické části práce byla hlavní metodou analýza informací z odborné literatury.

## 2 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti, které se týkají rozvoje organizace, řízení lidského kapitálu, strategického řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a rozvoje. Pro podnik či organizaci jsou jedním z hlavních a klíčových zdrojů lidé. Řízení lidí v podniku by mělo být jedním z hlavních cílů managementu, a ačkoliv tato metoda není novinkou, ve spoustě organizacích jí nevěnují dostatečnou pozornost. Lidé by měli být považováni spíše za aktiva než náklady. Pojem řízení lidských zdrojů nově nahradil dříve často užívaný pojem personální práce, který je prezentován za méně komplexní. Za zakladatele řízení lidských zdrojů jsou považováni Charles Fombrun a Michael Beer. Samotné řízení lidských zdrojů se objevilo až v 80. letech 20. století.

Koncept, na kterém je postaveno řízení lidských zdrojů, vychází z různých teorií pracovních vztahů i lidského chování. Pro pochopení samotné podstaty řízení lidí je důležité věnovat více pozornosti teoretickým východiskům, které poskytují základy pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů. Prakticky je řízení lidí to, co běžně dělají personalisté a manažeři jednotlivých oddělení ve firmě, ale je důležité si uvědomit, že existují i alternativní modely řízení lidských zdrojů.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří zejména podpora k dosažení vytyčených cílů organizace uplatněním strategických lidských zdrojů tak, aby byly v souladu se strategií organizace. Podpora rozvoje zaměstnanců v organizaci z důvodu vyššího výkonu s čímž souvisí i vytváření pozitivních vztahů na pracovišti. Dalším důležitým cílem je podpora uplatnění etického přístupu k řízení lidí a zabezpečování talentovaných, kompetentních a kvalifikovaných lidí. Je podstatné zmínit, že strategické cíle by měli jít ruku v ruce s politikou organizace a vytvářet vhodnou kulturu na pracovišti (Armstrong a kol., 2015. str. 45-48).

V institucích právě lidé, tedy lidský potenciál, uvádí ostatní zdroje do pohybu a řídí jejich činnosti a fungování. Majitel je ten, který rozhoduje, na jaké úrovni bude vedení instituce a řízení lidí fungovat. Je jeho volbou, jak kompetentní lidi na personální oddělení přijme a kterým segmentům personalistiky bude dána priorita. Instituce se často snaží konkurenci předčít jedinečnou technologií nebo novou distribuční sítí, ale je důležité si uvědomit, že tyto prostředky si může zajistit v podstatě každý, ale to,

jakým způsobem a zda bude práce správně delegována mezi pracovníky závisí na správném a efektivním řízení lidí (Kalnický, 2012, str. 7-9).

Urban (2013, str. 11) „řídít osoby neznámá jen zadávat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vyžaduje i schopnost si pracovníky správně vybrat, úkoly i jejich význam jim jasně vysvětlovat, přesvědčovat se, že jim rozumí a vědí, jak při nich postupovat, zajistit podmínky, které k jejich vykonávání potřebují, o jejich postupu a výsledcích je včas informovat“.

## **2.1 Definice řízení lidských zdrojů**

Armstrong definoval řízení lidských zdrojů jako: „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“ (Armstrong a kol., 2015, str. 47).

Koubek řízení lidských zdrojů definuje jako: „nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2007 str. 15).

Pod řízením lidských zdrojů se podle Kalnického rozumí: „část řízení firmy, která se zaměřuje na řízení všeho, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, včetně propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům, jakož i jeho personálního a sociálního rozvoje, odměňování a osobní spokojenosti“ (Kalnický, 2012, str. 11).

## **2.2 Modely řízení lidských zdrojů**

### **Model shody**

V modelu shody se klade důraz na soulad mezi strategií organizace a systémem řízení lidských zdrojů společně se strukturou organizace. Cílem je vytvořit jakýsi společný systém pro podporu a dosažení cílů.

### **Harvardský model**

Tento model poprvé zveřejnili Beer, Spector, Lawrence, Mills a Walton v roce 1984. Zastupuje názor, že ve 21. století je potřeba komplexnější a strategičtější založený přístup k lidem v organizaci. Také to, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí, včetně činností manažerů, které ovlivňují vztahy zaměstnanců k organizaci. Tato filozofie má zajistit koordinovanost a vzájemnou integraci aktivit za účelem dlouhodobé výkonnosti organizace (Dvořáková a kol., 2012, str. 6-8).

### **Evropský model**

Brewsterův model zohledňuje vliv právního prostředí, společenské odpovědnosti i odborových organizací. Evropský model řízení lidských zdrojů je vymezen takto:

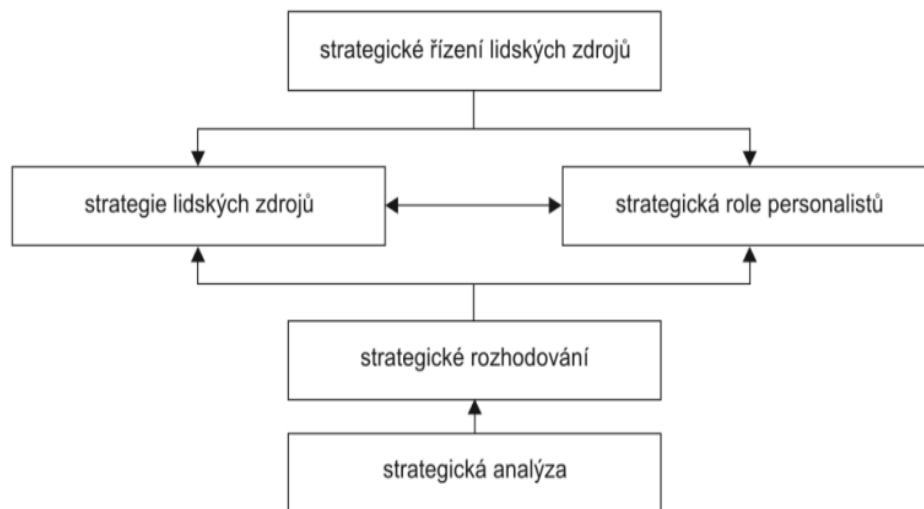
- Okolí – právní prostředí,
- Cíle – cíle organizace (lidé klíčovým zdrojem) a společenská odpovědnost,
- Zaměření – analýza nákladů a výnosu v souvislosti s okolím,
- Vztahy se zaměstnanci – odborově organizované i neorganizované,
- Vztahy s liniiovými manažery – odbornost a součinnost,
- Role personalistů – specializace – odolnost – flexibilita (Armstrong a kol., 2015, str. 54).

## **2.3 Strategické řízení lidských zdrojů**

Pod strategickým řízením lidských zdrojů si lze představit specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií v oblasti lidských zdrojů. Jsou integrovány se strategií organizace, zabývají se prováděnými činnostmi personálního oddělení, které by měli podporovat dosažení strategických cílů a vytváření přidané hodnoty. Souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů.

Podstatou strategického řízení je vlastně to: „jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí v souladu s vytvořenými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z přístupu založeného na zdrojích a dosahování strategického souladu“ (Armstrong a kol., 2015, str. 60, 61)

**Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 61

Základní cíl je rozvoj akceschopnosti organizaci díky zajištění dostatečně motivovaných, kompetentních a akceschopných lidí, kteří budou organizaci udržovat konkurenceschopnou. Strategické řízení má tři hlavní cíle. První z nich je snaha o vertikální integraci mezi strategií organizace a strategiemi lidských zdrojů včetně integrace horizontální. Druhým cílem je poskytování jistoty v proměnlivém podnikatelském prostředí s podporou v uspokojování potřeb nejen organizace, ale i lidí a kolektivů vytvářením efektivních politik a postupů. Třetí cíl je podpora vytváření, a hlavně uskutečňování strategií na základě zhodnocení výhod, které plynou ze silných stránek lidských zdrojů.

Existují tři alternativní pohledy na strategické řízení:

- Univerzalistický pohled. Vychází z představy, že by všechny organizace měly uplatňovat osvědčené postupy, kdy se mezi jednotlivými postupy a výkonem organizace předpokládá univerzální vztah.

- Kontingenční pohled. Vychází z představy, že postupy v řízení lidských zdrojů by se měli přizpůsobit ostatním aspektům činnosti organizace. Plusem tohoto pohledu je, že odpovídá vertikální integraci mezi řízením lidských zdrojů a strategickými cíli, tedy dosažení strategického souladu.
- Konfigurační pohled. Vychází z představy, že lidské zdroje jsou pojaty celostátně, což upřednostňuje uplatňování souborů postupů (nezávisle proměnné) před jednotlivými postupy a zkoumá jejich dopad na výkon organizace (závisle proměnný) (Armstrong a kol., 2015. str. 61-66).

Armstrong také popisuje obecné a specifické strategie lidských zdrojů. Ty obecné definuje jako celkový systém vzájemně se doplňujících a posilujících postupů, které organizace chce uplatňovat za účelem zlepšování výkonu organizace. Je možné vymezit tři přístupy k řízení lidí, a **to řízení zaměřené na vysoký výkon**, které je založeno na systému vysoce výkonné práce. Tento přístup má zajistit zlepšování výkonu, motivaci a angažovanost pracovníků, které ovlivňují činnost organizace prostřednictvím výkonu lidí v oblastech produktivity, kvality, růstu či zisku. **Řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti**, kdy je řízení zaměřeno na dosažení oddanosti. Pracovní kázeň by měla být regulována jedincem, ne prostřednictvím sankcí, což podporuje důvěru v rámci organizace. Posledním přístupem **je řízení zaměřené na vysokou míru zapojení**. Tento přístup podporuje možnost zaměstnanců nahlížet k informacím a podílet se na rozhodování (Armstrong a kol., 2015, str. 70-72).

Specifické strategie lidských zdrojů vyjadřují záměry organizace v oblastech jako je:

- Řízení lidského kapitálu – získávání, analyzování,
- Řízení znalostí – získávání, osvojování si a využívání znalostí k dosažení lepšího výkonu,
- Společenská odpovědnost – etický přístup při řízení,
- Angažovanost – politiky zaměřené na zvyšování úrovně identifikace lidí s jejich prací a organizací,
- Zabezpečování lidských zdrojů – získávání a udržování kvalitních lidí
- Řízení talentů – zajištění talentovaných lidí,
- Odměňování – vymezení toho, co organizace chce v dlouhodobé perspektivě dělat při tvorbě politik a postupů v oblasti odměňování,

- Zaměstnanecké vztahy – definice záměrů organizace v oblasti řízení vztahů se zaměstnanci a odbory (Armstrong a kol., 2015, str. 73).



### 3 Personální práce

Definice personální práce dle Koubka: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 2007, str. 13).

#### 3.1 Vývoj

Jak již bylo zmíněno, pojem personální práce byl nahrazena pojmem řízení lidských zdrojů. Dvořáková a kol. (2012, str. 3-6) říká, že během 20. století prošel tento pojem vývojem, který měl několik stádií. Mezi vývojová stádia patří **personální administrativa**, která má za úkol zabezpečit fungování personálních činností a správu personální agendy. V tomto období měli personalisté spíše pasivní funkci při výběru zaměstnanců. Jejich úkolem byla správa daní, uzavření pracovních smluv, úvodní školení a zajištění styku se statistickými úřady. Tento styl řízení převládal do počátku 60. let. Od 2. poloviny 60. let je **personální řízení**, blíže charakterizováno slovy v **širším smyslu**, které zastává aktivní roli personálních pracovníků a úzkou specializaci na konkrétní personální činnosti jako hodnocení práce, mzdové formy, tarifní systémy, kolektivní vyjednávání atd. Pro personální činnosti byly budovány specializované odbory a oddělení. Vedoucí zaměstnanec, který byl v čele personalizovaného útvaru se často stal členem vrcholového vedení a měl rozsáhlé pravomoci. Na počátku 80. let 20. století proběhla změna v manažerském chování a myšlení a začalo se hovořit o **řízení lidských zdrojů**. Výraz lidské zdroje má vyznačovat větší pozornost k tomuto významnému výrobnímu činiteli. V organizacích nastávají změny v souvislosti s hospodářskou krizí a personální práce se stává hlavním předmětem změn. Předpokládá se, že nejefektivnější přístup má být založen na přímé interakci mezi liniiovými manažery a personálním útvarem. Výrazné rozdíly mezi

personální práci a řízením lidských zdrojů je důraz na soulad zájmů a cílů managementu a zaměstnanců. Důležitým cílem je také zabezpečení všech potřeb a zaměstnaneckého vztahu. U některých organizací se vyvíjí další stádium, kde se hovoří o **řízení intelektuálního kapitálu** či lidského kapitálu. Zaměstnanci díky svému intelektuálnímu potenciálu dokážou diferencovat organizace od konkurenčních podniků a učinit tak organizace unikátní. Problémem je, že intelektuální kapitál je obtížně měřitelný, a to z důvodů, že lidé jsou vlastníkem lidského kapitálu svými znalostmi a kompetencemi a někdy jsou ochotni je využívat více a jindy méně. Další překážkou je, že neexistuje žádný trh s intelektuálním kapitálem, což znamená, že je obtížné nalézt akceptované zásady pro hodnocení tohoto kapitálu. Podniky často považují zaměstnance za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot a mění pohled na lidské zdroje (Dvořáková a kol., 2012, str. 3-9).

### **3.2 Organizační začlenění**

Význam personální práce ve firmě je podmíněn vytvořením personálního útvaru, pracovní funkce personalisty a důležité postavení personálního manažera v hierarchii řízení. Vyznačuje obecnou filozofii, přístup organizace k řízení a motivaci lidí za účelem efektivity práce. „Samotný pojem personální práce neříká nic o tom, zda organizace realizuje koncepci personálního řízení nebo řízení lidských zdrojů. Její úroveň – bez ohledu na to, o jakou koncepci se jedná – podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. Stává se proto předmětem průzkumů pracovní spokojenosti a motivace, sociálního auditu či hodnotících rozhovorů“ (Dvořáková a kol., 2012, str. 13).

Samotné začlenění personálního útvaru a postavení personálního ředitele v organizační struktuře a hierarchii firmy představuje to jaký význam přikládá vrcholový management personální práci za účelem splnění cílů dané organizace. Personální útvar lze členit k přímému podřízení generálního ředitele firmy, kdy představuje jeho štábní útvar, nebo na stejnou úroveň jako jsou ostatní útvary (finanční či obchodní), a v poslední řadě představuje součást štábní kultury některého z výkonných ředitelů (finančního, obchodního). To, jak je personální útvar uspořádán, je podmíněno velikostí organizace, obory činnosti, odlišnými strategiemi nebo například počtem zaměstnanců. Útvar může být:

- Organizován dle liniově-štabní koncepce do odborů a ty jsou dále členěny dle personálních činností na oddělení.
- Rozdělen na „front a back offices“, „front office“ má přidělen určitý počet organizačních jednotek, které zajišťují první kontakt zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců s personalisty, kteří pro ně zajišťují operativní personální služby. Zatímco „back office“ zajišťuje sdílení služeb v oblasti lidských zdrojů pro stát, region nebo kontinent.
- Tvořen na středisky, specializovanými na určité personální činnosti.

Potřeba vytvoření místa pro personalisty zpravidla vzniká při počtu zhruba 100-150 zaměstnanců. V menších firmách většinou personální administrativu obstarává zaměstnanec, který se stará o účetnictví a pracovněprávní vztahy. Ve větších organizacích pak můžeme najít úzce specializované odborníky pro jednotlivé personální služby jako např. specialista na řízení talentů nebo psycholog práce. Název pracovní funkce „personalista“ je nahrazen pojmy „specialista, generalista lidských zdrojů“ (HR specialista, HR manažer) (Dvořáková a kol., 2012, str. 14-17).

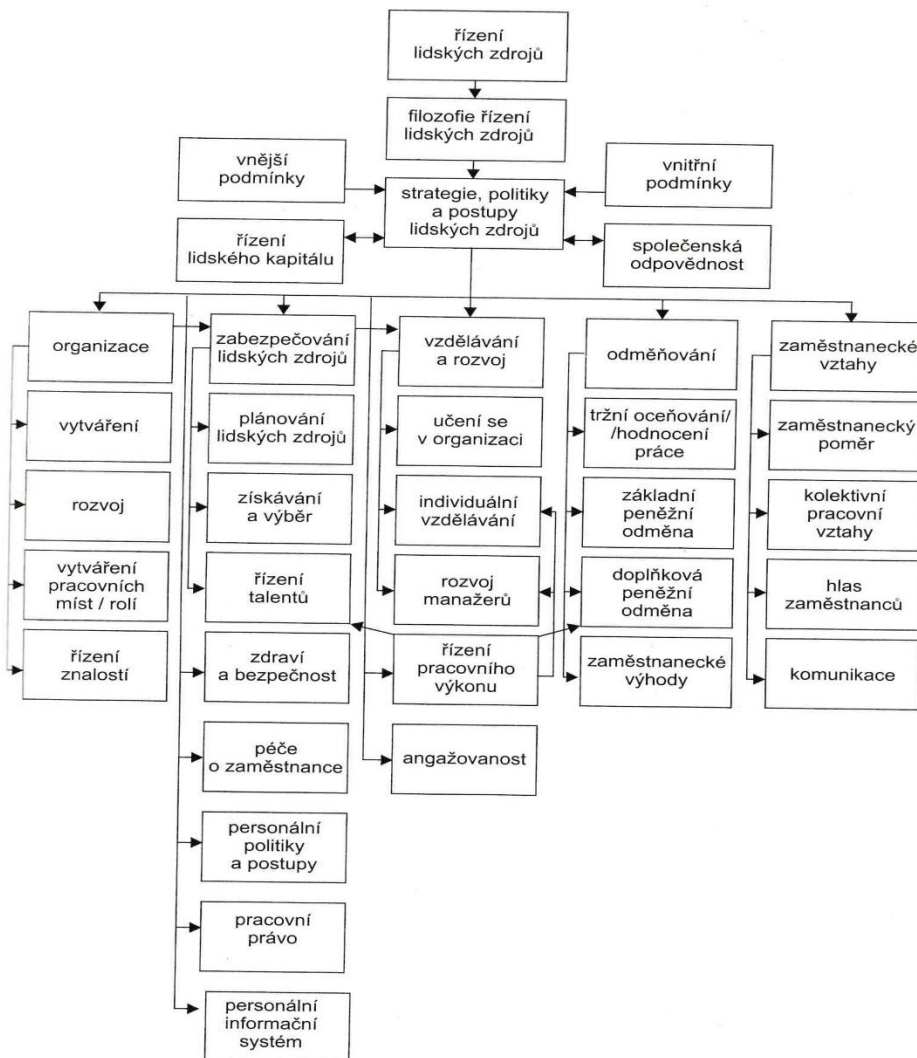
### **3.3 Personální činnosti**

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a úkoly při řízení lidských zdrojů. Jde tedy o činnosti personálního útvaru, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu v oblastech:

- Vytváření pracovních míst a jejich analýza,
- Personální plánování,
- Získávání a výběr pracovníků,
- Hodnocení pracovníků,
- Rozmíst'ování pracovníků,
- Odměňování,
- Vzdělávání pracovníků,
- Pracovní vztahy,
- Péče o pracovníky,
- Personální informační systém (PIS) (Koubek, 2007, str. 20, 21).

Výchozí a klíčovou činností je vytváření a analýza pracovních míst na které se dále napojují ostatní personální činnosti v logické návaznosti. Důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při výkonu těchto činností byly provázány a podporovaly se. V malých organizacích se některé personální činnosti provádí je v případě nutnosti, ale u velkých bývá škála těchto činností široká a spousty organizací zaměstnávají personalisty, kteří se specializují pouze na jeden daný úsek personální práce nebo mohou mít externí specialisty na určité činnosti prováděné jen čas od času (Koubek, 2007, str. 22, 23).

**Obrázek 2: Systém řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 81

### 3.3.1 Plánování pracovních sil

Jedná se o procesně zaměřené rozhodování o počtu pracovníků, které organizace potřebuje k určitému datu. Plánování lidských zdrojů slouží k předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení služeb či produkce. Usiluje o předpověď budoucích požadavků na lidské zdroje a zjištění toho, co je a co by mělo být. Hlavními aspekty kvalitního plánování lidských zdrojů je potřeba myslet do budoucna, integrovat rozhodování a využívat formalizované postupy a způsoby řešení rozdílů pro co nejefektivnější zhodnocení lidského kapitálu. Pomáhá managementu rozhodovat o získávání pracovníků, interní mobilitě a předcházení nadbytečnosti pracovních sil (Dvořáková a kol., 2012, str. 120).

Plánování zahrnuje **rozběr prostředí**, který zkoumá vnější prostředí, případná rizika, příležitosti a vnitřní podmínky organizace jako jsou strategie, organizační kultura a zázemí. **Předpověď poptávky po práci**, tedy to, jak aktivity organizace ovlivní potřebu lidských zdrojů. **Předpověď nabídky lidských zdrojů**, která vyznačuje možnosti pracovní síly k dispozici ve vnitřních a vnějších zdrojích. Ve vnitřních se jedná o analýzu počtu, kvalifikace a potenciálu rozvoje stávajících zaměstnanců. V druhém případě se jedná o rozběr nabídky pracovní síly na vnějším trhu práce. Dalším krokem plánování je **identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly** s nástinem možného řešení. Zjištění potencionálního nadbytku či nedostatku personálu a pracovních kompetencí či funkcí. **Harmonogram akcí k realizaci řešení**, kde se jedná se o vnitřní činnosti podniku jako povýšení, trénink nových zaměstnanců a na vnějším trhu jde například o spolupráci s úřady práce. Jednou z posledních činností, které plánování lidských zdrojů zahrnuje je **kontrola a vyhodnocení**, zda jsou cíle plánování dosaženy a jak jsou efektivní. Výsledky jsou posuzovány dle kritérií, které se dají měřit. Jedná se o pokles počtu zaměstnanců předčasně odcházejících do důchodu, náklady na získávání nových zaměstnanců, které jsou porovnány s výdaji na rekvalifikaci či trénink a výkonnost pracovníků (Dvořáková a kol., 2012, str. 120, 121).

Těžištěm plánování lidských zdrojů je předvídaní budoucnosti a je ovlivňováno mnoha faktory jako jsou vývoj technologií, vnější ekonomické, politické a sociální změny, rozhodnutí organizace a změny způsobené zaměstnanci (ukončení pracovního poměru

nebo odchod do důchodu). Zmíněné předvídání potřeby lidských zdrojů vychází z ročního rozpočtu a objemu činností, které jsou zajištěny organizačními jednotkami. Existují různé metody předvídání potřeb jako například odborný odhad, který vychází z úsudku manažera. Může jít o běžné nebo okamžité rozhodnutí či formální průzkum. Další metodou je například analýza rozpočtu, která nám odhalí kolik pracovníků je potřeba přijmout (Dvořáková a kol., 2012, str. 123, 124).

Pro efektivní plánování je třeba analyzovat dovednosti a znalosti, které máme k dispozici u stávajících zaměstnanců, často je tato aktivita nazývána auditem lidských zdrojů. Audit pomáhá při identifikaci nedostatků v dovednostech (kvalifikacích). Pokud organizace plánuje získat pracovníka pro již existující pracovní místo je třeba brát v úvahu různé změny, které mohou v budoucnu nastat (Thomson, 2007, str. 54, 55).

Koubek (2007, str. 123) popisuje, že důležitým aspektem je také časová dimenze, která rozlišuje plány dlouhodobé neboli strategické, střednědobé neboli taktické a krátkodobé neboli operativní. Časové vymezení bývá různé, ale zpravidla bývají za krátkodobé plány považovány plány nepřesahující půl až jeden rok. Za střednědobé ty, které nepřesahují rok a půl až dva roky a dlouhodobé jsou ty zahrnující perspektivu dalších pěti let. Musíme ale brát v úvahu, že plánování bývá rozdílné pro různé kategorie či profesně kvalifikační skupiny pracovníků jako jsou například dělníci. U delšího plánování musíme počítat s tím, že jsou položky spíše obecnějšího rázu, čím je horizont kratší, tím detailnější a konkrétnější plány jsou. Organizace s monopolním postavením na trhu dávají přednost dlouhodobějšímu plánování, protože v jejich činnosti hraje vysokou roli výzkum či vývoj a na to je třeba dlouhodobě vysoce kvalifikovaná pracovní síla. U organizací zaměřených na sezónní činnosti a prodej jsou preference na krátkodobější plánování z důvodu kolísajícího prodeje a krátkého výrobního cyklu.

Tomšíková (2014, str. 15) říká, že u plánování „konkrétní metody mohou být ze skupiny metod intuitivních nebo kvantitativních. V malých a středních firmách se používají spíše metody kvalitativní, nejrozšířenější metodou je tzv. manažerský odhad, který vychází ze zkušenosti vedoucích pracovníků organizace a strategických a podnikatelských plánů. Ve velkých výrobních organizacích nachází uplatnění spíše

kvantitativní metody, např. tzv. analytické metody (založeny na pracovních studiích, časových studiích a normativních metodách) a statistické metody“.

### 3.3.2 Výběr uchazečů

Dle Koubka (2007, str. 166) je úkolem výběru pracovníku: „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale i přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“.

Další pohled přináší Švarcová (2020, str. 212), která se domnívá, že při výběru zaměstnanců „se manažer snaží vytvořenou organizační strukturu s přidělenými činnostmi obsadit konkrétními lidmi, kteří budou tyto „role“ realizovat, uvádět do praxe, naplňovat životem“.

Při výběru se musí brát v úvahu jak odborné znalosti, tak osobnostní charakteristiky uchazeče společně s potenciálem a flexibilitou. Posuzuje se tedy způsobilost vykonávat práci na obsazovaném místě, proto je nutné dobře specifikovat kritéria, které budou při výběru použita a posoudit jejich validitu a spolehlivost. Mezi základní pilíře při výběru patří organizační stránka a vhodné jednání s uchazeči. Výběr je klíčovou fází formování pracovní síly a je oboustrannou záležitostí mezi organizací a uchazečem. Zaměstnavatel si sice vybírá uchazeče, ale uchazeč si vybírá organizaci, zaměstnavatele. Klíčovým problémem bývá posuzování míry vhodnosti uchazečů pro obsazovanou pracovní pozici. Porovnává se specifikace pracovního místa, jeho povaha a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče. Potíž je v tom, že osobnost člověka, jeho znalosti a dovednosti jsou buď neměřitelné nebo velice obtížné měřitelné. Proto je velmi často nutné se uchýlovat k určitým klasifikacím, jako je třídění uchazečů do skupin podle předem stanovených kritérií. Dříve než přistoupíme k vlastnímu výběru musíme vyřešit určité problémy:

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka. Tím se myslí stupeň a obor vzdělání či délka praxe v oboru.
2. Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat. Může jít o maturitní vysvědčení, výuční list, vysokoškolský diplom či doklady o absolvování různě specializovaných kurzů.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (pracovního výkonu) na pracovním místě, tedy požadované pracovní výsledky, což mohou být různé normy nebo kvalita práce a požadované chování na pracovišti.
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce, tedy prediktory úspěšného výkonu. Mohou to být výsledky testů, pracovní posudky či reference z předchozího zaměstnání. Problémem těchto faktorů může být jejich validita.
5. Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti. Vycházíme z povahy práce a povahy jak pracovních, tak i sociálních kontaktů pracovníka s jinými lidmi. Důležitými vlastnostmi v pracovním prostředí, jsou zejména ochota spolupráce, flexibilita a spolehlivost.
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování charakteristik požadovaných týmem. Zde jsou použity testy osobnosti či návštěvy assessment center.
7. Vyřešit problém získání objektivních, podrobných a věrohodných informací, které nám pomohou odpovědět na otázku, zda může uchazeč vykonávat příslušnou práci s ohledem na dostatečné vzdělání a praxi, zda práci chce vykonávat, má k ní pozitivní vztah a v poslední řadě, zda zapadne do pracovního kolektivu (Koubek, 2007, str. 166-168).

Při procesu výběru pracovníku existují dvě fáze. První je **fáze předběžná** a vyhodnocovací, která začíná potřebou obsazení volného pracovního místa. Po objevení nového pracovního místa je třeba ho definovat a stanovit základní pracovní podmínky. Poté se zkoumá, jakými kvalifikacemi, znalostmi a kompetencemi by měl uchazeč disponovat, aby práci mohl úspěšně vykonávat. Další krok vychází z toho přechozího, kdy se napevno určí požadavky na vzdělání a kvalifikace uchazeče, které



se objeví v pracovní nabídce na různých pracovních portálech. Druhou fází je **vyhodnocovací fáze**. Je uskutečněna s určitým časovým odstupem, protože musí dojít ke shromáždění dostatečného množství uchazečů o pracovní místo. Při výběru vhodného uchazeče lze uskutečnit zkoumání dotazníků a životopisů, předběžný pohovor, testování uchazečů pomocí testů pracovní způsobilosti či zkoumání referencí (Koubek, 2007, str. 166-174).

Hlavní zásadou při výběru pracovníků je dodržování platných zákonů. Nemělo by dojít k jakékoliv diskriminaci a měli by se dodržovat zásady slušného vychování. Uchazeč je rovnoprávný partner organizace a ta by s k němu měla podle toho chovat. Všechny informace, které uchazeč poskytne, jsou důvěrné a organizace by je neměla zpřístupňovat bez uchazečova souhlasu. Proces výběru by měl být dobře organizovaný a nenáročný na administrativu. Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání pracovníků a obtížnost získávání. Pokud je uchazečů málo, hůře se hledá ten správný a ideální. V případě, že je uchazečů moc je proces výběru je velmi nákladný a časově náročný (Koubek, 2007, str. 184, 185).

Existují různé metody výběru pracovníků, přičemž nejznámější je výběrový pohovor. Ten by měl završit všechny předchozí a být poslední metodou v pořadí. Zpravidla je buď **strukturovaný**, kdy jsou položeny stejné otázky všem uchazečům a pohovor je dopředu připraven nebo **nestrukturovaný**, který se vyvíjí v závislosti na situaci. Pohovoru často předchází testování, kterému se někteří uchazeči podrobují na místě konání výběru. Může se jednat o testy inteligence, které slouží k porovnání úrovně rozumových schopností. Testy a dotazníky schopností, které pomáhají odhalit stávající a skryté schopnosti a předpoklady rozvoje nebo testy osobnosti k odhalení rysů osobnosti (Kalmický, 2012, str. 79-82).

Mezi nejčastěji kladené otázky u výborového pohovoru patří:

- 1) Jaké informace máte o naší společnosti,
- 2) Proč hodláte změnit vaše dosavadní vzdělání,
- 3) Za jakou práci jste byl/a kritizován/a,
- 4) Jste odolný/á vůči stresu,
- 5) Jaké jsou vaše silné a slabé stránky,
- 6) Jaké jsou vaše finanční představy (Dvořáková, 2006, str. 26-27).

S výběrem zaměstnanců úzce souvisí i adaptace nového pracovníka v pracovním prostředí. **Řízená adaptace** zajišťuje systematickou orientaci a formální začlenění do kulturního, sociálního a zejména pracovního systému. Účelem je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit spokojenost v pracovním prostředí. Ve velkých organizacích se formalizuje adaptační proces implementací adaptačního programu, který má urychlit zapracování nových zaměstnanců. Personální útvar poskytuje při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci se zájmem podnítit jeho angažovanost v pracovní činnosti (Dvořáková a kol., 2012, str. 162, 163).

### 3.3.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je další z důležitých personálních činností a Koubek (2007, str. 207, 208) ji popisuje jako „činnost zabývající se:

- a) Zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- b) Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- c) Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci“.

Systematické hodnocení podle Vebera (2000, s. 183) patří „k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka“.

Během posledních let se stále více hodnotí i to, jaký je rozvojový potenciál pracovníka. Hodnocení je považováno za velmi účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivace stávajících pracovníků. Při hodnocení lze rozlišit dvě podoby, a to neformální a formální hodnocení. **Neformálním** hodnocením se rozumí průběžné hodnocení nadřízeným během výkonu práce. Řídí se okamžikem a má příležitostnou povahu,

můžeme tedy říct, že jde o součást každodenního vztahu nadřízeného s podřízeným a ve většině případů nebývá zaznamenáváno. Zatímco formální (systematické) hodnocení má pravidelný interval je systematicky vedeno a pořizují se z něj dokumenty, které se zakládají do složek pracovníků. Zvláštním případem je **příležitostné hodnocení**, které se uskutečňuje, když je potřeba okamžité zpracování pracovního posudku například při ukončování pracovního poměru (Koubek, 2007, str. 208).

Další pohled na odměňování přináší Švarcová (2020, str. 213-214), která rozděluje formy odměňování na hmotné a nehmotné odměny. Mezi hmotné odměny můžeme zařadit přímé odměny jako mzdy, prémie a podíly na zisku. Nepřímé odměny jsou například příplatky na dovolenou, životní a důchodové pojištění pro zaměstnance hrazené firmou nebo příspěvky na stravování. Mezi nehmotné odměny patří volná pracovní doba, prestižní funkce či možnost odborného růstu. Tyto odměny jsou nazývány morálními stimuly.

Klíčovou roli při hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený a hodnocený pracovník. Hodnocení může být zaměřeno na výsledky práce, kdy hodnotící bude operovat s charakteristikami jako jsou množství, kvalita, včasnost, tedy charakteristiky, které jsou vcelku dobře měřitelné. Dalším předmětem hodnocení může být pracovní a sociální chování pracovníka, kdy se bude operovat s charakteristikami, které jsou hůř měřitelné. Jedná se o rozvážnost, kritičnost, schopnost spolupracovat nebo schopnost vést. V obou případech je třeba hodnocení doplnit posudkem toho do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost člověka odpovídají specifikacím pracovního místa a požadavkům týmu (Koubek, 2007, str. 209).

Hodnocení pracovníci by měli být s hodnocením obeznámeni a mít možnost se k hodnocení vyjádřit, což je zajištěné možností pohovoru s hodnotitelem, kde jsou předloženy hodnotící dokumenty v písemné podobě. Mezi hlavní cíle tohoto pohovoru patří poskytnutí dostatečného prostoru pro korekturu názorů, hlubší poznání detailů souvisejících s pracovním výkonem, zlepšení komunikace mezi pracovníkem a jeho nadřízeným a získání ověřených podkladů pro odměňování. Aby byl pohovor efektivní je třeba dodržet klíčové aspekty. Důležitá je organizace jeho provedení a výběr místa, kde pohovor proběhne, také styl komunikace, zda je pohovor veden ve výrazné

dominanci či v rovině participativního podílu hodnotitele a hodnoceného s cílem hledat společná řešení. V poslední řadě je důležité uplatnit převážně pozitivní motivační postupy a ocenit kladné stránky výkonu k žádoucímu rozvoji pracovníka (Kalnický, 2012, str. 112-114).

### 3.3.3.1 Strategie odměňování

S hodnocením souvisí i odměňování zaměstnanců. Efektivní odměňování obsahuje stanovení mzdy za provedenou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné motivace zaměstnanců má širší pojetí než jen finanční ohodnocení. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. V praxi to vypadá tak, že zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům možnost rozvoje a získání různých forem uznání jak finanční, tak nefinanční podoby. Vytváří komplexní úkoly zvyšující pracovní spokojenost, nabízí flexibilní formu práce a pečuje o kvalitní podmínky v pracovním prostředí (Dvořáková a kol., 2012, str. 305).

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace. Působí na ni trh práce, zákonné regulace, organizační kultura, manažerské postupy, struktura zaměstnanců a současné vnitřní mzdové předpisy. Stává se východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. Definuje za co, komu, kolik, jak platit a je formulována se záměrem pomoci k realizaci cílů organizace.

- Vymezuje mzdové nároky,
- Zabývá se získáváním a stabilizací kompetentních zaměstnanců,
- Sleduje rozvoj struktur mezd a zabývá se zdokonalováním mzdového systému,
- Snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance,
- Orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy (Dvořáková a kol., 2012, str. 306).

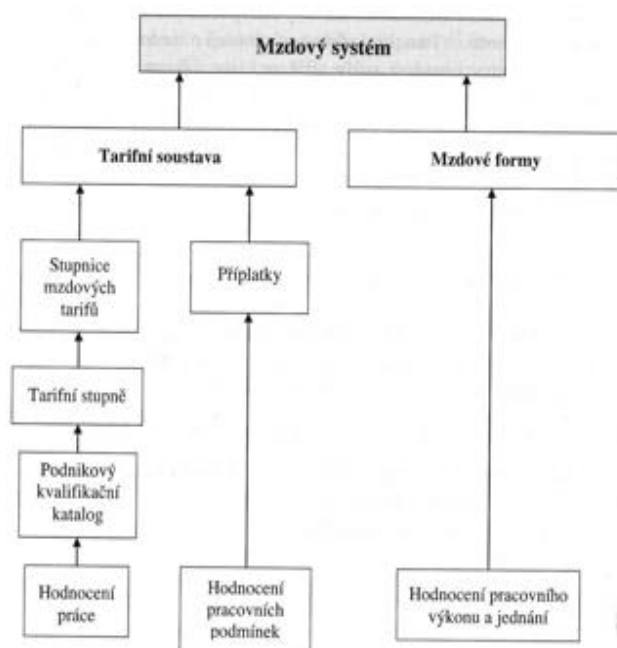
Při odměňování je třeba brát v potaz vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory. Vnější mzdovotvorné faktory jsou aktuální situace na trhu práce a platné zákony a předpisy. Informace o tom, zda máme přebytek či nedostatek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, nebo jaké jsou podmínky odměňování v konkurenčních firmách v regionu a odvětví. Vnitřní faktory představují požadavky a úkoly související

s pracovním místem, výsledky práce a pracovního chování zaměstnance, a pracovní podmínky na dané pracovní pozici, které mohou mít negativní dopad na zdraví či bezpečnost (Kocianová, 2010, str. 166).

V podnikatelském sektoru přísluší zaměstnanci za odvedenou práci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem. Mzdová politika se zaměřuje na diferenciaci mezd, které plynou z rozdílů mezi pracovními činnostmi a rozdílnými výsledky práce a jejich přínosy. Pokud mzda klesne pod ověřenou úroveň ztrácí svou funkci stimulu ke zvýšení pracovního výkonu a zvyšování kvalifikace pracovníků. Spravedlivé odměňování patří mezi hlavní příčiny, které ovlivňují pracovní spokojenost, tudíž by zaměstnavatel měl periodicky provádět průzkumy o mzdách, které mu pomůžou reagovat na mzdové nároky zaměstnanců. Mzda je sjednána ve smlouvě nebo je stanovena vnitřním předpisem či mzdovým výměrem a nesmí klesnout pod minimální mzdu. Mzdový systém se může skládat z tarifní soustavy a mzdových forem.

Tarifní systém zahrnuje podnikový **kvalifikační katalog**, kde jsou stanoveny požadavky práce na zaměstnance a zatřídění práce do tarifních stupňů. **Stupnici mzdových tarifů**, což je sazba v Kč za měsíc či hodinu a **příplatky**, které musí být povinně ze zákona vypláceny za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí a práci o víkendu (Dvořáková a kol., 2012, str. 308-311).

**Obrázek 3: Mzdový systém založený na hodnocení práce**



Zdroj: Dvořáková a kol., 2012, str. 310

### 3.3.3.2 Mzdové formy

Mzdové formy stimulují ke zlepšení pracovního výkonu. Jejich smysl je mzdově ocenit pracovní výsledky, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Označují různé postupy používané ke stanovení pobídkové mzdy. Na základě mzdových forem mohou organizace dovést proces stanovení mzdy, který vychází z přiznání mzdového tarifu za hodnotu práce. Druhy mzdových forem můžeme rozlišit na základní, kam se řadí časová mzda a úkolová mzda a doplňková. Mezi doplňkovou mzdu patří osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a podíl na hospodářských výsledcích. Časovou mzdu lze uplatnit u jakéhokoliv druhu práce a mezi její výhody patří levná administrativa, snazší plánování mzdových nákladů a to, že nepůsobí jako překážka při mobilitě zaměstnanců v organizaci. Úkolová mzda je efektivní při odměňování dělníků, kteří mají jako náplň práce značný podíl ručně vykonávaných činností. Tato mzda je závislá na množství odvedeného výkonu, který je vyjádřen plněním výkonových norem v kusech či normohodinách. Je považována za vysoce pobídkovou z důvodu přímého vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem (Dvořáková a kol., 2012, str. 319-321).

### 3.3.3.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou prostředkem získávání a stabilizace motivace pracovníků. Jejich definice mohou být dle Dvořákové a kol. (2012, str. 325) různé:

1. „Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, například privátní zdravotní péče.
2. Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě“.

Zahrnují širokou škálu sociálních služeb a zboží, za které by zaměstnanec musel jinak sám platit. Mohou být v peněžité formě či podobě výhod peněžité hodnoty. Pro zaměstnanecké výhody jsou typické následující znaky:

- Nebývají závislé na zásluhách,
- Nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit,
- Jsou nabízeny zejména ve velkých a finančně silných organizacích,
- Mohou být poskytovány na základě pracovní či kolektivní smlouvy.

Způsob, jakým jsou tyto výhody poskytovány, je buď plošný nebo individualizovaný, kdy hovoříme o programu flexibilních benefitů a kafetéria systému, který umožňuje zaměstnancům zvolit si benefity podle svých potřeb z portfolia nabízených výhod v rámci předem stanoveného rozpočtu. Katalog těchto výhod obvykle tvoří výplata přiznané částky v hotovosti, pojištění, příspěvek na aktivity ve volném čase či věcné požitky. V organizacích v České republice převládá jejich plošné přiznávání (Dvořáková a kol., 2012, str. 325, 326).

### 3.3.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Organizace potřebují zajistit dostatečně kompetentní pracovníky, kteří mají potřebné znalosti a dovednosti. Kroky, které k uspokojení této potřeby směřují jsou vedeny strategicky. Hlavním krokem je poznání strategických požadavků a podpora dosažení

strategických cílů. Je důležité brát v úvahu osobní potřeby rozvoje a růstu stávajících zaměstnanců pro které se potom stane organizace atraktivnějším místem k práci.

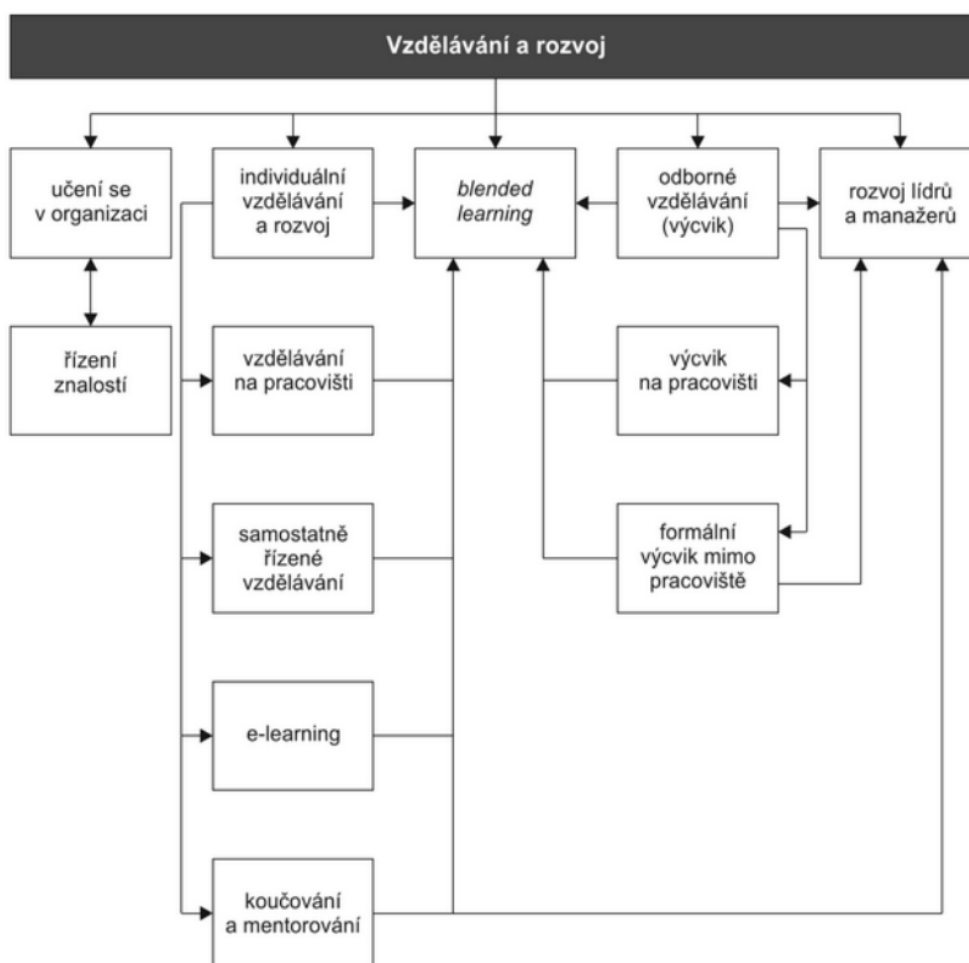
Armstrong (2015, str. 335, 336) definuje vzdělávání a rozvoj jako: „proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného linií manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivcům“.

Složky vzdělávání a rozvoje jsou učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání (výcvik) a rozvoj. **Učení se** je proces, při němž si jedinec osvojuje znalosti, postoje a dovednosti. Díky učení a novým zkušenostem může dojít ke změně chování na pracovišti. **Všeobecné vzdělání** zajišťuje dovednosti a znalosti potřebné ve všech oblastech života, a nejen ke konkrétním činnostem. **Odborné vzdělání** je systematické uplatňování formálních procesů, které napomáhají k osvojení dovedností a znalostí potřebných k vykonávání zadané práce. Poslední složkou je **rozvoj**, kdy firmy snaží o rozšíření schopností či realizaci potenciálu zaměstnanců (Armstrong a kol., 2015, str. 336).

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců se setkáváme i s pojmem „učící se organizace“. Mimo jiné umožňuje adaptaci podniku na změny, vyvarování se chyb z minulosti a podpora znalostí (Tichá, 2005, s.10). Jiný pohled přináší Palán (2022), který zdůrazňuje nutnost využívat znalosti jako příklad jednoho z nejdůležitějších aktiv, kterými organizace disponuje. Tento soubor praktik nazývá „managementem znalostí“.



Obrázek 4: Složky vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Armstrong, 2015, str. 337

Vzdělávání na pracovišti je převážně neformální proces a souvisí s učením na základě pracovních zkušeností, kdy se lidé učí během vykonávané práce. Je spojeno se samostatně řízeným vzděláváním a podporováno koučováním, e-learningem nebo lektorováním. **Samostatně řízené vzdělávání** je založeno na principu zaznamenávání úspěchů práce a plánování aktivit. Zaměstnanec vyhodnocuje, co se naučil, jakých cílů chce dosáhnout a co se potřebuje naučit. Sám rozhoduje o tempu vzdělávání a uzpůsobuje tomu svůj program, zároveň potřebuje podporu ze strany nadřízených a organizace. U **koučování** se jedná o osobní přístup obvykle 1 + 1, je to součást běžného procesu řízení a vedení lidí. Příkladem může být řízené delegování, zabezpečování toho, aby lidé věděli nejen to, co se od nich očekává, ale také aby

cháпали, co musí vědět a umět. Komunikace s lidmi se záměrem uvědomění jejich pracovního výkonu a následná diskuse (Armstrong a kol., 2015, str. 358-361).

Whitmore (2009, str. 25) zastává tento názor „abychom mohli úspěšně koučovat, musíme si osvojit mnohem optimističtější představu o skrytém, nevyužitém potenciálu lidí, a to všech lidí“.

**Mentorování** je proces založený na podpoře rozvoje a vzdělávání. Od koučování se liší tím, že je prováděno zejména vyškolenými jedinci, kteří pomáhají zaměstnancům prostřednictvím odborného vedení a praktických rad. U **e-learningu** se jedná spíše o doplnění vzdělávání tváří v tvář. Představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podpory při vzdělávání, a to z hlediska zprostředkovávání studijních materiálů. E-learningové programy se mohou týkat běžných aplikací a procesů organizace, zapracování nových zaměstnanců či rozvoje počítačových dovedností. Důraz je kladen zejména na samostatné vzdělávání, ale mohou být stanoveny určité cíle, kterých má být dosaženo (Armstrong a kol., 2015, str. 358-361).

Plánování osobního rozvoje provádí sami zaměstnanci, kterým se nabízí vedení a podpora ze strany manažerů. Jedná se o opatření, která chtějí zaměstnanci podniknout za účelem jejich rozvoje. Tyto opatření můžeme rozdělit do fází plánování osobního rozvoje. První fází je analýza současného stavu a potřeb rozvoje. Po ní následuje stanovení cílů, které mohou zahrnovat zlepšení pracovního výkonu, získání nových dovedností nebo příprava na změnu současného pracovního zařazení. Po stanovení cílů je na řadě vypracování plánu aktivit, který určuje, co je třeba udělat a jak to provést. Měl by být individuálně přizpůsoben potřebám konkrétního zaměstnance. Poslední fází je implementace, kdy se realizuje plán rozvojových aktivit. Plán osobního rozvoje může být formálně vyjádřen v podobě smlouvy o vzdělávání, která vymezuje cíle a jakou roli při ní sehrají manažer, personalista a zaměstnanec (Armstrong a kol., 2015, str. 362).

System vzdělávání pracovníků v organizaci je zaměřen na formování pracovních schopností, a to v širším slova smyslu včetně formování charakteristik osobnosti a mezilidských vztahů. Do vzdělávacího systému patří vzdělávací aktivity jako orientace, doškolení a přeškolení iniciované organizací. Angažuje se jak

personální útvar, tak všichni vedoucí pracovníci a odbory. Velmi často dochází ke spolupráci organizace s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi. Existují organizace, které vzdělávání a rozvoj praktikují jen v naléhavých případech, ale ve většině vyspělých zemích je to naopak a organizace věnují vzdělávání pracovníků trvalou pozornost, mají vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání a vyčleněnou skupinu odborníků, kteří se touto problematikou zabývají (Koubek, 2007, str. 254-258).

Bělohávek (2000, str. 79) říká, že „efektivnost práce manažerů se může značně zvýšit, budou-li věnovat větší pozornost rozvoji zkušeností, znalostí a dovedností pracovníků, věnovat se jejich koučování, delegování úkolů a vytvoření času pro řešení strategických úkolů“.

### **3.3.5 Personální informační systém**

Důležitou součástí každé personální práce v organizace jsou detailní a aktuální informace, které poskytuje personální informační systém, který je třeba stále rozvíjet a aktualizovat. Tyto informace jsou nezbytné při rozhodování a analýze výsledků. Personální informační systém by se měl skládat ze subsystému poskytujících informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech a vnějších podmínkách. V systému nesmí chybět formalizovaný soubor postupů potřebných k získávání informací, aktualizaci a analýze. Musí umožňovat poskytování individuálních i hromadných dat a zpracování periodických statistických výkazů. Data, dokumenty a informace do systému vstupují průběžně, eviduje se datum aktualizace a dlouhodobě se uchovávají i retrospektivní data, která slouží k poznání vývojových zákonitostí. Významným zdrojem jsou ankety organizované mezi zaměstnanci. Systém lze propojit i s dalšími informačními systémy jako jsou systémy institucí trhu práce, sociálního a zdravotního pojištění, státní statistiky a jiných institucí (Koubek, 2007, str. 363, 364).

Koubek (2007, str. 364, 365) tento systém definuje jako: „uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká práce v organizaci a co je pro ni potřebné. Jeho nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím“.

Personální informační systém má řadu výhod, mezi něž patří:

- Usnadnění a zkvalitnění personální práce,
- Efektivní propojení personálního útvaru s liniiovými manažery,
- Snižování nákladů personální práce spojené s administrativou,
- Urychlení personálních činností,
- Usnadnění aktualizace údajů a vyhledávání retrospektivních dat,
- Efektivní zahrnutí dat o vnějších podmínkách formování a fungování pracovní síly.

Personální informační systémy v každé organizaci obsahují lehce odlišné informace, ale vždy by měly obsahovat alespoň základní typy informací v podobě údajů i dokumentů (Koubek, 2007, str. 364).

**Informace o pracovnících** by měly zahrnovat:

- Osobní identifikační údaje,
- Údaje o vzdělání, kvalifikaci a vykonávané funkci,
- Údaje o dosavadní kariéře,
- Údaje o účasti na vzdělávání,
- Údaje o zvláštních schopnostech a omezeních, pracovní době a režimu,
- Životopis,
- Pracovní smlouvu.

**Informace o pracovních místech** by měly zahrnovat:

- Kategorii pracovního místa,
- Požadavky na kvalifikaci,
- Rizikové,
- Vhodné pro mladistvé,
- Popisy pracovních míst

**Informace o personálních činnostech** by měly zahrnovat:

- Použité metody vytváření a analýzy pracovních míst,
- Dotazníky používané k analýze pracovních míst,
- Metody použité k hodnocení práce, vzdělávání, plánování a výběru pracovníků,

- Pracovní řád,
- Kolektivní smlouvy.

**Informace o vnějších podmínkách** budou zahrnovat tyto informace:

- Situace na trhu práce,
- Stav a vývoj obyvatelstva,
- Konkurenční nabídku pracovních příležitostí,
- Mzdová šetření. (Koubek, 2007, str. 367-370)

Mezi problémy při užívání personálního informačního systému bývá:

- Neochota a neschopnost personalistů systém využívat
- Technické problémy jako dlouhá časová odezva nebo nemožná transformace stávajících personálních údajů.

Při výběru vhodného personálního systému je vhodné dodržet modelový postup, který zahrnuje analýzu potřeb a možností, analýzu trhu informačních a komunikačních technologií, oslovení vhodných dodavatelů, rozhodnutí o nejvhodnější nabídce, uzavření smlouvy o zavedení (Šikýř, 2014, str. 144-146).

S personálním informačním systémem souvisí i pojem e-recruitment, který představuje elektronický postup pro přilákání potencialních uchazečů o zaměstnání. Princip je založen na využití internetového připojení a webových stránek dané firmy či organizace, které často obsahují krom základních informací i odkaz zvaný Kariéra, kde jsou informace o aktuálně nabízených pracovních příležitostech. Pokud uchazeče pozice zaujme, může obratem na nabídku pracovního místa reagovat vyplněním strukturovaného formuláře a přiložením životopisu. Tento způsob elektronického získávání zaměstnanců velmi usnadňuje vyhledávání a porovnávání údajů jednotlivých uchazečů, a zaměstnavatel si tím ověřuje i jistou úroveň počítačové gramotnosti (Šikýř, 2012, str. 198, 199).

## 4 Firemní kultura

Kultura organizace souvisí se všemi činnostmi, co organizace dělá a ovlivňuje, jak se k sobě lidé chovají. Je to jeden z hlavních faktorů, který se podílí na vytváření programů rozvoje organizace, politik a postupů při řízení lidských zdrojů. Základ komunikace, vzájemného pochopení a tolerance. Armstrong (2015, str. 164, 165) kulturu definuje jako: „hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. Hodnoty vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. Normy představují nepsaná pravidla chování“. Definice zdůrazňuje, že se kultura týká subjektivních aspektů, tedy toho, co se v organizaci odehrává a odkazuje na abstraktní pojmy jako jsou hodnoty a normy.

Firemní kulturu definuje též Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003, str. 32) jako “hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčení, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy, zkrátka způsob, jak se firma chová a jak věci dělá“.

Kulturu formují lídři, a to hlavně proto, že se pracovníci s lídry a jejich vizí ztotožňují. Vychází se z potřeby udržení efektivních pracovních vztahů. Dalšími komponenty ovlivňujícími kulturu jsou kritické případy, které slouží jako zdroj ponaučení a prostředí organizace, které může mít dynamickou nebo neměnnou povahu. V podniku můžeme pozorovat určitou rozmanitost kultur. Ve výrobě, která se orientuje dovnitř organizace bude jiná kultura než například v marketingu, který působí spíše navenek.

Kultura má složky, které můžeme charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů a stylu vedení. Hodnoty vyjadřují to, co by mělo být nebo se mělo stát a co je pro organizaci dobré. Mohou implicitně nebo explicitně vyjádřeny v oblastech péče o zaměstnance, schopnosti, konkurenceschopnosti, výkonu nebo týmové práce. Jsou uplatňovány prostřednictvím artefaktů či rituálů. Normy jsou nepsaná pravidla, která by se měla dodržovat, nikdy nejsou vyjádřeny písemně a jejich dodržování může být vynuceno reakcemi lidí. Artefakty jsou aspekty organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí a umožňují pochopit kulturu organizace. Jedná se o tón a jazyk používaný v emailech, způsob, jakým se lidé oslovují při setkáních nebo po telefonu. Poslední složkou jsou styly řízení, což je přístup, který manažeři uplatňují při jednání s lidmi.

- Charismatický – necharismatický,
- Autokratický – demokratický,
- Kontrolující – podporující,
- Transakční – transformační.

Manažeri ve většině případů uplatňují styl řízení mezi těmito extrémy podle aktuální situace. Každý z nich uplatňuje vlastní styl řízení podle kultury organizace (Armstrong a kol., 2015, str. 164-167).

Nejnovější klasifikace kultury je

- Kultura moci, kdy se moc soustředí v rukou několika málo jedinců.
- Kultura role, kdy je moc vyvážena mezi lídry.
- Kultura úspěchu, kde se zdůrazňuje osobní motivace a oddanost.
- Kultura podpory, kde se lidé angažují z pocitu oddanosti a solidarity.

To, zda je kultura vhodná, či ne se odvíjí od potřeb a podmínek organizace. Nemůžeme tedy určitou kulturu považovat za tu správnou. Pokud v podniku převažuje kultura vhodná a efektivní, je žádoucí ji podporovat a posilovat (Armstrong a kol., 2015, str. 168).

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

### **5 Charakteristika firmy**

Firma Pedersen & Partners byla založena 1. ledna 2001 zakladatelem Poulem Pedersenem. Zpočátku byli kanceláře firmy umístěny pouze v Praze a Varšavě, později se však firma začala celosvětově rozrůstat a kanceláře jsou rozmístěny všude po světě. Firma se stala lídrem na trhu Executive Search v České republice a v podnikatelské komunitě je velmi dobře známá svými přeshraničními a regionálními schopnostmi, a to v regionech střední a východní Evropy a regionu Společenství nezávislých států, kam spadá například Arménie, Moldavsko či Bělorusko. Využitím dlouholetých zkušeností a odborných znalostí společnost pomáhá podnikům nejen s jejich umístěním v místních výkonných orgánech, ale také s jejich expanzí mimo Českou republiku. Zahraniční firmy, které chtějí založit činnost na místním českém trhu si přicházejí pro cenné rady a výpomoc při jmenování vedoucích pracovníků. Pedersen & Partners Executive Search v Praze v České republice se skládá z vysoce zkušených vedoucích pracovníků týmu se specializací na různé sektory jako jsou výroba, bankovníctví, finanční služby, maloobchod, zdravotnictví, biotechnologie, chemický, farmaceutický, realitní a IT a telekomunikační průmysl (Pedersen & Partners Executive Search, 2022).



## **6 Vlastní šetření**

### **6.1 Analýza personálních činností ve firmě**

Ve firmě Pedersen & Partners jsem absolvovala svou odbornou praxi. Docházela jsem do kanceláří v Praze, kde firma nabízí personální poradenství se specializací na pozice vrcholového managementu. V rámci praxe jsem si také připojovala k online schůzkám a náborům personálního oddělení. HR manažerka mi přiblížila chod personálního oddělení a představila základní personální činnosti.

#### **6.1.1 Plánování pracovních sil**

Pedersen & Partners je mezinárodní společnost. Každý rok provádí analýzu pracovních míst a vytváří jejich popisy. Analýza probíhá v každé členské zemi. Poté se informace zasílají na personální oddělení v Moldavsku a HR manažerka, společně se svými podřízenými, konzultují s vedoucím pracovníkem z každé země potřeby pro plánování pracovních sil a nových pracovních míst.

#### **6.1.2 Výběr zaměstnanců**

Při výběru zaměstnanců HR oddělení pořádá zpravidla dvě kola. V prvním kole se jedná o screeningový pohovor, většinou přes platformu Skype, při němž se probírají detaily v životopise a otázky ohledně motivace pro pracovní pozici. Do druhého kola postoupí již užší výběr kandidátů, kteří musí dle požadavků na pracovní pozici splnit test, či předvést praktické úkoly s prací na počítači. Po přijetí kandidáta je ještě pořádán pohovor s nadřízeným pracovníkem pro danou pracovní pozici, ale v tomto případě už se nejedná o výběrové řízení.

#### **6.1.3 Odměňování a hodnocení zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě ukazatelů výkonnosti, které jsou určeny pro každou pracovní pozici. Konzultanti dostávají % ze svých výkonů, tedy čím vyšší výkon a tržby generují, tím vyšší je bonus, který dostanou. Pracovníci na jiných pozicích dostávají výkonnostní bonusy vyplácené jednou/dvakrát ročně. Hodnocení

zaměstnanců probíhá každý den v podobě konzultací pracovníků se svými nadřízenými, kteří je motivují k efektivním pracovním výkonům.

#### **6.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Firma nenabízí žádné formální vzdělávání či rekvalifikační kurzy. Poskytovány jsou pouze výcviky pro dané pracovní pozice. Možnosti v podobě různě specializovaných kurzů a školení jsou aktuálně zvažovány.

#### **6.1.5 Personální informační systém**

Pracovníci personálního oddělení mají vlastní interní systém, kde se nachází informace o aktuálně probíhajících výběrových řízeních a kandidátech. Jsou tam také soubory s životopisy, motivačními dopisy a dalšími potřebnými dokumenty k dané pracovní pozici. Firma má také svůj interní systém, skrze který provádí své pracovní úkony. Najdeme tam také informace o partnerech firmy, všech zaměstnancích a jejich pracovních pozicích.

#### **6.1.6 Firemní kultura**

Pro společnost je firemní kultura jedním z hlavních pilířů, na kterých je postavena. Je založena na třech klíčových hodnotách, mezi něž patří důvěra, dobré pracovní vztahy a profesionální chování. Je vidět, že všem zaměstnancům je velmi dobře známá. Usilují o dosažení stejných cílů a mají velmi podobné vize. Zejména spolupráce, jak interní, tedy uvnitř firmy, tak externí, s partnery a kandidáty na pracovní pozice, dělá firmu jedním z hlavních lídrů na trhu s lidským kapitálem.

### **6.2 Individuální rozhovory**

Hlavní metodou zjištění aktuálního stavu personálních činností ve firmě byly individuální rozhovory. Proběhly v online formě skrze platformu Skype. Jednalo se o respondenty žijící mimo Českou republiku. Rozhovory jsem provedla celkem čtyři. Dva s pracovníci z personálního oddělení, konkrétně HR manažerkou (Respondent 1) a její spolupracovnicí na pozici HR Executive (Respondent 2). Další dva rozhovory byly s pracovníci mimo personální oddělení. Konkrétně s provozní manažerkou

(Respondent 3) a programovou manažerkou výzkumného centra (Respondent 4). Autentický přepis rozhovorů je uveden v Příloze 3.

Individuální rozhovory byly doplněny metodou pozorování během odborné praxe, kterou jsem absolvovala v této společnosti. Metoda pozorování mi napomohlo k lepšímu pochopení chodu, strategie a návaznosti činností ve firmě.

### **6.2.1 Rozhovory s pracovníky z personálního oddělení**

#### **1. Kolik let pracujete ve firmě Pedersen & Partners?**

- Respondent 1: 13 let.
- Respondent 2: 5 let a 3 měsíce.

#### **2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Studoval/a jste obor, ve kterém teď pracujete? Pokud ne, jaký obor jste studovala?**

- Respondent 1: Bakalářské vzdělání v oboru Veřejná správa na státní univerzitě v Moldavsku.
- Respondent 2: Magisterský titul v oboru Didaktika angličtiny na státní univerzitě „Alec Russo“.

#### **3. Co Vás na Vaší práci baví? Co naopak považujete za méně atraktivní?**

- Respondent 1: Stále se učím novým věcem, mám možnosti kariérního růstu a spolupracuji ve skvělém mezinárodním týmu. Vyhovuje mi pracovat v prostředí anglického jazyka a etické firemní kultury. Práce může být velmi stresující.
- Respondent 2: Baví mě různorodost každodenních činností. Baví mě i možnost pracovat s lidmi, to je zkušenost k nezaplacení. Jako negativní část práce bych uvedla stresové situace, ale ty se nedějí pravidelně, jen občas.

#### **4. Které jsou podle Vás nejdůležitější znaky firemní kultury? Zdůvodněte, prosím, svou odpověď.**

- Respondent 1: Naše firemní kultura je založena na hodnotách, mezi něž patří důvěra, profesionalita a dobré vztahy. Snažíme se budovat důvěryhodný vztah interně i externě a usilujeme o prvotřídní kvalitu práce. Věříme, že naše hlavní síla spočívá ve spolupráci.
- Respondent 2: Naše základní hodnoty jsou důvěra, dobré vztahy a profesionalita.

**5. Jak byste zhodnotil/a firemní kulturu ve společnosti, ve které pracujete? Zdůvodněte, prosím, svou odpověď.**

- Respondent 1: Pokud bych měla ohodnotit na škále od 1 do 5 řekla bych 5, tvoříme mezinárodní tým a máme zaměstnance, kteří mají zápal pro vzájemnou mezinárodní a mezikulturní spolupráci a jsou ochotni dodržovat zmíněné firemní hodnoty.
- Respondent 2: Na škále od 1 do 5 určitě 5. Jsme velmi silný mezinárodní tým a sdílíme stejné hodnoty.

**6. Myslíte si, že je ve firmě dobrá organizace práce, že jsou dobře nastavená pravidla spolupráce, principy nadřízenosti a podřízenosti?**

- Respondent 1: Ano, pravidla spolupráce jsou velmi dobře nastavená a máme vysokou úroveň transparentnosti.
- Respondent 2: Rozhodně. Všichni dobře ví, co je jejich popisem práce a vzájemně se respektují.

**7. Můžete popsat, jak probíhá nábor nových zaměstnanců? Jak postupujete u výběrových řízení?**

- Respondent 1: O nábor konzultantů firmy se stará náš tým hledání talentů, obvykle prostřednictvím např. na profesní síti LinkedIn. Nábor výzkumníků, analytiků a podpůrných pracovníků řeší náš HR tým prostřednictvím místních pracovních portálů.
- Respondent 2: HR tým je zodpovědný za nábor podpůrných funkcí z oboru HR, IT a financí, obvykle zveřejňujeme pracovní inzeráty na pracovní portály. Pokud jde o nábor výzkumníků, máme tým pro získávání talentů a ten obvykle kontaktuje kandidáty přímo.

**8. Když je do firmy přijat nový zaměstnanec, jsou pro něj připravena nějaká školení? Kdo jim při adaptaci pomáhá? Jsou blíže seznámení s firmou a její kulturou? Jakým způsobem?**

- Respondent 1: Pro nové zaměstnance zajišťuje školení HR tým. Toto školení je součástí úvodní a nástupní fáze, představí se firemní kultura společně s firemními hodnotami. Za integraci je také zodpovědný liniový manažer.

- Respondent 2: Pokud mluvíme o konzultantech, pak za nástupní školení odpovídá HR tým. Jedná se například o přivítání nového člena týmu, pomoc se všemi potřebnými věcmi, a to vše i za pomoci přímo nadřízeného manažera).

**9. Jak vaše firma motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu? Na základě čeho zaměstnance hodnotíte? Nabízíte nějaké zajímavé benefity? V čem spočívají?**

- Respondent 1: Hlavní motivací jsou finanční odměny. Konzultanti dostávají procenta ze svých výkonů. Nekonzultanti dostávají výkonnostní bonusy vyplácené jednou/dvakrát ročně. Dalšími prostředky motivace jsou profesní růst a týmová odpovědnost. Kontrola výkonu zaměstnanců se provádí dvakrát ročně a každá role či pracovní pozice má své vlastní ukazatele výkonnosti.
- Respondent 2: Hodnocení výkonu práce pořádáme dvakrát ročně – první v polovině roku a druhý na konci roku. Během něj hodnotí manažer výkony svých podřízených a poté sděluje výkonnostní bonusy, které společnost později nabídne, tedy čím lepší výkon, tím vyšší bonus. Poradci dostávají % z tržeb. Ve firmě máme mnoho příležitostí kariérního růstu. Pokud se uvolní pozice v jakémkoli oddělení, nejprve to oznámíme interně a vyzveme lidi, aby se přihlásili.

**10. Poskytuje firma zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání? Pokud ano, uveďte prosím, jakým způsobem a jak často.**

- Respondent 1: V současné době firma ne, ale tuto možnost zvažujeme.
- Respondent 2: Zatím ne, ale pracuje se na tom.

**11. Zjišťujete, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni? Pokud ano, jak?**

- Respondent 1: Provádíme průzkumy přes Google Survey, ale ne pravidelně. Většinou dle potřeby nebo po významných změnách ve firmě.
- Respondent 2: Zjišťujeme to z běžné konverzace se zaměstnanci. Když je třeba pořádáme různé průzkumy a dotazníky.

**12. Myslíte si, že je potřeba ve firmě zlepšit nějakou z personálních činností? Pokud ano, jakou?**

- Respondent 1: Vždy je co zlepšovat. Zmínila bych hlavně oblast rozvoje zaměstnanců, kdy bychom mohli mít rozmanitější možnosti v podobě různých

specializovaných kurzů a školení. Také se více zaměřit na teambuildingové aktivity, které byly omezeny v době koronaviru.

- Respondent 2: Nyní se musíme více zaměřit na teambuildingové aktivity. Máme nové kolegy, kteří se k nám připojili během pandemie, a protože většina z nás pracuje z domova, nemáme s nimi dostatečnou interakci.

### **13. Máte povědomí o sociálních sítích, na kterých je možné sdílet své pracovní zájmy či zkušenosti s jinými lidmi?**

- Respondent 1: Ano, často při své práci využíváme právě profesní síť LinkedIn, kde vyhledáváme vhodné kandidáty na vedoucí pozice pro různé klienty nebo vytváříme firemní branding a sdílíme naše pracovní zájmy a hodnoty.
- Respondent 2: Naše společnost využívá platformu LinkedIn, jak pro vyhledávání kandidátů, tak pro sdílení nabídek práce ve firmě.

## **6.2.2 Rozhovory s pracovníci pracujícími mimo personální oddělení**

### **1. Kolik let pracujete ve firmě Pedersen&Partners?**

- Respondent 3: Přes 10 let.
- Respondent 4: Již 10 let

### **2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Studoval/a jste obor, ve kterém teď pracujete? Pokud ne, jaký obor jste studoval/a?**

- Respondent 3: Bakalářský titul z informatiky a aplikovaných moderních jazyků.
- Respondent 4: Magisterský titul v oboru pedagogických věd, moderních vzdělávacích technologií a principů v cizích jazycích. Studovala jsem na Státní Univerzitě v Moldavsku.

### **3. Co Vás na Vaší práci baví? Co naopak považujete za méně atraktivní?**

- Respondent 3: Na práci mě baví vše. Jako minus bych zmínila, že je práce občas trochu stresující.
- Respondent 4: Baví mě práce s lidmi z různých národností, kteří sdílejí stejné vize a mají stejné cíle. Také schopnost zkoušet a realizovat nové nápady, neustále se učit novým věcem a čelit různým výzvám. Za méně atraktivní část považuji jednání s náročnými klienty a řešení stresových situací.

**4. Víte, co je firemní kultura a jaké jsou její nejdůležitější znaky? Zdůvodněte, prosím, svou odpověď.**

- Respondent 3: Jedná se o pracovní prostředí, hodnoty firmy, chování a obecně pohodu práce. Společnost motivuje zaměstnance, aby byli oddaní, pracovití a angažovali se při růstu firmy a dosahování cílů. Všichni zaměstnanci vystupují jako jeden tým a společně jdou za stejnými cíli.
- Respondent 4: Je to to, co dělá každou společnost jedinečnou, počínaje vizí, posláním a hodnotami. Také pracovní prostředí a interakce se členy týmu a klienty.

**5. Jak byste zhodnotil/a firemní kulturu ve společnosti, ve které pracujete? Zdůvodněte, prosím, svou odpověď.**

- Respondent 3: Firma založena na důvěře, dobrých vztazích a profesionalitě. Navzájem si důvěřujeme, zakládáme si na profesionálním přístupu ke všem a všemu. Snažíme se o udržování dobrých vztahů jak mezi kolegy, tak i partnery a kandidáty. Domnívám se, že tyto aspekty dělají naši firemní kulturu jedinečnou.
- Respondent 4: S firemní kulturou v naší společnosti se velmi ztotožňuji a oceňuji ji. Je založena na principu „Best Team Forward“ (Jedná o princip, že ve vztahu ke klientovi vždy přistupujeme týmově, kdy každý má svou přidělenou roli a našich firemních hodnotách – důvěře, dobrých vztazích a profesionalitě.) Tyto hodnoty uplatňujeme nejen uvnitř naší organizace, ale také v interakci s našimi klienty.

**6. Myslíte si, že je ve firmě dobrá organizace práce, že jsou dobře nastavená pravidla spolupráce, principy nadřízenosti a podřízenosti?**

- Respondent 3: Interní pravidla, standardy a procesy jsou velmi dobře a jasně zavedené a tvořeny na základě zkušeností. Jsme tým profesionálů a jsem sladění.
- Respondent 4: Ano, naše firma má dobře rozvinutou a transparentní strukturu, kde jsou jasně daná pravidla spolupráce, podřízenosti a nadřízenosti.

**7. Můžete popsat, jak probíhal nábor nových zaměstnanců, kterého jste se zúčastnil/a? Jaký byl jeho postup?**

- Respondent 3: Zaujal mě přístup náborářů, především profesionalita. Pohovor byla spíše milá a přátelská diskuze, byl to spíš takový dialog. Výběrové řízení mělo dvě kola, jedno byla obecnější diskuze a ve druhém jsem měla pohovor s náborovým manažerem a musela jsem splnit test, kde jsem předvedla své znalosti s prací na počítači.
- Respondent 4: Náborový proces začal předběžným telefonickým pohovorem, po kterém následoval druhý osobní pohovor s náborářkou. Později přišel závěrečný pohovor s mým budoucím přímým manažerem a manažerem v Moldavsku. Náborový proces byl pro mě velmi pozitivní zkušeností, 4 dny od pohovoru jsem už věděla, že jsem byla na tuto pozici přijata.

**8. Byla pro Vás po Vašem přijetí připravena nějaká školení? Pomáhal Vám někdo při adaptaci? Byl/a jste blíže seznámen/a s firmou a její kulturou? Jakým způsobem?**

- Respondent 3: Školení je v naší organizaci nutností, každého školí od nuly. Jedná se od dva týdny teoretického školení v kombinaci s praktickými cvičeními, školení o normách, pravidlech a procesech. Také je zde zakomponované technické školení na používání interního systému, bez kterého nelze ve firmě fungovat. Během školení se diskutuje o struktuře a kultuře společnosti, aby každý věděl, co očekávat, a jak se chovat. Řekla bych, že tato školení by měla být nutností v každé organizaci či firmě.
- Respondent 4: Když jsem nastoupila měla jsem dvoutýdenní tréninkové období po kterém následovalo integrační období, během něhož jsem byla vedena a podporována svým manažerem. Než jsem se o tuto pozici ucházela nevěděla jsem o firmě Pedersen & Partners a její kultuře vůbec nic. S firemní kulturou jsem se začala seznamovat během prvních pohovorů a nástupního procesu a moc se mi tento princip zalíbil.



**9. Jak vaše firma motivuje zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu? Víte, na základě čeho Vás zaměstnavatelé hodnotí? Nabízí firma nějaké zajímavé benefity? V čem spočívají?**

- Respondent 3: Firma nabízí motivační a výkonnostní bonusy, naše práce sama o sobě je velmi motivující. Také ukazatelé výkonnosti jsou součástí motivačního procesu a na jejich základě existují i různé soutěže. I povzbuzení ze strany vedení je pro mě motivací. Za důležité považuji také pozitivní zpětnou vazbu, která je neustále zaměstnancům podávána.
- Respondent 4: Ocenění je nejlepší motivace. Ať už ocenění od nadřízeného či finanční. Jsme odměňováni podle ukazatelů výkonnosti a hodnoty, které společnosti přinášíme. Jsou různé metody jako například výkonnostní bonusy, čtvrtletní bonusy či pozvánky na zajímavé akce mimo pracovní prostředí.

**10. Poskytuje Vám firma možnost dalšího vzdělávání? Pokud ano, uveďte prosím, jakým způsobem a jak často.**

- Respondent 3: Firma neposkytuje formální vzdělávání, ale i tak se zde neustále učíme novým věcem, jak při pracovních činnostech, tak jeden od druhého. Tato pracovní zkušenost mi dala mnohem víc, než kdybych po bakalářském studiu pokračovala dál na magisterské.
- Respondent 4: Firma vždy podporovala možnost dalšího vzdělávání. Společnost organizuje různé teambuildingová školení pro osobní rozvoj. Firma poskytuje tréninková školení pro dané pracovní pozice.

**11. Zjišťuje firma, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni? Pokud ano, jak?**

- Respondent 3: Občas jsou prováděny průzkumy přes Google Survey. Firma bere v úvahu každou zpětnou vazbu, kterou dostane. Manažeři jsou v každodenním kontaktu se svými zaměstnanci a řeší s nimi jejich problémy či návrhy.
- Respondent 4: Ano, pravidelně jednáme s našimi přímými manažery a jednou za rok organizuje HR team anonymní průzkumy spokojenosti zaměstnanců.

## **12. Myslíte si, že je potřeba ve firmě zlepšit nějakou z personálních činností?**

### **Pokud ano, jakou?**

- Respondent 3: Neustále pracujeme na zlepšování našich služeb a přístupů. Nenapadá mě nyní žádné konkrétní zlepšení, protože jsme nedávno implementovali nové strategie.
- Respondent 4: Naše společnost se neustále zlepšuje a přizpůsobuje stávající situaci. Máme skvělou HR manažerku. V tuto chvíli nevidím žádné oblasti, které by potřebovaly nějaké úpravy.

## **13. Máte povědomí o sociálních sítích, na kterých je možné sdílet své pracovní zájmy či zkušenosti s jinými lidmi?**

- Respondent 3: Personalisti využívají síť LinkedIn a různé pracovní portály daných zemí, já žádné takové sítě nevyžívám.
- Respondent 4: Naše firma hojně využívá různé pracovní portály pro dané země. V této oblasti nemám zkušenosti.

## **6.3 Komparace výsledků individuálních rozhovorů**

Všechny respondentky jsou dlouhodobými zaměstnanci společnosti, tři pracují ve firmě již přes 10 let. Během individuálních rozhovorů se v odpovědích na většinu otázek shodovaly v pozitivním hodnocení. To je důkazem, že zaměstnanci jsou s organizací práce spokojeni a vykazuje to, že hodnoty, cíle a postavení ve společnosti jsou všem velmi dobře známé. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že na hodnotách a organizaci práce si společnost zakládá. Když jsem poprvé přišla na praxi, tak první, co mi bylo vysvětleno, byly hodnoty a cíle v rámci organizace.

Žádná z respondentek nemá vystudovaný obor, ve kterém nyní pracuje. Můžeme, ale říct, že znalosti získané z určitých předmětů, které absolvovaly na univerzitách, jsou využitelné při jejich pracovních činnostech. Jako atraktivní složku práce vnímají mezinárodní prostředí a možnost neustále se učit novým věcem a kariérně růst. Méně atraktivní součástí práce je pro většinu stres.

Respondentky se shodují, že výběrové řízení, konkrétně pohovory, pro ně byly a jsou pozitivní zkušeností. Toto tvrzení mohu potvrdit, protože jsem se sama účastnila během odborné praxe jako pozorovatel při výběrovém řízení a působilo to na mě spíše

jako přátelský dialog. Z pracovnice personálního oddělení číselna profesionalita a skvělé komunikační schopnosti.

U ocenění a motivace zaměstnanců se respondentky pracující mimo personální oddělení shodly, že nejlepší motivací je prosté povzbuzení či ocenění od vedoucího pracovníka, což potvrzuje i odpověď HR manažerky, která zmínila jako motivaci týmovou odpovědnost. Dalším motivem jsou finanční odměny a bonusy.

Zjišťování zpětné vazby je pro firmu velmi důležité. V tomto se všechny odpovědi respondentek shodují a uvádí, že se jednou ročně pořádá dotazník či anketa ohledně spokojenosti zaměstnanců. Sama jsem byla součástí realizace reflexe práce zaměstnanců. Každý dostal prostor vyjádřit svůj názor a poté následovalo zhodnocení práce vedoucím pracovníkem, které bylo vždy zakončeno v pozitivním a motivačním smyslu.

Otázka, kde se lehce lišila odpověď, byla ohledně rozvoje zaměstnanců. HR pracovnice byly lehce kritické v této otázce a zmínily, že je vždy co zlepšovat. Uvažuje se o zavedení rozmanitějších možností různě specializovaných kurzů a školení. Zbylé dvě respondentky zmínily, že by v současné době nic neměnily.

V poslední otázce se pracovnice z personálního oddělení zmiňují o využití sítě LinkedIn, ale zbylé dvě respondentky uvedly jako možnosti sdílení pracovních zájmů a zkušeností hlavně pracovní portály v různých zemích. S prací v síti LinkedIn nemají zkušenosti.

## **6.4 Vlastní doporučení**

Dle komparace odpovědí dotazovaných respondentů doporučuji zavést následující:

Najmutí externích profesionálů, kteří by byli schopni zajistit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v oborech souvisejících s prací ve firmě Pedersen & Partners. Jednalo by se o zlepšení tzv. „soft skills“, které by podpořily zvyklosti ve firemní kultuře. Šlo by o zlepšování se v komunikačních dovednostech, osobní efektivitě, výkonnosti, budování týmu a týmovém řešení problémů.

Dále bych doporučila kurzy na rozvoj tzv. „hard skills“, konkrétně na možnosti kurzů cizích jazyků a orientace v informačních technologiích. Znalost jejich užívání je

v nynější době více než žádoucí, zvláště když většina práce ve firmě probíhá online formou.

Alespoň jednou ročně, s ohledem na aktuální situaci, bych doporučila teambuilding pro zaměstnance v každé zemi. Je důležité se potkat se svými spolupracovníky i mimo pracovní a virtuální prostředí a podpořit firemní hodnotu dobrých vzájemných vztahů a efektivního pracovního týmu.

Dále bych navrhovala školení na téma „Práce s LinkedIn“ jelikož je to hojně využívaná platforma pro personální pracovníky společnosti proškolit i ostatní zaměstnance o možnostech prezentace firemních zájmů na tomto profesním portálu.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Personální práce ve vybrané instituci“ se zabývala vybranými personálními činnostmi a spokojeností zaměstnanců s pracovními podmínkami ve zvolené instituci.

V teoretické části byla vytvořena základna pojmů s tématem souvisejících. Bylo představeno řízení lidských zdrojů a vysvětleno, jak se tento pojem prolíná do personální práce. Samostatná kapitola byla věnována popisu, definicím a vývoji vybraných personálních činností jako bylo plánování a výběr zaměstnanců, odměňování a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a personálnímu informačnímu systému. Samostatná kapitola byla věnována charakteristice firemní kultury a byl zdůrazněn její význam pro personální práci.

V praktické části byla použita metoda pozorování, která napomohla k lepšímu pochopení chodu personálního oddělení a jednotlivých personálních činností, společně s metodou individuálních rozhovorů se čtyřmi respondentkami z firmy Pedersen & Partners. Dvě respondentky byly z personálního oddělení, konkrétně se jednalo o HR manažerku a HR Executive pracovníci. Další dva rozhovory byly realizovány s pracovníci mimo personální oddělení, konkrétně s provozní manažerkou a programovou manažerkou výzkumného centra. Následně byla získaná data komparována a byla vyslovena vlastní doporučení v podobě školení na téma práce s LinkedIn, které je pro firmu a tvorbu firemního brandingů na profesních sítích užitečné. Také byl vysloven návrh pořádání teambuildingu alespoň 1x ročně v každé zemi, kde společnost sídlí. Toto doporučení by podpořilo jednu z firemních hodnot, kterou jsou dobré vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a výkonný pracovní tým, který je schopný mezi sebou efektivně spolupracovat a dosahovat tak lepších výkonů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### MONOTEMATICKÉ PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2012, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vydání. Praha: Computers Press, 2000. 94 s. ISBN 80-7226-308-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Metody personální práce - cvičebnice*. Praha: Oeconomica, 2006, 95 s. ISBN 80-245-1118-5.

KALNICKÝ, Juraj. HRM řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 2012, 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2010, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie – stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech: učebnice*. Zlín: CEED, 2020. 304 s. ISBN 978-80-87301-28-8.

TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Praha: Alva Publishing, s. r. o., 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: ASPI Wolters Kluwer, 2007, 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. Textová studijní opora. 1. vydání. Praha: ČZU, IVP, 2014. 90 s. ISBN 978-80-21-2458-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WHITMORE, John. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2013. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

MŠMT ČR. *Národní soustava kvalifikací*. [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/p/evropsky-ramec-kvalifikaci-eqf/evropsky-ramec-kvalifikaci-1>

PALÁN, Zdeněk. *Andromedia. Andragogický slovník*. [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

WEBOVÉ STRÁNKY *Pedersen & Partners Executive Search. Pedersen and partners* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.pedersenandpartners.com/offices/prague/czech-republic>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

<b>Obrázek 1: Model strategického řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>14</b>
<b>Obrázek 2: Systém řízení lidských zdrojů.....</b>	<b>20</b>
<b>Obrázek 3: Mzdový systém založený na hodnocení práce.....</b>	<b>30</b>
<b>Obrázek 4: Složky vzdělávání a rozvoje.....</b>	<b>32</b>



## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Otázky pro individuální rozhovor s HR manažerkou a pracovníci  
personálního oddělení**

**Příloha 2: Otázky pro rozhovor se zaměstnanci**

**Příloha 3: Autentické přepisy rozhovorů**

**Příloha 4: Návrh školení**