

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální politika v rozvoji lidských zdrojů

Martina Tamášová

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tamášová Martina

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Hradec

Název práce

Personální politika v rozvoji lidských zdrojů

Anglický název

The Personnel Policy in the Human Resources Development

Cíle práce

Na základě vstupní analýzy a dalšího zkoumání navrhnout ekonomicky nejefektivnější proces zavedení samostatného personálního oddělení. Dále také jeho fungování, činnosti a rozvoj napříč společností. Stanovení personální politiky společnosti na základě definice firemní kultury. Cílem je také zvýšení motivace, vzdělávání pracovníků a nalezení metod k udržení kvalitních zaměstnanců. To vše transparentním způsobem.

Metodika

Analýza vnitropodnikových dat, vstupní analýza, empirická šetření, dotazník a individuální interview se stávajícími i bývalými zaměstnanci, vedoucími pracovníky a manažery. Návrh procesu založení samostatného personálního oddělení, definice jednotlivých kroků. Základem pro kontrolu správnosti dokumentace bude personální audit. Použití publikací týkajících se tématu, identifikace potřeb konkrétní společnosti za předpokladu respektování firemní kultury. Na závěr hodnocení míry funkčnosti a dopadů změn. Vyhodnocení ekonomické stránky a důsledků inovací ve společnosti.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný denník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Personální politika; personální řízení; řízení lidských zdrojů; personalistika; firemní kultura; zaměstnanec; zaměstnavatel; hodnocení, výběr a motivace pracovníků; HR management;

Doporučené zdroje informací

1. ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů, 10. vydání, Grada, 2009. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
2. D'AMBROSOVÁ, Hana, KOLEKTIV AUTORŮ, Abeceda personalisty, 3. vydání, Anag, 2009. ISBN: 978-80-7263-512-2.
3. STÝBLO, Jiří, Personální management jako nástroj řízení změn, 1. vydání, Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.
4. TOTH, Daniel, Personální management, 1. Vydání, Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4 (brož.)
5. WALKER, Alfred J., Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie, 1. vydání, Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí práce

Toth Daniel, Ing. Mgr., Dr.

Termín odevzdání

březen 2012

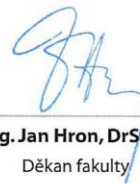


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry



V Praze dne 1.3.2012



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální politika v rozvoji lidských zdrojů" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 03. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi Dr. za pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování mé diplomové práce.

Personální politika v rozvoji lidských zdrojů

The Personal Policy in the Human Resources Development

Souhrn

Diplomová práce na téma Personální politika v rozvoji lidských zdrojů zpracovává problematiku založení samostatného personálního oddělení ve vybrané společnosti. Za použití odborné literatury, která se věnuje personálnímu managementu, byly navrženy jednotlivé kroky a vyznačeny stěžejní oblasti pro rozvoj lidských zdrojů. Základem je podrobný popis zkoumané společnosti a dále jednotlivá empirická šetření provedená uvnitř organizace. Nejprve byl vyhodnocen audit personálních dokumentů, následovaly rozhovory v malých skupinkách s vybranými zaměstnanci na téma firemní kultura. Dále byla sestavena SWOT analýza, která se věnuje silným a slabým stránkám a také specifikaci příležitostí a ohrožení. SWOT analýza byla zpracovaná jak na celou společnost, tak navíc ještě na personální oblast. Posledním výzkumným prostředkem byl dotazník, jehož cílem bylo zjistit zájem zaměstnanců o samostatné personální oddělení a jejich představu o náplni práce tohoto oddělení. Na základě provedených zkoumání byly navrženy činnosti, které by mělo oddělení lidských zdrojů zařizovat. Z toho se poté vyvinuly personální politiky, které jsou jistými pravidly fungování společnosti z pohledu interní filozofie a kultury. K tomu, aby personální oblast ve společnosti začala fungovat, je třeba podpory vedení a jednotlivých manažerů. V současné době již společnost začíná s realizací navržených taktických kroků.

Summary

My diploma thesis "The Personal Policy in the Human Resources Development" is focused on issues relating to the establishment of independent personal department in a selected company. Using literature orientating on personal management there are suggested individual steps and specified the essential areas for the development of human resources. The ground is the detailed description of chosen company and the empirical investigation

made within the company. Firstly, the audit of personal documents was accomplished and evaluated, and then it continued with the interviews to particular employees who were divided into small groups and discussed the topic “the company culture”. Furthermore, the SWOT analysis, which applies to strengths, weaknesses, opportunities and threats, was created. This SWOT analysis was elaborated for both the whole company and the individual personal sphere. The last used research tool was a questionnaire through which the interest of employees in the personal department itself and the employees’ approach to work of personal department was examined. On the basis of these investigations the activities, which personal department should provide, were proposed. Moreover, the personal policies that represent certain rules of society performance from philosophical and cultural point of view rose from it. To make personal sphere work within the society it is necessary to have the support from leaders and managers. Nowadays the society starts with the implementation of suggested strategic steps.

Klíčová slova: personální politika; personální řízení; řízení lidských zdrojů; firemní kultura; personální strategie; personální marketing; hodnocení, výběr a motivace pracovníků; HR management; zaměstnanec; zaměstnavatel.

Keywords: personnel policy; personnel management; Human Resource Management; corporate culture; HR strategy; personal marketing; evaluation, selection and motivation of workers; HR management; employee; employer.

Obsah:

1. ÚVOD	1
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	2
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	4
3.1. Řízení lidských zdrojů	4
3.2. Personální strategie.....	7
3.3. Úloha personálního útvaru	12
3.4. Personální práce.....	15
3.5. Personální marketing jako nástroj konkurenceschopnosti.....	18
3.6. Personální politika	20
3.7. Trendy na trhu práce	23
4. PRAKTICKÁ ČÁST	29
4.1. Pears Health Cyber, s. r. o. – charakteristika společnosti.....	29
4.2. Vstupní analýza	33
5. VLASTNÍ ŘEŠENÍ	44
5.1. Návrh procesu založení samostatného personálního oddělení	44
5.2. Náplň práce personálního oddělení společnosti Pears Health Cyber, s. r. o.	47
5.3. Personální politika společnosti Pears Healht Cyber	51
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	54
6.1. Personální činnosti a personální politika	55
6.2. Doporučení	55

1. ÚVOD

Personální strategie a personální politika by měly být v dnešní době součástí každé větší organizace. Práce s lidskými zdroji má obrovský potenciál jak pro fungování firmy, tak jako nástroj konkurenceschopnosti. Je to právě personální oddělení, které vybírá pro jednotlivé části podniku ty správné zaměstnance, kteří do budoucna tvoří hodnotu a zisk. Interní fungování firem je v mnohém odlišné, každá má však svou vlastní kulturu. Zájmem personálního oddělení by mělo být, aby se firemní kultura rozvíjela žádoucím směrem, a aby stávající i budoucí zaměstnanci věděli, že má jejich firma hodnoty, na kterých si zakládá a kterými je ve srovnání s konkurencí zajímavá.

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila oblast, která je mi velmi blízká a je pro mne zároveň zajímavá a inspirativní. Vzhledem k tomu, že bych se lidským zdrojům ráda věnovala i do budoucna, rozhodla jsem se zpracovávat téma Personální politika v rozvoji lidských zdrojů. Problematiku aplikuji na společnost, ve které v současné době pracuji, tedy společnosti Pears Health Cyber, s. r. o.

Téma pro mě bylo velkou výzvou především z toho důvodu, že oblasti lidských zdrojů se nyní ve firmě nikdo přímo nevěnuje a je tedy nepopsanou knihou. Od zpracování diplomové práce si slibuji možnost navrhnout něco inovativního, co by vytvořilo z již stávajícího systému pevné základy nového personálního oddělení.

Cílem je nejen navržení nového konceptu fungování práce s lidskými zdroji, ale také jeho úspěšné zavedení do procesu. Celý projekt je vedením společnosti a jednotlivými manažery velmi vítán a očekáván. Slibují si od toho především více času na vlastní podnikatelské aktivity. Nové personální oddělení by mělo pomáhat nejen s úvodní fází výběru pracovníků, ale samozřejmě také s dalším fungováním zaměstnanců v průběhu jednotlivých let. Jde tedy o důležitou strategii pro budoucnost firmy. Personální politika, jakožto soubor pravidel by pak měla navazovat na zažité činnosti a přinášet informaci o firmě uvnitř i navenek. Cenné informace a základy budou vycházet z odborné literatury na toto téma, které se následně pokusím konkrétně aplikovat na vybranou společnost za podmínky respektování její individuality a potřeb.

2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíl práce

Práce na téma Personální politika v rozvoji lidských zdrojů má za svůj cíl navržení nového procesu ve společnosti Pears Health Cyber, s. r. o. Uvedená firma je na trhu již dvanáct let a až do této chvíle s oblastí lidských zdrojů příliš nepracovala. Na základě jednotlivých analýz a šetření bude vyhodnocen postoj nejen zaměstnanců, vedení společnosti, ale také potenciál, který tato změna může přinést na trhu práce.

Cílem je navržení procesu zavedení samostatného personálního oddělení, ale také jeho fungování, činnosti a rozvoj napříč společností. Důležité je vytipování potřeb tak, aby to přinášelo požadované výsledky a efektivitu práce.

Oddělení lidských zdrojů by mělo zejména uvolnit ruce liniovým manažerům od činností spojených s vyhledáváním, výběrem a náborem zaměstnanců. Cílem je také zvýšení motivace, vzdělávání pracovníků a nalezení metod k udržení kvalitních zaměstnanců. Mělo by zároveň dojít k převzetí a následnému samostatnému řízení některých projektů, jako například benefitového programu. Důležitá je samozřejmě také ekonomická stránka věci, tedy navržení ekonomicky co nejefektivnějšího řešení této situace za použití dostupných zdrojů.

Očekává se, že ze specifikace činností personálního oddělení vzejdou klíčové oblasti, které budeme nazývat personální politikou a bude možné je převést také do písemné podoby. Související otázkou, která by měla s určením politiky pomoci je definice firemní kultury.

Požadovaným výsledkem je v první řadě získání informací z provedených šetření. Vzhledem k tomu, že výzkum by měl být formou aktivní spolupráce se zaměstnanci, očekávají se zajímavé autentické výsledky odrážející jak současný stav, tak skutečná očekávání.

Metodika

Při zpracování diplomové práce budu vycházet z analýzy vnitropodnikových dat a současného fungování společnosti. Cílem je přesná identifikace činností Pears Health Cyber, s. r. o. a následné provedení potřebného zkoumání.

Použity budou především kvalitativní analýzy a empirická šetření. Na úvod budeme vycházet z již dokončeného auditu personálních dokumentů, který nám zhodnotí stav této

agendy. Následným šetřením budou skupinová interview na téma firemní kultura, od kterých se očekává především přínos individuálních názorů zaměstnanců společnosti.

Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení budou vyhodnoceny vstupní SWOT analýzou, která bude rozdělena do dvou částí. V první části bude obecné hodnocení celé společnosti a jejích činností, ve druhé potom, zaměření na personální oblast.

Velmi důležitou částí výzkumu bude dotazník, který se bude snažit získat zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zaměstnanců se společností, současným fungováním personalistiky a očekáváním do budoucna. Nejdůležitějším výstupem by mělo být to, zda si zaměstnanci přejí vlastní personální oddělení a pokud ano, jaké by mělo vykonávat činnosti.

Pro správnou identifikaci potřeb a získání požadovaných výsledků budu vycházet z teoretické části práce a publikací týkajících se tohoto tématu. Účelem je především vyhovět potřebám konkrétní společnosti za předpokladu respektování firemní kultury.

Na závěr bude hodnocena realizovatelnost návrhu, vzejdou doporučení, kterými by se společnost měla řídit, aby se navržené stalo realitou. Vyhodnotíme důsledky inovací ve společnosti a klíčové momenty zkoumání.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1. Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Pojem řízení lidských obsahuje všechny důležité termíny, činnosti, modely, cíle a charakteristiky v této oblasti.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Lze jej považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů. Prvním jsou zvláštní, specifické konstelace přesvědčení a předpokladů. Dalšími potom strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí. Důležitým aspektem je ústřední role liniových manažerů. Soustředit by se pak společnosti měli na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

System lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které logickým a promyšleným způsobem propojují:

- Filozofie lidských zdrojů popisující klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí.
- Strategie lidských zdrojů definující směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít.
- Politiky lidských zdrojů, což jsou zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů.
- Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů.
- Praxe v oblasti lidských zdrojů zahrnující neformální přístupy používané při řízení lidí.
- Programy v oblasti lidských zdrojů umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

Řízení lidských zdrojů je přístup k řízení pracovníků, který chápe pracovníky spíše jako cenné bohatství než jako variabilní náklady. Doporučuje investovat do pracovních sil prostřednictvím vzdělávání a rozvoje a prostřednictvím opatření určených k přilákání a stabilizaci oddaných pracovníků. Řízení lidských zdrojů lze také definovat jako zvláštní přístup k řízení zaměstnávání lidí, který se snaží získat konkurenční výhodu prostřednictvím strategického umístování a rozmístování vysoce oddaných a schopných pracovních sil a používá přitom vzájemně propojený soubor kulturních, strukturálních a personálních postupů.

Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti a plnit cíle v následujících oblastech: Efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb, překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat k zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.¹

Personální management

Pojem personální management se také týká řízení lidských zdrojů. Management lidských zdrojů dbá o rozvoj a kvalitu lidských zdrojů. Personální management spíše realizuje a vykonává manažerská rozhodnutí. Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. Podstatou rozvoje lidských zdrojů je změna, kterou lze řídit, korigovat a usměrňovat.

Management personální práce je systém, který zahrnuje personalistiku, personální práci a personální plánování. Personální management vychází ze strategických priorit podniku.

¹ ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, s. 27

Priority a strategie definuje strategický management lidských zdrojů v souvislosti se strategiemi podniku jako celku.

Personalistika spočívá v administraci osobní agendy. Personalistika (respektive personalisté) vykonává manažerská rozhodnutí a realizuje definované cíle.

Hlavní obecné úkoly personálního managementu uskutečňují soulad mezi rozsahem, strukturou a funkcí pracovních úkolů. S tím pak rozvíjí personální management počet a kvalitu pracovních míst, což je předpokladem pro rozvoj lidského kapitálu. Personální manažer proto musí být schopen predikovat rozvoj organizace tak, aby v rámci personálního plánování vytvářel pracovní místa, popřípadě optimalizoval jejich počet, strukturu a funkci.

Cíle personálního managementu jsou vyjádřeny v personální koncepci nebo strategii. Personální koncepcí nebo strategií řízení a rozvoje lidských zdrojů, se rozumí souhrn relativně stabilních zásad, jimiž se podnik řídí při rozhodování, které se přímo nebo nepřímo týkají lidského činitele (pracovníků) a práce. Personální strategie (HR strategie) určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast. Její součástí bývá rozpracování dílčích oblastí – např. zásad vyhledávání a přijímání nových pracovníků, vzdělávací politiky, mzdové a platové politiky, zásad realizace pracovní kariéry v podniku, politiky vůči odborovým organizacím apod. Formulovat personální politiku je prvním krokem, na který musí navazovat její plné uplatňování. Velice důležitým krokem je seznámení všech pracovníků podniku s obsahem personální politiky a zdaleka nejdůležitějším je formulované a vyhlášené zásady skutečně dodržovat. V tomto smyslu souvisí personální strategie velmi úzce s etickým kodexem podniku.

Personální management je založen na tom, že zaměstnanci jsou především lidé a nemělo by se s nimi tedy zacházet jako se zbožím. Každá společnost je totiž závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svých cílů, nejčastěji zisku. Je to také odklon od jednoduchého osobního přístupu k zaměstnancům, čímž se předchází potencionálním problémům. Měl by být také hlavní součástí filozofie firmy.²

² TOTH, Daniel, *Personální management*, s. 10

3.2. Personální strategie

Personální strategie je jedním ze základních stavebních kamenů pro dosažení dlouhodobých cílů podniku. Stejně jakou ostatní dílčí podnikové strategie řeší hlavně otázku strategického plánování charakterizovanou třemi kroky:

1. Kde jsme?
2. Kam se chceme dostat?
3. Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Z podnikového strategického plánu čerpá cíle, které musí naplnit a zároveň upozorňuje na nové možnosti v práci s lidskými zdroji a na možnost tvorby konkurenčních výhod postavených právě na nich. Příprava personální strategie nejčastěji zahrnuje konkrétní postupy.

Analýza úrovně připravenosti podniku a personálního útvaru na proces tvorby a implementace strategie. Zde je potřeba zvážit zdroje a vytvořit strategický tým, jehož členy jsou obvykle lidé z vrcholového managementu a majitelé firmy. Bez jejich spolupráce lze nesnadno prosazovat potřebné změny.

Stanovení dalších partnerů pro tvorbu personální strategie, což obvykle bývají především externí partneři jako například dodavatelé, distributoři, personální agentury, outsourcingové firmy, tréninkové firmy apod.

Vytvoření a trénink týmů, který bude strategii vytvářet, zavádět a podle potřeby také měnit. Nejefektivnější jsou týmy složené ze 4 – 6 osob. Není nezbytně nutné, aby tým pracoval stále ve stejném složení, naopak obměna jednoho nebo dvou pracovníků může přinést nová kreativní řešení.

Tvorba časového harmonogramu s kontrolními body. Součástí je také pravidelný monitoring externího prostředí zaměřený především na trh práce, personální strategie konkurence, trendy v oboru podnikání a trendy makroekonomického prostředí.

Neměně důležitou součástí monitoringu je průběžné sledování vnitřního prostředí a podstatné informace týkající se budoucích změn v organizační struktuře, cílové podnikové kultuře, změny dlouhodobých podnikatelských záměrů nebo slučování se strategickými partnery.

Jeden z nejdůležitějších a často nejobtížnějších kroků při sestavování personální strategie je formulace poslání (mise). Mělo by se jednat o krátké a jasně srozumitelné sdělení

smyslu existence personální práce a personálního útvaru v podniku. Jednoznačnost a výstižnost rozhoduje o tom, zda ji všichni pochopí a zda se mise stane skutečným vodítkem při každodenní práci.

Každý personální útvar, který si stanovil své poslání a strategii, musí zároveň provést rozbor efektivnosti své dosavadní činnosti. Tato fáze je obvykle nejpracnější a časově nejnáročnější fází tvorby personální strategie. Pokud je však provedena správně a strategický tým se k ní průběžně vrací, poskytne velmi cenné informace pro práci na naplnění dílčích cílů personální strategie.

Nejdůležitější částí personální strategie však není její tvorba, ale její uplatnění. Podstatné je, aby byl strategický plán úspěšně zaveden do každodenních manažerských a podnikatelských procesů.

Konečným a rozhodujícím „testem“ strategie je neustálá konfrontace její přidané hodnoty na tvorbě konkurenčních výhod podniku a nárůstu podnikatelských výsledků.

Podnikové strategie – zaměstnanci pro konkurenceschopné organizace

Konkurenční schopnost firem je základem úspěšnosti každé ekonomiky. Lidé se jako zaměstnanci, manažeři i jako podnikatelé musejí tomuto imperativu přizpůsobit, protože jinak ohrozí schopnost podniku vůbec přežít. Zaměstnanci jsou všude na světě vybaveni téměř stejným očekáváním a požadavkům zaměstnavatelů. Přitom požadavky v podstatě definuje komerční sféra, protože v ní jsou organizace nejvíce vystaveny nejen nelitostnému konkurenčnímu tlaku, ale současně i humanizujícímu vlivu trhu demokratických společností, jež prosadily nezbytné standardy vztahů k zaměstnancům, zákazníkům, životnímu prostředí atp. a jež také umožňují zvyšování spontánních očekávání spotřebitelů i zaměstnanců vůči firmám právě ve směru vyšších kulturních a civilizačních standardů.

Současné mezinárodní trendy a modely poskytují cenné vzory a inspirace. V mnoha podnicích se osvědčily modely „řízení znalostí“, „učící se organizace“, „lidského kapitálu“, „intelektuálního kapitálu“, modelování kompetencí a podobné, které nejsou pouhým zdůrazněním významu lidských zdrojů pro úspěšný rozvoj podniku v současné globální ekonomice, nýbrž nabízejí ucelený koncepční přístup ke strategickému vzdělání a rozvoji lidských zdrojů a jejich optimálnímu využívání pro strategie změny a dosahování vysoké výkonnosti a ziskovosti.³

³ STÝBLO, Jiří, *Personální management jako nástroj řízení změn*, s. 49

Důležité je, aby rozvoj lidských zdrojů byl součástí přípravy tvorby podnikových strategií a aby se přitom usilovalo o optimálně dosažitelný soulad mezi potřebami a zájmy podniku na straně jedné a potřebami a zájmy jednotlivých pracovníků (celoživotní vzdělávání, příležitosti k sebevzdělávání a učení, plné uplatnění a využití schopností, rozšiřování kvalifikace, postup v kariéře, udržení a zvýšení zaměstnanosti, uspokojení z obsahu a výsledků práce aj.) na straně druhé.

Příprava na informační společnost a e-business je dnes v podnikové sféře prioritou a za poslední dva roky se stala mimořádně naléhavou výzvou vzhledem k rychlému pokroku ve světě. Kvalita vzdělávání manažerů a ostatních zaměstnanců se při zavádění e-businessu plně projeví proto, že dochází k radikálním a velmi rychlým změnám nejen v marketingu a prodeji, nýbrž též v nákupu, ve výrobních operacích, vztazích se zákazníky a obchodními partnery, ve vztazích a komunikaci uvnitř podniku a celém managementu. E-business je svou povahou mezinárodní a používá hlavně angličtinu. Bez patřičného úsilí v podnikovém vzdělávání a učení by všechny tyto změny byly těžko zvládnutelné.

Vzdělávání manažerů a benchmarking s úspěšnými firmami může však být prvním krokem a podnětem k tomu, aby si management uvědomil strategickou váhu těchto převážně „měkkých“ faktorů.⁴

Řízení firemní infrastruktury

Vytváření organizační infrastruktury je tradiční rolí personálního útvaru. Vyžaduje to, aby personalisté navrhovali a uplatňovali účinné personální procesy pro účely získávání a výběru, vzdělávání, hodnocení, odměňování a povyšování pracovníků a další řízení pohybu pracovníků v rámci organizace. Personalisté vytváření infrastrukturu tím, že neustále zkoumají a zlepšují personální procesy.

Přínosem plynoucím z role týkající se infrastruktury je administrativní výkonnost a efektivnost. Personalisté dosahují administrativní efektivnosti a výkonnosti dvěma způsoby. Za prvé zajišťují efektivnost personálních procesů, např. pomocí reengineeringu. Za druhé způsob, jímž mohou personalisté zlepšit celkovou výkonnost podniku, je přijímání, vzdělávání a odměňování manažerů, kteří zvyšují produktivitu a snižují plýtvání. Personalisté jako administrativní experti zlepšují efektivnost a soustavně nalézají nové způsoby jak dělat věci lépe.

⁴ D'AMBROSOVÁ, Hana, KOLEKTIV AUTORŮ, *Abeceda personalisty*, s. 22

Řízení přínosu pracovníků

Role personalistů v oblasti přínosu pracovníků znamená jejich zapojení do každodenních problémů, starostí a potřeb pracovníků. V podnicích, v nichž se intelektuální kapitál stává rozhodujícím zdrojem hodnoty firmy, by měli personalisté být při rozvíjení tohoto kapitálu aktivní a dokonce agresivní, bojovní. Personalisté se tak stávají jakýmiś bojovníky za pracovníky tím, že propojují přínosy pracovníků s úspěšností organizace. Výsledkem řízení přínosu pracovníků je zvýšená oddanost a schopnost pracovníků. V roli bojovníků personalisté tráví čas s pracovníky a vzdělávají a povzbuzují manažery v jiných útvarech, aby dělali totéž. Když jsou pracovníci schopní a oddaní, stává se intelektuální kapitál pracovníků významným a ceněným bohatstvím, které nachází svůj odraz ve finančních výsledcích firmy.

Hlavními aktivitami v oblasti řízení přínosu pracovníků jsou naslouchání, odpovídání na otázky a hledání a nalézání způsobů, jak poskytnout pracovníkům zdroje, které uspokojují měnící se požadavky na ně kladené.

Řízení transformace a změny

Transformace změny spočívá ve fundamentální změně kultury ve firmě, personalisté řídicí transformaci se stávají jak strážci kultury, tak katalyzátory kultury. Změna se vztahuje ke schopnosti organizace zlepšit podobu a realizaci iniciativ a zkrátit dobu cyklu u všech aktivit organizace. Když firmy procházejí transformací, manažeři lidských zdrojů slouží jako partneři podniku a podnikání tím, že pomáhají pracovníkům opustit starou a přijmout novou kulturu. U personalisty sloužícího jako agent změny znamená úcta k minulosti oceňovat a respektovat tradice a historii podniku a zároveň pracovat pro budoucnost.

Mezi aktivity agentů změny patří rozpoznávání a definování problémů, budování vztahů důvěry, řešení problémů a vytváření – a plnění – plánů akcí.⁵

Firemní kultura a filozofie

Firemní kultura a filozofie ovlivňuje v podstatě personální management v podniku. Podniková kultura je definována jako souhrn představ, hodnot, norem a vzorců chování v podniku sdílených relativně dlouhodobě udržovaných a pod podnikovou filozofií rozumíme vůdčí myšlenku, která stručným a jasným způsobem formuluje základní cíl podniku. Již výběr pracovníků je celkovou politikou podniku, odvozenou z filozofie,

⁵ ULRICH, Dave, *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 46

i způsoby jednání vedoucích pracovníků (součást podnikové kultury) ovlivněn. Podnik se snaží získat takové pracovníky, kteří si rychle osvojí podnikovou kulturu a budou se s ní identifikovat. Personální management je orientován na zesílení této identifikace a odměňování těch pracovníků, kteří podnikovou kulturu přijali za svou. Podniky postupují v závislosti na typu kultury (podniky s dynamickým modelem) podnikové kultury, zaměřené především na výsledky, na zvládání úkolů, vysoce hodnotí znalosti a dovednosti a pěstují pružnost. Podniky s převažujícím obranným typem kultury jsou výrazně sociálně orientovány, snaží se o zachování zaměstnanosti a tolerují slabší nebo dokonce slabý pracovní výkon.

Firemní kultura vychází z firemní filozofie, vize a firemních hodnot. Představuje soubor dlouhodobě trvajících a rozvíjejících se představ, přístupů a hodnot, které organizace sdílí. Slouží převážně k vnější adaptaci a zároveň vnitřní integraci zaměstnanců. Projevuje se společnou hodnotovou orientací, vyznáváním stejných hodnot a norem, vychází z podobných vzorců chování a jednání. Důležitost firemní kultury představuje v 21. století jeden z klíčových prvků úspěšného postavení firem a organizací na trhu. Jedná se o soustavu společných přístupů, cílů a hodnot, představ, norem a obecných pravidel, jež jsou společně ve firmě sdíleny. Týká se chování lidí v individuálních situacích a vzájemných interakcích. Znázorňuje, jak se většina zaměstnanců drží nejen psaných, ale i nepsaných pravidel. Slouží k ovlivňování motivace, fluktuace a chování. Vytváří hodnotové systémy a vzory, které se projevují ve shodné či alespoň obdobné komunikaci a chování každého zaměstnance uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Firemní kultura a její vnitřní pravidla ovlivňující chování, myšlení a jednání pracovníků, vytvářejí atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život. Dá se říci, že firemní kultura je duchem podniku, který charakterizuje jeho tvář navenek. Nelze ji změnit nebo ovlivnit vydáním nařízení či směrnice. Formuje se v závislosti na intenzitě interakcí uvnitř podniku i mezi ním a vnějším prostředím. Jedná se o výsledek procesu učení, který spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace, proto je velmi obtížné ji takto zavedenou měnit. Zároveň bývá tendenčně považována za samozřejmost. Změna kultury je dlouhodobou záležitostí, záleží zejména na managementu firmy, jakou strategii a koncepci zvolí, a jakým způsobem ji bude prezentovat.⁶

⁶ TOTH, Daniel, *Personální management*, s. 27, s. 37

3.3. Úloha personálního útvaru

Personální útvary (útvary lidských zdrojů) se specializují na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. „Klienty“ nebo „zákazníky“ personálního útvaru není jen vedení organizace. Patří mezi ně i linioví manažeři, kteří vlastně realizují personální politiku a na které personální útvary spoléhá při provádění personální práce, a dále pracovníci a potenciální pracovníci.

Personální útvary nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejích cílů prostřednictvím lidí. Může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

Personální útvary může pomoci organizaci vytvořit schopnost přestát změny, které budou stále více součástí života organizace. Může organizaci pomoci s vytvářením nové psychologické smlouvy a cest, jak pracovníky na probíhajících změnách zainteresovat a jak je zainteresovat na výkonu organizace.

Organizace a personální obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána či připisována.

Založení personálního útvaru

Při vytváření organizace personálního útvaru a při jeho obsazování pracovníky je třeba vzít v úvahu jeho úlohu při formulování personálních strategií a personálních politik i při intervenování a inovování. Tento útvary musí poskytovat účinné a nákladově efektivní služby. Tyto oblasti nelze zanedbávat; důvěryhodnost a reputace personálního útvaru – pokud jde o liniové manažery – bude do značné míry záviset na kvalitě těchto služeb pro interní zákazníky personálního útvaru. Je opravdu důležité, aby si pracovníci personálního

útvary pamatovali, že linioví manažeři jsou jejich zákazníci a opravdu si zaslouží vysokou úroveň služeb uspokojujících jejich potřeby.

Nejdůležitější zásadou, kterou musíme mít na paměti při vytváření organizace personálního útvaru, je to, že tato organizace by měla být v souladu s potřebami podniku a podnikání. Z tohoto hlediska bude vždy existovat určitá možnost volby nejlepší struktury personálního útvaru, ale tato volba by měla být prováděna na základě analýzy toho, o jaké odborné vedení, rady a služby má organizace v oblasti lidských zdrojů zájem. To je také příčinou značné proměnlivosti praxe v oblasti personální práce a v postavení a profilu personálních útvarů.

Role personalistů

Aby personalisté vytvářeli hodnotu a přinášeli výsledky, musejí začít tím, že se zaměření nikoliv na činnosti nebo práci personálního útvaru, ale na definování toho, co tato práce přináší. Jsou-li definovány přínosy, pak lze specifikovat role a činnosti partnerů v podnikání.

Obrázek 1: Role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurenceschopné organizace



Zdroj: Zpracováno dle ULRICH, Dave, Mistrovské řízení lidských zdrojů

Schéma na obrázku č. 1 popisuje – z hlediska přínosů – čtyři klíčové role, které musejí personalisté plnit, aby se jejich partnerství v podnikání stalo skutečností. Dvě osy představují zaměření a činnosti personalistů. Zaměření se pohybuje od dlouhodobého/strategického ke krátkodobému/operativnímu. Personalisté se musejí naučit jak být jak strategičtí, tak operativní, zaměření na dlouhodobé a krátkodobé perspektivy.

Činnosti se pohybují od řízení procesů (personální nástroje a systémy) k řízení lidí. Tyto dvě osy zobrazují čtyři základní role v oblasti lidských zdrojů: (1) strategické řízení lidských zdrojů; (2) řízení firemní infrastruktury; (3) řízení přínosu pracovníků a (4) řízení transformace a změny. Abychom každou z těchto rolí lépe pochopili, musíme vzít v úvahu následující tři záležitosti: přínosnost, schopnost přínosu, která tvoří výsledky dané role, charakteristickou metaforu neboli vizuální představu, která je spojena s danou rolí a činností, které musí personalista vykonávat, aby plnil danou roli. Tabulka 1 shrnuje tyto záležitosti u každé z rolí uvedených v obrázku 1.⁷

Tabulka 1: Definice rolí v oblasti lidských zdrojů

Role/buňka	Přínos/výsledek	Metafora	Činnost
Strategické řízení lidských zdrojů	Uskutečňování strategie	Strategický partner	Propojování personální a podnikové strategie: „organizační diagnóza“
Řízení firemní infrastruktury	Budování účinné infrastruktury	Administrativní expert	Reengineerung organizačních procesů: „Společné služby“
Řízení přínosů pracovníků	Zvyšování oddanosti a schopnosti pracovníků	Bojovník za pracovníky, zastávce pracovníků	Naslouchání a reagování na pracovníky: „Zabezpečování zdrojů pro pracovníky“
Řízení transformace a změny	Vytváření inovované, vylepšené organizace	Agent, iniciátor, prosazovatel změny	Řízení transformace a změny: „Zabezpečování schopností potřebných ke změně“

Zdroj: zpracováno dle ULRICH, Dave, Mistrovské řízení lidských zdrojů

Plánování v personálním managementu

Personální plánování je součástí personálního managementu. Jedná se o činnost, která vychází z analýzy budoucích potřeb organizace. Jde o koncepci stanovení přírůstků (úbytků) podnikových lidských zdrojů. Personální plánování je strategická aktivita vrcholového managementu každé organizace. Přednost personálního plánování spočívá v racionálním a systematickém přístupu vycházejícího ze zajišťování a hospodaření lidských zdrojů v podniku. Projevuje se převážně v optimalizaci potřeby pracovníků,

⁷ ULRICH, Dave, *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 44

v usměrňování jejího strukturálního vývoje, v racionálním výběru zaměstnanců, ve zvyšování výkonu pracovníků, i v dalších oblastech personálního managementu. Postup plánování lidských zdrojů vychází z informací, analýz, prognóz, plánů, průběžné realizace a kontroly. Personální plánování poskytuje informace pro požadovaná rozhodnutí, vztahující se k hospodaření s pracovními silami.⁸

3.4. Personální práce

Až příliš často se personalisté zaměřují na pomáhání jiným než na pomáhání sami sobě. Principy personální práce, které pomáhají podnikům, jsou-li aplikovány na samostatný personální útvar, povedou k zlepšení jak útvaru, tak celé personální práce. Personální práce vyžaduje, aby personalisté zvládali následující tři skupiny činností.

Za prvé musejí provádět strategické řízení lidských zdrojů, které mění podnikové strategie na organizační schopnosti a organizační schopnosti na akce. Strategické řízení lidských zdrojů pomáhá naplňovat příslib strategického rozhodování a plnění příslibů pomáhá organizacím vytvářet úspěšné vztahy s jejich pracovníky, zákazníky a investory.

Za druhé, personalisté musejí provádět strategii lidských zdrojů a vytvářet tak pro personální útvar základní úhel pohledu. Tento úhel pohledu může být definován pomocí jasné vize, poslání, způsobu myšlení nebo dalších charakteristik. Stanovuje směr pro personální útvar a personální práci a pomáhá lidem uvnitř této podnikové funkce i mimo ni pochopit svůj účel, pochopit, proč jsou tady.

Za třetí, personalisté musejí zabezpečovat organizaci personálního útvaru a personální práce a používat strategii lidských zdrojů k posílení této podnikové funkce. Tento proces zahrnuje provádění organizační diagnózy personálního útvaru a personální práce samých, následované jakýmkoliv nezbytnými zlepšeními v získávání a výběru, vzdělávání a odměňování pracovníků i v organizování a zabezpečování personální práce.

Když jsou personalisté vzory uplatňování zásad, které hlásají, získávají ve svých podnicích na důvěryhodnosti, a zvyšují tak pravděpodobnost, že budou úspěšnými partnery v podnikání.

⁸ TOTH, Daniel, *Personální management*, s. 40

Kultura personálního útvaru

Okolnosti spojené s kulturou personálního útvaru, které doposud omezovaly schopnost personální funkce myslet a jednat strategicky (navzdory pokroku, kterého bylo dosaženo v oblasti „statutu“ personální role, tj. posunu personální funkce do role strategického podnikového partnera, nepřestávají tyto vlivy do mnoha personálních útvarů stále pronikat), pramení z dlouholeté personální role, coby reaktivní, téměř „obrané“ podnikové funkce. Na personální útvary, ať minulé nebo dnešní, není a nebylo nikdy pohlíženo jako na místa tvorby zisku či potencionální zdroje přínosu a primárně tak zůstávají příjemci zakázek od strategičtěji zaměřených podnikových funkcí, jejichž výsledky jsou přímo spojeny se základními podnikatelskými cíli.

Ve většině organizací však bude vlna proměny kultury, která je pro transformaci personálního útvaru nezbytná, potřebovat více než jen židli ve vrcholovém vedení a vedle samotné změny kultury personálního útvaru bude zahrnovat i obměnu lidí, kteří personální práci vykonávají, přehodnocení personálních procesů, používaných technologií a struktury celé personální funkce. Kostru úplného procesu transformace personální funkce tvoří těchto pět zdrojů: lidé, procesy, kultura, technologie a struktura.⁹

Motivace pracovníků

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací. Pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců v organizaci bývá často nezbytné vytvořit motivační procesy a takové pracovní prostředí, které napomůže k tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. K tomu je nutné věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a v neposlední řadě práce, kterou vykonávají.

Významným motivačním prostředkem mohou být pro zaměstnance benefity, které společnost nabízí. Benefity představují odměny za vynaložené pracovní úsilí, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec k pravidelně poskytované mzdě. Jsou jedním ze způsobů, jimiž se zaměstnavatelé snaží získat a udržet si své zaměstnance. Zároveň se je

⁹ WALKER, Alfred J., *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, s. 134

snaží motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. Benefity dnes představují důležitou součást personální politiky a managementu lidských zdrojů.¹⁰

Pro motivaci zaměstnanců jsou stěžejní také pracovní podmínky. Snaha dosahovat vyšších zisků vedlo mnoho firem k zajišťování kvalitnějších pracovních podmínek pro zaměstnance. Pracovní podmínky jsou zaměstnavatelem zabezpečovány zejména přesným vymezením pracovního úkolu, dále pak podmínkami pracovního prostředí, ke kterým patří zejména prostorové a funkčně řešené pracoviště a fyzické podmínky (mikroklima, zvukové podmínky). Dalšími faktory pro zlepšení pracovního prostředí jsou podmínky bezpečnosti práce, hygienické podmínky a v neposlední řadě sociální podmínky. Někdy ovšem nastanou situace, kdy pravidelná pracovní doba, či práce v kolektivu někomu nevyhovuje a z toho důvodu někteří zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům možnost, aby svoji pracovní činnost vykonávali z domova. Takto prováděná práce některým lidem vyhovuje mnohem lépe, žijí bez stresu a dojíždějí do zaměstnání, mají možnost rozvrhnout si pracovní dobu dle vlastních potřeb. Pod pojmem homeoffice si můžeme představit, že se jedná o práci na dálku, v dnešní době zejména využívající vhodné informační a komunikační technologie. Zaměstnanec si může volně upravit pracovní dobu, ovšem stále pracuje dle pokynů zaměstnavatele. Jedním z důvodů, proč je homeoffice v současné době častějším jevem než dříve, je snaha snižovat náklady na zaměstnance a zároveň motivuje zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Je vhodný zejména pro ty, kdo nechtějí dojíždět do zaměstnání, a to jak z důvodu časového, tak finančního. Velmi vhodný je tento způsob práce pro rodiče s dětmi, lidi, kteří pečují o nemocného člena rodiny. Homeoffice umožňuje uplatnit se v zaměstnání i osobám s fyzickým handicapem.¹¹

¹⁰ TOTH, Daniel, *Personální management*, s. 471, s. 320

¹¹ TOTH, Daniel, *Personální management*, s. 77

3.5. Personální marketing jako nástroj konkurenceschopnosti

Personální politiky a postupy by měly vytvářet organizace, které jsou schopnější provádět strategii, účinněji fungovat, angažovat, zapojovat lidi a řídit změny, což jsou všechno prvky či složky konkurenceschopné organizace. Tento proces vyžaduje bojovníky a mistry v oblasti lidských zdrojů, ať už liniové manažery nebo personalisty, kteří vytvářejí hodnotu a přinášejí výsledky. Identita, totožnost firemních bojovníků a mistrů v oblasti lidských zdrojů je méně důležitá než to, že vůbec nějaké máme.

Lidské zdroje a jejich řízení jsou závažné záležitosti. Personální postupy a činnosti vytvářejí organizační schopnosti, které vedou ke konkurenceschopnosti. Bojovníci a mistři v oblasti lidských zdrojů ovládají, propojují a ovlivňují tyto postupy tak, aby pracovníci, zákazníci a investoři obdrželi hodnotu.

V dnešní době je nutné přidat k tradičním schopnostem personálního útvaru a personální práce nové schopnosti. Například rychlost, tedy jak rychle může být personální práce udělána, aniž by to bylo na úkor její kvality. Jak lze nové nápady přeměnit na akce s viditelnými výsledky v podobě chování pracovníků nebo prospěchu firmy. Důležité jsou inovace a to, jak je společenství v oblasti lidských zdrojů schopné kreativně přemýšlet o řešení starých problémů a o hledání řešení problémů, o kterých se dosud neuvažovalo, nepřemýšlelo. V neposlední řadě také integrace práce personálního útvaru a vůbec personální práce propojena se strategickými plány, cíli zákazníků, potřebami pracovníků a dalšími plány podnikových útvarů.

Zabezpečování těchto výsledků bude vyžadovat, aby společenství v oblasti lidských zdrojů vytvářela nové schopnosti. Tyto schopnosti budou naopak vyžadovat týmové vzdělávání (team building) v celém tomto společenství, využívání technologií, podstupování rizik, sdílení cílů týkajících se dopadu personální práce na podnik a podnikání, znalost a uplatňování nejlepších personálních postupů a osobní sebedůvěru a sebevědomí podstupovat rizika a inovovat.

Jakákoli podniková aktivita by měla být redukovatelná na určitou podnikovou nabídku, založenou na vytváření hodnoty pro zákazníky v ekonomicky viditelné podobě. Personalisté musejí vytvářet nabídku hodnoty personální práce a spojovat personální postupy s prostými podnikovými skutečnostmi: služba zákazníkům, plnění termínů, vytváření zisků, využívání technologie a uspokojování investorů. Personalisté by měli

vynakládat značný čas na poznávání toho, jak jejich práce ovlivňuje tyto podnikové skutečnosti.

Investování personálního útvaru a personální práce do budoucnosti se musí zaměřit na vytváření hodnoty a na vytváření hodnotové rovnice pro služby a produkty personálního útvaru a personální práce s využitím třech lokalizačních hodnot:

- Pracovníci: morálka, oddanost, schopnost a stabilizace
- Zákazníci: udržení, spokojenost a oddanost
- Investoři: ziskovost, náklady, růst, cash-flow a rentabilita.

Složitější otázky o vytváření hodnoty zkoumají vzájemné vztahy čtyř klíčových faktorů – personálních postupů, pracovníků, zákazníků a investorů – kdy akce v nějaké jedné oblasti přímo nebo nepřímo ovlivňuje ostatní tři oblasti.

Aby byly podniky konkurenceschopné, musejí se vnitřně měnit v souvislosti s tím, jak se tempo změn mimo podnik zrychluje (v důsledku globalizace, toků informací, očekávání zákazníků, technologie atd.). Podniky mající větší schopnost změny budou časem konkurenceschopnější.¹²

Marketing mix a jeho uplatnění v rozvoji lidských zdrojů

Nové ekonomické podmínky vyžadují nové metody a nový přístup k řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je personální marketing. Jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, informování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce.

Potenciální zaměstnanec (uchazeč o zaměstnání) se stává „klientem“, o jehož přízeň se firma uchází. Management firmy dělá maximum pro získání vynikajících zaměstnanců a jejich udržení a stabilizaci.

Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhodu na trhu pracovních sil. Ale aby byl tento systém funkční, měl by využívat marketingový mix. O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice, není pochyb – jsou jimi označovány aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy v souladu s existující kulturou.

¹² ULRICH, Dave, *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, s. 256

Nástroje marketingového mixu lze rozdělit do čtyř skupin „4 P“: Product (produkt), Price (cena), Place (místo), Promotion (podpora). Na základě těchto klasických prvků marketingu lze sestavit marketingový mix v personalistice následovně:

- PRODUCT – pracovní místo
- PRICE – motivace a odměna za práci
- PLACE – místo výkonu práce
- PROMOTION – prezentace pracovní nabídky

Na lidské zdroje působí ve firmě společenské, sociální i psychologické podmínky, proto je potřeba uvedené marketingové nástroje chápat vždy v kontextu dané kultury.¹³

3.6. Personální politika

Termín politika je ve vztahu k chování manažerů a zaměstnanců v organizacích zpravidla chápán jako něco negativního. Vyjdeme-li však z výše uvedené definice pak k tomuto pojetí ve skutečnosti neexistuje důvod. Sledování osobních nebo dalších zájmů může totiž vést k tomu, že osoby jednají způsobem, který je pro organizaci jak prospěšný, tak škodlivý. To, zda politiku v organizaci třeba chápat pozitivně nebo negativně, závisí na tom, jak je jejich nástrojů používáno.¹⁴

Personální politika představuje soubor relativně stabilních zásad, jimiž se podnik při rozhodování a personálních činnostech řídí. Dále vyjadřuje systém opatření, jimiž se podnik snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat jejich chování a jednání v souladu s naplňováním podnikatelské strategie.¹⁵

Politika lidských zdrojů nebo politika zaměstnávání lidí pomáhá zajistit, že při jednání o záležitostech týkajících se lidí bude v celé organizaci uplatňován takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Tato politika poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí, a pomáhá prosadit spravedlnost ve způsobu jednání s lidmi. Tím, že je návodem, podle něhož by měli manažeři v různých konkrétních situacích jednat,

¹³ D'AMBROSOVÁ, Hana, KOLEKTIV AUTORŮ, *Abeceda personalisty*, s. 74

¹⁴ URBAN, Jiří, *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, s. 205

¹⁵ D'AMBROSOVÁ, Hana, KOLEKTIV AUTORŮ, *Abeceda personalisty*, s. 15

usnadňuje posilování přenášení a delegování pravomocí. A pokud bude současně v souladu s podnikovou kulturou, pomůže ji utvářet.

Formalizovaná politika lidských zdrojů může být využívána při orientaci (zapracovávání a adaptaci) nových pracovníků a při vzdělávání vedoucích týmů a manažerů, aby pomohla účastníkům pochopit filozofii a hodnoty organizace, a také to, jaké chování se od nich v těchto souvislostech očekává. Je prostředkem definování zaměstnaneckého vztahu a psychologické smlouvy. I když psaná politika je důležitá, její hodnota je omezená, pokud není podporována odpovídající kulturou. Týká se to především politiky rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.

Celková politika lidských zdrojů

Politiku lidských zdrojů lze vyjádřit jako souhrnnou deklaraci hodnot organizace. Celková politika deklaruje to, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým pracovníkům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Je vyjádřením jejích hodnot nebo přesvědčení, jak by se mělo s lidmi zacházet. Hodnoty vyjádřené v souhrnné deklaraci politiky lidských zdrojů se mohou týkat těchto pojmů:

Spravedlnost: zacházet s pracovníky slušně podle jejich zásluh a uplatňovat zásadu nestrannosti. To znamená chránit jedince před jakýmkoli nespravedlivým rozhodnutím jejich manažerů, poskytovat jim stejné příležitosti k zaměstnávání a povyšování a uplatňovat spravedlivý systém odměňování.

Ohleduplnost: brát v úvahu situaci jedinců při rozhodování, která ovlivňují perspektivy jistoty nebo sebeúcty pracovníků.

Učení probíhající v organizaci: přesvědčení o potřebě podporovat vzdělávání a rozvoj všech členů organizace, nabízet v tomto ohledu příležitosti a poskytovat potřebnou podporu.

Výkon prostřednictvím lidí: význam přikládáný vytváření kultury výkonu a soustavného zlepšování; význam řízení pracovního výkonu jako nástroje definování vzájemných očekávání a dohody o nich; poskytovat lidem objektivní zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem: usilovat o takové způsoby zaměstnávání lidí, které jim umožní dosahovat rovnováhy mezi jejich pracovními a osobními závazky.

Kvalita pracovního života: vědomé a neustálé zaměření na zlepšování kvality pracovního života. To zahrnuje posilování pocitu uspokojení pracovníků z práce, dosahovaného pokud možno omezováním monotónnosti, zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti, posilováním pravomocí a omezováním situací, kdy jsou lidé vystaveni příliš velkému stresu.

Pracovní podmínky: zabezpečovat zdravé, bezpečné a pokud možno i příjemné pracovní podmínky.

Tyto hodnoty vyznává v různých podobách mnoho organizací. Může být obtížné vyjádřit tuto politiku jinak než ve všeobecných pojmech, avšak zaměstnavatelé si musejí uvědomovat, že jsou předmětem jak vnějších, tak i vnitřních tlaků, které mohou působit jako limitující do té míry, v jaké tito zaměstnavatelé neuznávají vyšší standardy chování vůči svým pracovníkům, které se od nich očekávají.

Specifické druhy politiky

Specifické druhy politiky by měly být zaměřeny na následující oblasti: stejné příležitosti, řízení rozmanitosti, věk a zaměstnávání, povyšování, vyváženost pracovního a mimopracovního života, rozvoj pracovníků, odměňování, zapojování a participace, zaměstnanecké vztahy, nová technika a technologie, bezpečnost a ochrana zdraví, disciplinární záležitosti, stížnosti, nadbytečnost pracovníků, sexuální obtěžování, šikana, užívání škodlivých látek, kouření, AIDS a e-mailly.

Formulování politiky lidských zdrojů

Při formulování a realizaci politiky lidských zdrojů je třeba postupovat v těchto krocích:

Pochopit podnikovou kulturu a její základní hodnoty.

Analyzovat existující politiku – psanou i nepsanou. Politika lidských zdrojů bude existovat ve všech organizacích, i když bude spíše implicitní povahy, než aby byla formálně vyjádřena.

Analyzovat vnější vlivy. Politika lidských zdrojů podléhá vlivu legislativy týkající se zaměstnávání lidí a dalších právních předpisů z této oblasti. K vnitrostátním zákonům přistupuje i potřeba respektování direktiv a předpisů Evropské unie.

Vyhodnotit všechny oblasti, kde je zapotřebí nové politiky nebo kde existující politika již neodpovídá potřebám.

Zjistit názory manažerů (příčemž se doporučuje začít vrcholovým managementem) na politiku lidských zdrojů a na to, kde by se měla zlepšit.

Zjistit názory pracovníků na politiku lidských zdrojů, zejména pokud jde o to, nakolik je skutečně správná a spravedlivá a zda je uplatňována správně a přiměřeně. Tyto informace lze zjistit pomocí průzkumu postojů (ankety).

Zjistit názory představitelů odborů.

Analyzovat informace získané v předcházejících sedmi krocích a připravit návrh politiky.

Prokonzultovat, projednat a schválit politiku s managementem a představiteli odborů.

Informovat o politice spolu s případnými průvodními pokyny k její praktické realizaci (i když politika by měla být sama o sobě co nejsrozumitelnější). Informování o politice doplnit o školení.

Uskutečňování politiky lidských zdrojů

Cílem je uskutečňovat politiku správně a důsledně. V tom hrají klíčovou úlohu linioví manažeři. Jsou to oni, kdo budou v rozhodující míře odpovědni za uskutečňování politiky. Pracovníci personálního útvaru mohou poskytovat návody, ale jsou to linioví manažeři, kdo jsou v ohnisku dění a kdo musejí dělat rozhodnutí o lídrech. Úlohou personálního útvaru je sdělovat a vysvětlovat politiku, přesvědčovat liniové manažery, že je nezbytná, a poskytovat vzdělávání a podporu, které manažery vybaví k tomu, aby ji uskutečňovali.¹⁶

3.7. Trendy na trhu práce

Přesuny pracovních sil mezi odvětvími, podniky a profesemi byly poměrně značné již v průběhu devadesátých let, kdy změnila svou profesi nebo prošla změnou pracovního zařazení více než polovina zaměstnaných. Tato flexibilita však byla jen v menší míře založena na vysokých kvalifikačních nárocích a pouze v omezených případech byla spojena se zaváděním nových technologií a vznikem kvalifikačně náročných profesí. V některých regionech došlo naopak pod tlakem zahraničního kapitálu z hlediska kvalifikace k nežádoucímu přesunu části pracovních sil k méně kvalifikovaným činnostem. Problém z hlediska budoucího vývoje zůstává nepřípravenost zaměstnanců na změny v důsledku restrukturalizace a bankrotů, které svým rozsahem předčí předešlé posuny.¹⁷

¹⁶ ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, s. 141

¹⁷ KOTÝNKOVÁ, Magdalena, NĚMEC, Otakar, *Lidské zdroje na trhu práce*, s. 87

Svět se nachází na prahu nové doby, v níž se hlavním motorem ekonomického růstu stane lidský potenciál. Lidé s potřebnými schopnostmi a dovednostmi („talenty“) budou tvůrci přidané hodnoty. Prvořadým úkolem pro všechny subjekty na trhu práce bude umět se tomuto trendu přizpůsobit.

V minulosti vedla lidská vynalézavost, úsilí a inovace k využívání nových materiálů, ke vzniku nových technologií, a tím ke změně uspořádání světa. Materiály, které tato období poznamenaly, daly vzniknout i jednotlivým názvům lidského vývoje – doba kamenná, doba bronzová a doba železná. Postupem času se lidské éry začaly označovat podle jednotlivých oblastí vývoje – průmyslový věk, kosmický věk a informační věk. Nyní se do popředí dostávají lidské schopnosti a dovednosti. Ty se stanou katalyzátorem změny a globální hnací silou – ekonomickou, politickou i sociální. V této nové době budou lidé představovat hlavní zdroj inspirace a inovace.

Nastává nová éra – Věk lidstva. Toto období přinese radikální změny a nový směr rozvoje společnosti. Dojde k přehodnocení podnikových strategií a hodnot, a přetvoření sociálních systémů. Současné modely a sociální systémy jsou natolik přetížené, že jsou nadále neúnosné. Vytváří se velký tlak na společnosti a politické i ekonomické systémy, aby se přizpůsobily, a organizace, aby přetvořily svoje strategie a struktury.

Potřeba snižování nákladů má za následek inovace, které jsme nikdy před tím nezažili. Úspěšnými budou ty společnosti a jednotlivci, které toho dokážou využít. Zaměstnavatelé budou muset změnit svůj přístup a zajistit adekvátní organizaci lidských zdrojů, aby získali a udrželi lidský potenciál.

Nový věk je spojen se změnou preferencí a motivací zaměstnanců. Zaměstnavatelé proto musí přistupovat ke svým stávajícím i potenciálním zaměstnancům individuálně. Technologie a nárůst sociálních médií vedly k mnohem větší transparentnosti firem a umožnily lidem komunikovat téměř s kýmkoliv a kdekoli – ať je to zaměstnavatel se zaměstnancem, nebo obchodník se zákazníkem. Lidé si zvykli na rychlejší možnosti komunikace. Ve Věku lidstva budou úspěšní ti jednotlivci, kteří budou rozvíjet své schopnosti. V současném světě vzájemně propojených sociálních sítí, dostupných informací, zanechává vše, co každý z nás udělá nebo řekne, stálou stopu, která bude kdykoli dohledatelná. K dosažení respektu a loajality současných i budoucích zaměstnanců, musí být společnosti více transparentní a otevřené, než tomu bylo v minulosti.

Příchod Věku lidstva představuje zásadní změny na trhu práce. Kvalifikovaní zaměstnanci budou diktovat podmínky zaměstnavatelům, jak, kde a kdy budou pracovat. Talentovaní lidé budou přirozeně přitahováni odvětvími, která nabídnou nejlepší možnosti rozvoje kariéry, budou se chovat podle zásad sociální odpovědnosti a podporovat komunity, ve kterých působí. Společnosti budou muset být více aktivní v hledání, získání a rozvoji svých zaměstnanců, přehodnotit pracovní postupy a strukturu pracovních sil, a zajistit, aby měly to nejlepší prostředí pro podněcení kreativity, inovace, empatie a intelektuální zvědavosti, která je v každém lidském jednotlivci. Využití lidského potenciálu v nestálém měnícím se světě se stane klíčem pro úspěch.¹⁸

Požadavky podniků na trhu práce – nepřímé trendy

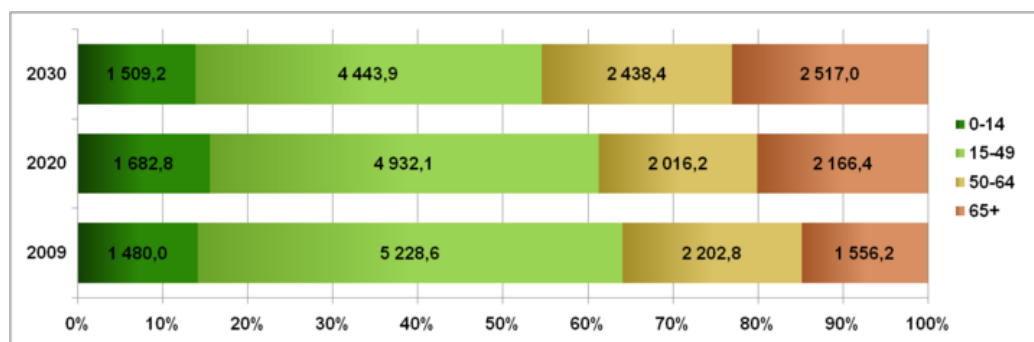
Požadavky podniků na trh práce odrážejí ve velké míře jejich aktuální potřeby. Systém vzdělávání však takto rychle reagovat nemůže, a protože změny v něm mají několikaletý horizont, musí brát v úvahu i širší souvislosti. Poptávku firem po zaměstnancích a vznik a zánik pracovních míst ovlivňuje celá řada trendů, které mají často svůj původ v jevech globální ekonomiky a jejich důsledek pro trh práce je nepřímý. Důležité není jen to, co podniky na trhu chtějí dělat, avšak také to, zda jim to jejich konkurence dovolí (jak ukazuje příklad textilního průmyslu) a jak jejich podnikání ovlivní vnější faktory (dopady recese na automobilový průmysl a další odvětví).

V příštích letech může být trh práce ovlivněn například těmito trendy:

Demografický vývoj - Česká ekonomika a trh práce se budou v příštích letech muset přizpůsobit situaci, kdy počet absolventů, přicházejících na trh práce, významně poklesne. V mnoha případech tak trh práce nezíská dostatečnou náhradu za pracovníky, odcházející do důchodu. Většina odvětví české ekonomiky z hlediska průměrného věku pracovníků bude v dlouhodobém horizontu stárnout. Na trhu práce budou chybět pracovníci pro stále větší okruh profesí. Zároveň budou zaměstnavatelé muset přizpůsobovat pracovní procesy v podnicích i samotnou náplň práce pro jednotlivá pracovní místa situaci, kdy mezi zaměstnanci osoby ve věkové skupině 50 a více let tvořit podstatnou část celkového počtu pracovníků.

¹⁸ JOERRES, Jeffrey. *Vstupujeme do věku lidstva. Trendy na trhu práce podle Manpower*. [cit. 2011-06-26], Dostupné z: <http://manpower.cz/download/manpower-humanage.pdf>

Obrázek 2: Struktura obyvatelstva dle věkových skupin



Zdroj: Budoucnost profesí, (citace, červen, 27., 2011), URL:<http://budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>

Sociokulturní faktory - Významným faktorem změn trhu práce jsou samotné preference zájemců o studium, studentů a absolventů. Pro nové generace, počínaje tou, která je označovaná jako Generace Y (osoby narozené v období 1980-1995, vstupující tedy na trh práce přibližně od roku 1998 až do roku 2020) platí již výrazně odlišné preference, životní styl a cíle, které ovlivňují rozhodování o volbě povolání. Tyto odlišnosti jsou ve velké většině ohrožením pro klasická průmyslová odvětví a profese, protože jsou touto generací vnímány mnohem více kriticky – jako málo perspektivní, nízko odměňované, nezajímavé a málo prestižní.

Jedním z důsledků tohoto trendu je změna struktury absolventů z hlediska jejich vzdělání. Již v „krátkém období“ (2009-2014) dojde k výraznému úbytku počtu absolventů učebních oborů bez maturity (jejich podíl na celkovém počtu absolventů se sníží na 11 %), naopak podíl absolventů s terciárním vzděláním vzroste na 59 %.

Trendy v investicích a outsourcingu - Růst české ekonomiky v uplynulých letech vděčil z velké části outsourcingu. Podniky z vyspělejších zemí EU, Spojených států a Japonska přenášely do ČR některé své aktivity, aby využily nákladové výhody české ekonomiky, dostatečnou zásobu kvalifikovaných pracovníků a v neposlední řadě výhody systému investičních pobídek. Tento outsourcing se díky výše uvedeným faktorům týkal zejména průmyslové výroby a je pravděpodobné, že díky pomíjivosti těchto faktorů již nebude pokračovat. I outsourcing sám se vyvíjí a českou ekonomiku to ovlivní dvěma způsoby: Poroste počet zahraničních podniků, které v ČR budou hledat partnera nebo joint-venture v oblasti designu nebo vývoje pro nejrůznější obory činnosti – náročnost vývojových

aktivit a jejich rozsah se v příštích letech natolik zvýší, že je nebude možné v takové míře realizovat ve vyspělých zemích.

Outsourcing výzkumu a vývoje z vyspělých do rozvíjejících se zemí má potenciál mnohem významněji přispět k transferu technologií a know-how a ke zvýšení inovační výkonnosti ekonomiky. Je na tuto příležitost český trh práce připraven stejně dobře, jako například Indie nebo Čína?

Růst nákladů na pracovní sílu v ČR, klesající počet absolventů se středním odborným vzděláním a nutnost přiblížit se rozvíjejícím se trhům na východ od nás bude české podniky nutit k tomu, aby samy začaly potenciálu outsourcingu využívat – identifikovat ty části hodnotového řetězce, které již nebude možné nebo efektivní realizovat v ČR, hledat partnery v rozvíjejících se ekonomikách, kteří by je mohli převzít a vytvořit procesy, které umožní efektivní a pružné řízení takto nastavených dodavatelsko-odběratelských vztahů. V této oblasti však české podniky, management i řadoví zaměstnanci zaostávají a při expanzi směrem na východ se setkávají s vážnými problémy.

Posun ve významu částí hodnotového řetězce - Budoucí vývoj ekonomiky ovlivní i význam, jaký mají z hlediska přidané hodnoty a náročnosti na profese a kvalifikace jednotlivé části tzv. hodnotového řetězce výroby a služeb. Hodnotový řetězec se dá označit jako souhrn navazujících činností, ze kterých se skládá cesta nového výrobku či služby od dodavatele k odběrateli.

Z hlediska lidských zdrojů jsou tyto činnosti velmi odlišné v požadavcích na přípravu kvalifikované pracovní síly, která by tyto činnosti měla zajišťovat. Většina odvětví českého průmyslu, avšak často i odvětví služeb (například IT nebo telekomunikace) jsou v současné době orientována na pracovní nejnáročnější části tohoto procesu – tedy výrobu a montáž (v případě ICT programování či správu databází) a jen částečně také design a konstrukci.

Z dlouhodobého hlediska jsou však právě tyto činnosti nejméně konkurenceschopné a to v podstatě bez ohledu na to, v jaké kvalitě budou vykonávány. Budoucí trendy posilují zejména tam, kde jsou sice technické znalosti a vzdělání stále velmi důležité, avšak nejsou postačující podmínkou prosazení se a úspěchu na trhu. Výroba, ale stále častěji konstrukce, design a postupně také vývoj budou vystaveny vlivům komodizace a kapacita a kvalita vědců a inženýrů v nákladově výhodnějších zemích bude v „plochem světě“ představovat

velkou konkurenci nejen pro vyspělé západoevropské ekonomiky, ale i pro Českou republiku. Vývoj, logistika a distribuce dnes představují podstatnou část konkurenční výhody vyspělých zemí, v ČR jsou sice rozvíjeny, avšak zatím nedostatečně a v oblasti lidských zdrojů nemají dostatečnou základnu. Přílišná orientace na problém „vyrobiť“ z hlediska technických a funkčních parametrů tedy neřeší hlavní výzvy české ekonomiky (a zejména průmyslu) příštích let.¹⁹

Svět současné personalistiky

Na otázku kam v současné době svět personalistů směřuje nelze jednoduše odpovědět. Některé podniky v „době krize“ šetřily a mezi prvními byli tzv. odejiti personalisté. Naopak jiné podniky HR oddělení rozšířily s tím, že pouze za pomoci schopných zaměstnanců (investicí do jejich vzdělávání, motivací a hodnocením) jsou schopni krizi nějak překonat a vyjít z ní jako vítězná a stabilní firma. Je také řada firem, které se teprve v personální strategii hledají. Je pravděpodobné, že personalistika je a bude stále důležitější oblastí života podniků. Kam tedy další vývoj personalistiky směřuje? Obliba personalistiky jako takové pravděpodobně poroste, a to jak u škol, tak u široké veřejnosti i firem. Je to oblast, která podporuje důvěru mezi lidmi, jejich odpovědnost a motivaci. Díky investicím do lidského kapitálu máme možnost zlepšovat kvalitu svého já, své práce i svého života.²⁰

¹⁹ CO OVLIVŇUJE TRH PRÁCE? *Budoucnostprofesi.cz*, [cit., 2011-06-27], Dostupné z: <http://budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>

²⁰ Human Resources Management, Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, Ročník VII., číslo 3, vydavatelství Ekonomia, a.s.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1. Pears Health Cyber, s. r. o. – charakteristika společnosti

Společnost Pears Health Cyber je rychle se rozvíjející konzultační společnost zaměřená na marketing ve farmacii. Klienty jsou významné společnosti z celé Evropy, pro které firma vyvíjí projekty založené na nových technologiích a one-to-one komunikaci. Pears Health Cyber překonává očekávání svých klientů, a to díky znalostem, dovednostem a přístupu svých spolupracovníků. Rozpozná potřeby klientů, sleduje trendy v oblasti komunikace mezi klíčovými aktéry ve zdravotnictví, uplatnění inovací a nových technologií.²¹ Její organizační struktura je rozdělena celkem do šesti divizí: Obchod, Edukace, inPharma, Ordinance, Baseline, Shared Services.

Hlavní předmětem činnosti je internetová podpora léků, zdravotnických potřeb, což reprezentuje divize Obchod. Tato divize provozuje portál 1. Internetové lékárny: www.lekarna.cz a dosahuje dlouhodobě největšího obrátu. Tento předmět činnosti se snaží rozšiřovat také do jiných zemí, konkrétně na Slovensko, do Polska a Maďarska. Kromě Slovenska se ale zahraniční expanzi příliš nedaří, vývoj zde do značné míry ovlivňuje ekonomická krize, jejíž příčinou je velmi malý růst internetových objednávek.

Divize Edukace se specializuje na vzdělání. Poskytuje komplexní nabídku aktivit počínaje fyzickými semináři, přes internetové vzdělávání (www.euni.cz a www.eunio.cz) až po kombinované vzdělání, kdy jsou fyzické akce propojené s e-learningovou lekcí. Tento servis je určen jak pro lékaře a lékárníky, tak pro nelékařské profese. Toto vždy probíhá za podpory partnerů, které představují farmaceutické společnosti a odborníci ve zdravotnické profesi.

Další divize se zabývá eMarketingovými řešeními sestavenými na míru s využitím moderních technologií a trendů v informačních systémech. Jedná se o divizi inPharma, která pro své zákazníky - farmaceutické firmy - vytváří různé kreativní koncepty, odborné medicínské texty, grafiky a webdesign. Vyznačuje se týmem projektových manažerů, jejichž cílem je především originalita a inovace ve způsobech komunikace.

Nejmenší a nejnovější divizí je Ordinance.cz, která prošla mnohými změnami konceptů a v současné době si hledá své místo v PR komunikaci zaměřené na zdraví. Provozuje

²¹ MISE PEARS HEALTH CYBER, *Pearshealthcyber.cz* [online]. ©1999-2011 [cit. 2011-06-26], Dostupné z: <http://www.pearshealthcyber.cz/>

internetový portál www.ordinace.cz. Pracuje s odborníky v oblasti zdravotnictví, pomáhá řešit problémy pacientů, kterým se snaží v jednotlivých projektech představit možnosti řešení a léčby.

Divize Baseline se specializuje na přímý kontakt s lékaři a lékárníky prostřednictvím medicínských reprezentantů. Zabývá se přímým marketingem a prodejem léků vázaných na předpis (Rx), volně prodejných preparátů (OTC), parafarmaceutik a potravních doplňků (zejména značky Sinclair a Galderma). Klienty jsou především lékaři-specialisté, praktičtí lékaři a lékárníci. Baseline poskytuje kompletní servis – od analýz trhu, přes import a distribuci až k přípravě a realizaci marketingových a prodejních aktivit.

Velice důležitou složkou je divize Shared Services, která poskytuje všem ostatním divizím služby typu účetnictví, IT a správu sítí, či zabezpečení bezproblémového chodu kanceláří. Právě tuto divizi by mělo doplnit nové personální a HR oddělení v jednom.

Společnost v současné době zaměstnává celkem 88 zaměstnanců. Tímto počtem tedy již dosahuje parametrů velké firmy. Organizační strukturu tvoří majitel, finanční a provozní ředitel v jedné osobě a následně vedoucí jednotlivých divizí, kteří mají pod sebou různý počet zaměstnanců zodpovědných za jednotlivé operace, obchody, marketing, projekty apod. Sídlo firmy je v Praze, její pobočka potom v Chrudimi, kde sídlí také sklady pro dodávky léčiv objednaných přes internetový obchod [lekarna.cz](http://www.lekarna.cz).

Tabulka 2: Přehled zaměstnanců po divizích

Divize	Počet zaměstnanců	Místo výkonu práce
Obchod	51	Chrudim
Edukace	6	Praha
inPharma	11	Praha
Ordinace	3	Praha
Baseline	10	Praha + celá ČR
Shared Services	3	Praha
	4	Chrudim
CELKEM	88	

Zdroj: Interní databáze společnosti Pears Health Cyber, s. r. o., zpracování vlastní

Tabulka 2 představuje početní rozdělení zaměstnanců do jednotlivých divizí. Dále také uvádí místo výkonu práce. Je z ní patrné, že nejvíce zaměstnanců pracuje v Chrudimi v divizi Obchod, tedy v divizi, která provozuje internetový obchod www.lekarna.cz.

Celkem tedy v Chrudimi pracuje 55 zaměstnanců, což představuje nadpoloviční většinu pracovníků společnosti Pears Health Cyber, s. r. o. V pražské kanceláři pak trvale sídlí 23 lidí. Zbytek představují farmaceutický reprezentanti divize Baseline, kteří nemají své pevné pracovní místo, protože převážnou většinu pracovního dne tráví v autě a návštěvami lékařů a lékáren. Jejich základnou je ale kancelář v Praze.

Fluktuace zaměstnanců

V roce 2009 byl proveden na základě častých změn v divizi Edukace výpočet fluktuace. Byla použita data od roku 2006 rozdělená na jednotlivé divize. Z čísel je patrné, jak se společnost rozrůstala v jednotlivých letech. Nízké počty zaměstnanců však výsledky fluktuace mírně ovlivňují. Z obrázku jsou také patrné příchody a odchody zaměstnanců v průběhu jednotlivých let.

Obrázek 3: Fluktuace po divizích

Rok	Divize	Stav na začátku roku	Stav na konci roku	Průměrný stav	Počet nových zaměstnanců	Počet odchodících zaměstnanců	Míra fluktuace
2006	celkem	25	39	32	22	8	25,0%
	Baseline	6	6	6	4	4	66,7%
	Edukace	1	1	1	1	1	100,0%
	inPharma	2	12	7	5	2	28,6%
	Obchod	9	12	10,5	11	1	9,5%
Shs	3	4	3,5	1	0	0,0%	
2007	celkem	39	55	47	31	15	31,9%
	Baseline	6	6	6	2	2	33,3%
	Edukace	1	2	1,5	1	0	0,0%
	inPharma	12	16	14	7	3	21,4%
	Obchod	12	16	14	14	6	42,9%
Shs	4	9	6,5	7	2	30,8%	
2008	celkem	55	79	67	37	13	19,4%
	Baseline	6	6	6	0	0	0,0%
	Edukace	2	6	4	6	2	50,0%
	inPharma	16	19	17,5	8	5	28,6%
	Obchod	16	19	17,5	15	4	22,9%
Shs	9	14	11,5	7	2	17,4%	
2009	celkem	79	86	82,5	23	16	19,4%
	Baseline	6	6	6	2	2	33,3%
	Edukace	6	4	5	3	5	100,0%
	inPharma	19	20	19,5	5	4	20,5%
	Obchod	19	36	27,5	8	3	10,9%
Shs	14	16	15	3	1	6,7%	

* Stav na konci roku 2009=stav ke 30.9.2009

Poznámka: Ve stavech jsou započteny ženy na MD

Poznámka: divize Ordinance není uvedena, její pracovníci jsou zahrnuti v položce celkem

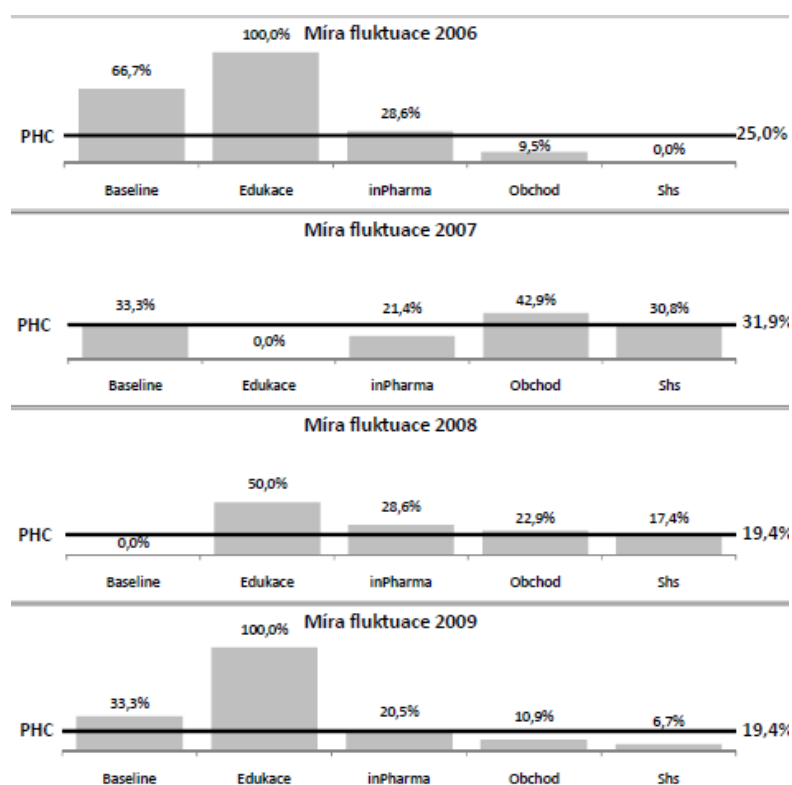
Zdroj: Interní databáze společnosti Pears Health Cyber, s. r. o., zpracování vlastní

Obrázek 4 ukazuje tatáž data převedená do grafického vyjádření. Vizualně je zde patrný především problém s fluktuací v divizi Edukace, kde docházelo k častým obměnám

personálu. Naopak velmi dobrých výsledků dosahuje nejpočetnější divize Obchod, která se jeví jako stabilní bez velkých personálních změn. Nejstabilnější je z tohoto pohledu divize inPharma, kde nejsou zaznamenány žádné výrazné výkyvy ve výsledcích.

Zveřejnění výsledků v roce 2009 vyvolalo mnohé diskuse v kruhu vedení společnosti a liniových manažerů odpovědných za týmy. Na společném meetingu managementu pak v roce 2010 představila každá divize svou interní strukturu a personální obsazení jednotlivých pozic, včetně prognóz budoucího vývoje. Vedení společnosti na základě výsledků fluktuace začalo více sledovat práci vedoucích divizí a dospělo tak k zásadním rozhodnutím, která ovlivnila následující vývoj.

Obrázek 4: Fluktuace po divizích



Zdroj: Interní databáze společnosti Pears Health Cyber, s. r. o., zpracování vlastní

V současné době se míra fluktuace PHC pohybuje v rozmezí mezi 10 – 12%. Týmy většiny divizí se ustálily. Trvale bez problémů je chrudimský Obchod. Stabilita je zde zapříčiněna zvyšující se nezaměstnaností v okrese, lidé jen velmi neradi opouštějí svého zaměstnavatele. Nejproblémovější divize Edukace má po změně vedení v roce 2010 stálý tým, který se rozrůstá, nikoli obměňuje. Růst počtu zaměstnanců se projevuje ve všech

odděleních firmy. Mnozí zaměstnanci toto dle interních průzkumů považují za znak úspěšného prosperujícího zaměstnavatele.

4.2. Vstupní analýza

Personální audit

Prvním z podkladů pro analýzu současného stavu je výsledek personálního auditu, který provedla nezávislá vzdělávací a poradenská agentura v listopadu 2010. Předmětem kontroly byly veškeré personální dokumenty a procesy, které v současné době firma má, a které zde samostatně fungují. Účelem auditu personálních dokumentů bylo především posoudit soulad pracovněprávní dokumentace zaměstnavatele s právní úpravou obsaženou v zákoníku práce a v dalších právních předpisech, a pro případ nesouladu doporučit odpovídající postup.

Revize personálních dokumentů byla provedena elektronickou formou s následným osobním setkáním a fyzickou kontrolou složek a procesů.

Audit nezjistil žádný zásadní rozpor s požadavky právní úpravy. Bylo domluveno, že s cílem vylepšit stav pracovněprávní dokumentace poskytne agentura zaměstnavateli jí vypracované návrhy některých dokumentů, konkrétně pracovní smlouvy, mzdového výměru a dohody o srážkách ze mzdy.

Ze strany společnosti Pears Health Cyber byl audit dosavadních personálních procesů chápán jako nutný základ pro další vývoj oblasti lidských zdrojů. Správná dokumentace, její evidence a archivace se stala startovacím můstkem pro následné procesy: sledování firemní kultury, zkoumání způsobů práce se zaměstnanci a úvah o samostatném personálním oddělení.

Skupinové rozhovory na téma: Firemní kultura

Dalším krokem zkoumání současného stavu byla kvalitativní analýza, jejímž cílem bylo získat informace o vnímání firemní kultury zaměstnanci společnosti. Pro tyto účely bylo vybráno osm skupin po pěti zaměstnancích, kterým byly kladeny stejné otázky. Skupiny byly vybrány vždy tak, aby se setkávali lidé na podobném stupni řízení a mohli tak hovořit bez zábran, bez účasti svého nadřízeného. Rozhovory byly vedeny majitelem společnosti za účasti pracovníka, který zajišťuje dosavadní personální procesy. Důležité bylo, aby vše

probíhalo otevřenou formou v neformálním prostředí s podtextem: „žádný názor není špatný“.

Úvodní otázkou bylo šetření, zda si vůbec zaměstnanci myslí, že nějaká firemní kultura existuje, a co by mělo být její náplní. Následovaly otázky, jak lidé vnímají pracovní prostředí, své kolegy a atmosféru ve společnosti. Na závěr byly hodnoceny kladné a záporné vlastnosti, které by se měly, případně neměly objevovat u kolegů.

Firemní kultura byla nejčastěji hodnocena jako vnímání společnosti navenek. Tedy z pohledu zákazníků, dodavatelů, odběratelů, konkurence a v neposlední řadě zaměstnanců. Jedná se o soubor psaných a nepsaných pravidel, která jsou dodržována, doplňována a respektována. Firemní kulturu jednoznačně definují vztahy a také prostředí. Základem pro kvalitní vztahy jsou osobnostní charakteristiky a výchování každého zaměstnance jako individuality. Soubor těchto individualit poté společně vytváří dané vztahy a formuje prostředí. Jako velmi důležité zaměstnanci označovali možnosti společných setkání, vzhled pracoviště, vybavení, systém benefitů, vzdělávání, motivace, způsoby komunikace a sdělování klíčových informací. Z rozhovorů velmi často vyplývalo, že zaměstnanci Pears Health Cyber si váží dobré spolupráce a toho, že se na své kolegy můžou spolehnout a sdělovat si informace narovinu. Upřímná komunikace na úrovni, ochota poradit a pomoci, to jsou nejčastěji vyslovované charakteristiky ideálních pracovních vztahů.

Veškeré odpovědi byly anonymně zaznamenány a byly vyhodnoceny nejčastěji zmíněné reakce. Vedení společnosti na základě uvedených informací rozhodlo, že úkolem budoucího personálního oddělení bude právě udržení a rozvoj firemní kultury, a také pravidelná setkávání tohoto druhu.

SWOT analýza

Další analytickou metodou hodnocení současného stavu byla SWOT analýza, která navazuje jednak na fakta, a dále také na výsledky skupinových rozhovorů o firemní kultuře. Věcné připomínky a postřehy zaměstnanců tvoří důležité body uvedené hned vedle ekonomických výsledků a strategických činností.

SWOT analýzou byl zhodnocen současný stav silných a slabých stránek, a také příležitostí a ohrožení. Veškeré oblasti byly rozděleny do dvou částí. Obecné analýzy společnosti Pears Health Cyber, následně proběhlo hodnocení stejných parametrů pro personální oblast.

Silné stránky

- společnost Pears Health Cyber je na trhu 12 let,
- oblast farmacie je považována za lukrativní,
- různá zaměření divizí,
- samofinancovatelnost,
- spolupráce s největšími firmami na trhu v oblasti farmacie v ČR i v zahraničí,
- využívání moderních technologií,
- vyhledávání nových příležitostí,
- vlastní IT zázemí – programování a vývoj aplikací,
- individuální přístup a řešení.

Silné stránky – personální oblast

- dobré vztahy mezi zaměstnanci, loajalita a spokojenost zaměstnanců,
- lukrativní zaměstnavatel (zejména v okrese Chrudim)
- nízká fluktuace,
- sociální program – podpora charitativních projektů,
- podpora vzdělávání a koníčků,
- smlouvy na dobu neurčitou,
- systém benefitů pro zaměstnance,
- společné akce zaměstnanců, vzájemná pomoc a otevřená komunikace.

Slabé stránky

- individuální fungování a pravidla jednotlivých divizí,
- velká finanční náročnost při sledování trendů v technologiích,
- nedostatek času na vzdělávání,
- regulace státu a legislativa v oblasti zdravotnictví,
- upřednostňování divizí s největším ziskem – nerovný přístup.

Slabé stránky – personální oblast

- neexistence personálního oddělení,
- nejsou pravidla pro výběr, nábor a adaptaci zaměstnanců,
- chybí článek, který by se věnoval zaměstnancům – riziko nespokojených zaměstnanců,

- nábor většinou mladých zaměstnanců bez praxe – chybí odborníci,
- zaměstnány především mladé ženy – odchody na mateřské dovolené,
- nezastupitelnost zaměstnanců v odpovědnostech a pravomocech.

Příležitosti

- rozvoj aktivit – nové obchodní příležitosti,
- nové trendy a technologie, zlepšování procesů,
- propojení aktivit jednotlivých divizí, propojení marketingových kampaní,
- budování sítě kamenných lékáren a odběrních míst pro lékárnou.cz,
- spolupráce s odborníky a kapacitami v oboru,
- preference dlouhodobé spolupráce a dobrých vztahů se zákazníky.

Příležitosti – personální oblast

- založení a fungování samostatného personálního oddělení,
- budování firemní kultury,
- program plánování, řízení a hodnocení zaměstnanců,
- práce se zaměstnanci, manažery, agenturami a úřady,
- personální marketing,
- zajímavá společnost pro budoucnost zaměstnanců,
- výhodnější spolupráce s personálními agenturami, lepší ceny a servis,
- zájem veřejnosti o práci ve společnosti.

Ohrožení

- konkurence na trhu,
- nedostatek finančních prostředků na inovace a kvalitní pracovní sílu,
- příliš rychlé změny technologií,
- legislativní omezení,
- riziko chybovosti – různorodost zaměření,
- špatná komunikace – nepředávání klíčových informací,
- rychlý růst firmy – nutné rychlé změny: směrnice, normy, kodexy.

Ohrožení – personální oblast

- neprofesionální výběrová řízení,

- špatná komunikace se zaměstnanci i uchazeči o práci,
- nezastupitelnost zaměstnanců v pracovních úkolech,
- neexistence struktury pozic a odměňování – nepřehlednost,
- poškození pověsti ze strany odmítnutých kandidátů či propuštěných zaměstnanců.

Z výše uvedeného vyplývá, že personální práce mají ve společnosti Pears Health Cyber velké nedostatky a zároveň mnoho příležitostí ke zlepšování. Vzhledem k tomu, že firma má velký potenciál, zabývá se inovacemi a novinkami na trhu, je také velmi pravděpodobné, že bude i nadále narůstat počet zaměstnanců a s ním i potřeba řešit personální činnosti kvalitně a způsobem odpovídajícím velikosti organizace. Ze SWOT analýzy jsou také patrná možná ohrožení jak pro budoucnost celé společnosti, tak pro oblast lidských zdrojů.

Dotazníkové šetření

Posledním provedeným šetřením byl dotazník spokojenosti zaměstnanců se společností, jehož cílem bylo získat již konkrétní informace k budoucímu personálnímu oddělení. Celkem patnáct otázek bylo rozděleno do několika oblastí. Nejprve byly prověřovány obecné informace o zaměstnancích. Dále byla zkoumána oblast mezilidských vztahů a jejich důležitosti na pracovišti. V další části se dotazník ptá na současné fungování personálních činností. Navazují otázky, kde zaměstnanci volí, kdo by měl podle nich oblast lidských zdrojů zajišťovat, jaké by měl mít schopnosti a postavení ve firemní hierarchii. Na závěr jsou dva přímé dotazy, zda by mělo vzniknout personální oddělení a jakou roli by mělo hrát.

Obecné informace

V úvodní části dotazníku byli respondenti rozděleni do skupin dle pohlaví a divizí, ve kterých pracují. Z celkového počtu 88 zaměstnanců společnosti se dotazníkového šetření zúčastnilo 54 osob, z toho 19 mužů a 35 žen. Ve společnosti je více než nadpoloviční převaha žen, proto tedy i jejich vyšší zastoupení v tomto šetření.

Cílem bylo získat odpovědi každé z divizí, a také zaměstnanců na různých pracovních pozicích v rámci hierarchie. V tabulce č. 3 jsou patrné počty zástupců jednotlivých oddělení firmy Pears Health Cyber, s. r. o. Vzhledem k tomu, že divize Obchod má nejvíce zaměstnanců, bylo také logicky nejvíce odpovědí získáno právě zde.

Tabulka 3: Počty odpovědí po divizích

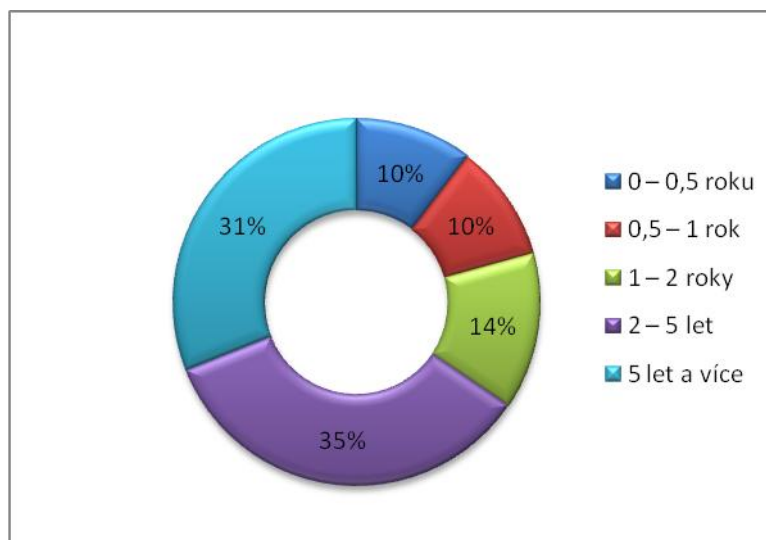
Divize	Počet odpovědí
Baseline	6
Edukace	5
inPharma	8
Ordinace	3
Obchod	27
Shared Services	5
CELKEM	54

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti pracují převážně vysokoškoláci a zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou. Skupinu základního vzdělání nereprezentuje v celé firmě žádný zaměstnanec.

Z pohledu spokojenosti byly důležité zejména dvě otázky. A sice číslo tři ohledně počtu let ve společnosti a pátá týkající se přímo spokojenosti zaměstnanců. Výsledky jsou patrné na grafech níže.

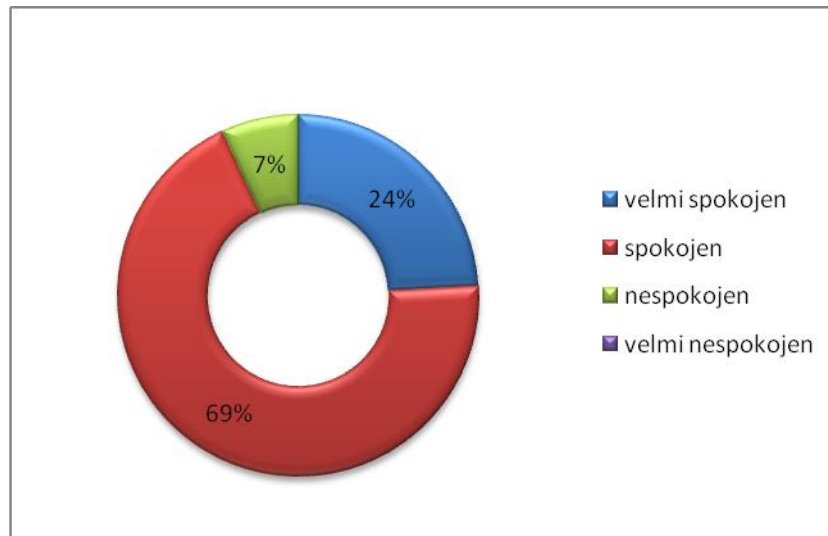
Graf 1: Počet let zaměstnání ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Grafu 1 vyplývá, že více než polovina dotázaných pracuje ve společnosti Pears Health Cyber více než dva roky, dokonce pak 31% více než pět let, což je z pohledu stability zaměstnanců velmi dobrý výsledek.

Graf 2: Spokojenost zaměstnanců se společností Pears Health Cyber, s. r. o.



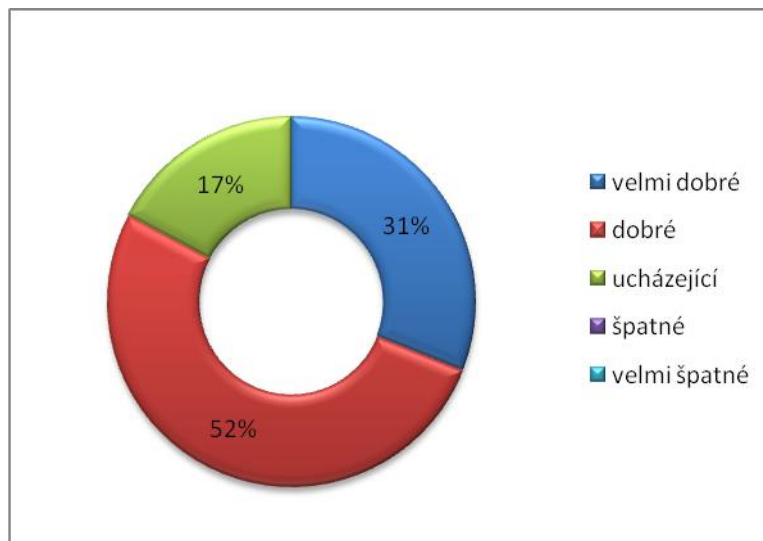
Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku ohledně počtu odpracovaných let velmi dobře navazuje průzkum spokojenosti zaměstnanců se společností. Mezi nespokojenými se objevuje pouhých 7% z celkového počtu, což jsou asi čtyři zaměstnanci z 54 dotázaných.

Mezilidské vztahy

V následující části zaměstnanci hodnotili na škále 0 – 10 bodů, přičemž 10 bylo nejlepší, úroveň mezilidských vztahů a důležitost sociálního kontaktu s ostatními kolegy. Na dotaz jak důležité je pro Vás mluvit s ostatními zaměstnanci a setkávat se na pracovišti s ostatními zaměstnanci většina odpovídala na škále mezi 7 a 10 body. Na otázku ohledně společenských akcí se objevovaly výsledky 6 – 8 bodů. Lze tedy usoudit, že setkávání se s kolegy je pro mnohé zaměstnance důležitou součástí práce a pro fungování organizace je dokonce nezbytnou záležitostí. Více již vypovídá níže uvedený graf číslo 3.

Graf 3: Mezilidské vztahy

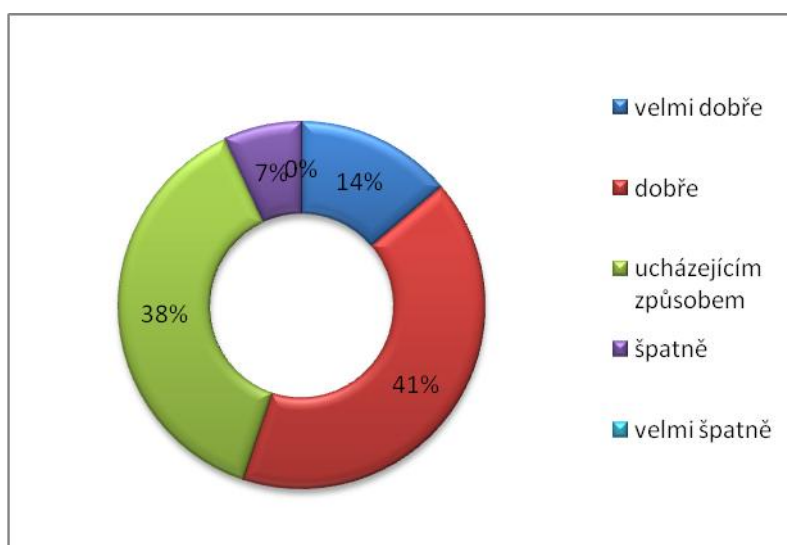


Zdroj: Vlastní zpracování

Personální oblast – současné fungování

Personální oblast je v tuto chvíli ve společnosti Pears Health Cyber zastoupena pouze okrajově a jsou zde vykonávány jen nezbytně nutné úkoly pro její základní fungování. Zajímalo nás tedy, jak tuto situaci vidí zaměstnanci.

Graf 4: Fungování oblasti personální práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4 popisuje stav na začátku dotazování k fungování personalistiky. I přes velmi základní náplň je oblast lidských zdrojů hodnocena jako dobrá či ucházející.

Z dalších otázek na konkrétní dotazy již vyplývají trochu jiné výsledky. S výjimkou personální dokumentace, kterou zaměstnanci hodnotí jako velmi dobře fungující na škále mezi 8 až 10 body, vycházejí ostatní služby jako ne příliš propracované. Nábor a adaptace zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci a naslouchání jim dosahovalo maximálně 6 až 7 bodů, spíše ale bylo jejich hodnocení ještě nižší.

Ohledně hodnocení služeb nejvíce bodů získala nejviditelnější oblast, tedy příprava smluv a dokumentace. Nábor a adaptace z pohledu současných zaměstnanců příliš vysoké hodnocení neobdrželi. Důvodem je zřejmě nejasnost této náplně práce oddělení lidských zdrojů. Další oblasti jako komunikace, motivace a vzdělávání ve většině případů obdrželi 8 – 10 bodů. Z této části je patrné, že následující služby jsou v očích zaměstnanců hodnoceny jako důležité a potřebné.

Zajištění personálních činností do budoucna

Při uskutečňování personálních činností se očekává spolupráce managementu, vedení a personalistů. Právě za tímto účelem byla zaměstnancům položena otázka, kdo má dle jejich mínění personální služby zajišťovat. 89% dotázaných přidělilo nejvíce bodů odpovědi: vlastní personální oddělení. Linioví manažeři získali nejčastěji kolem 7 bodů a zařadili se tak na druhé místo při řízení lidských zdrojů.

Hodnocení důležitých vlastností, které by nově vzniklé oddělení mělo mít, dopadlo následujícím způsobem:

- Odbornost: mezi 7 až 10 body.
- Znalost společnosti – strategie, fungování, principy, postupy: mezi 5 až 9 body.
- Znalost zaměstnanců: mezi 6 – 9 body.
- Komunikační dovednosti: mezi 7 až 10 body.
- Schopnost prosadit návrhy a inovace: mezi 7 až 10 body.

Veškeré otázky získaly poměrně vysoké hodnocení, a tím byly svým způsobem stanoveny požadavky na personál budoucího oddělení lidských zdrojů.

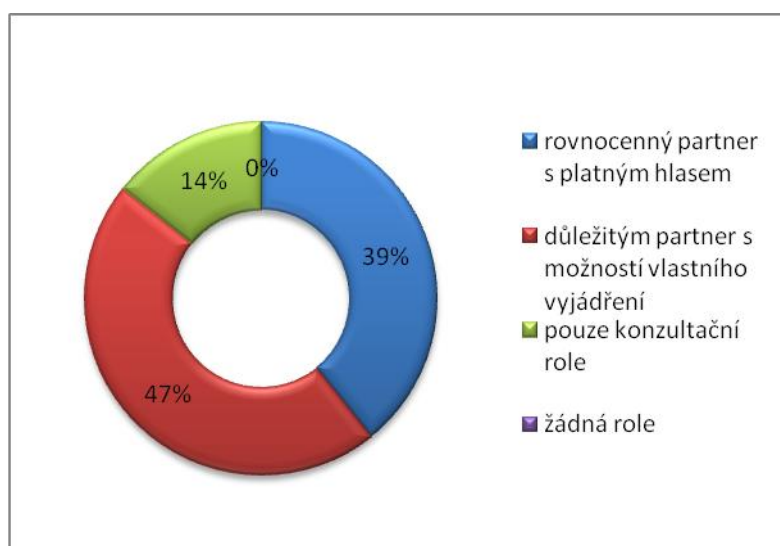
Důvěryhodnost a respekt jsou velmi důležité vlastnosti, které by v každém případě mělo personální oddělení mít. Toto hodnocení pramení z funkcí, které pro zaměstnance vykonává. V další otázce byly vytipovány aktivity, které by mělo nové oddělení

poskytovat. Byly nabídnuty vlastnosti, kterým respondenti přiřazovali opět číselná hodnocení. Více než polovina dotázaných se domnívá, že personální oddělení nemá přímou spojitost s produktivitou společnosti. Naopak většina si myslí, že by mělo podporovat zaměstnance, prosazovat jejich zájmy, navrhopvat nová řešení a usilovat o žádoucí změny. Na škále hodnocení získali uvedené čtyři činnosti vždy mezi 7 až 10 body.

Rozhodnutí o samostatném personálním oddělení

Poslední dvě otázky logicky navazují na předchozí šetření. Cílem bylo získat jednoznačné stanovisko o důležitosti a odpovědnosti samostatného personálního oddělení. Grafy 5 a 6 ukazují poměrně jednoznačné výsledky směřující k rozšíření společnosti o další oddělení – tedy personální oddělení.

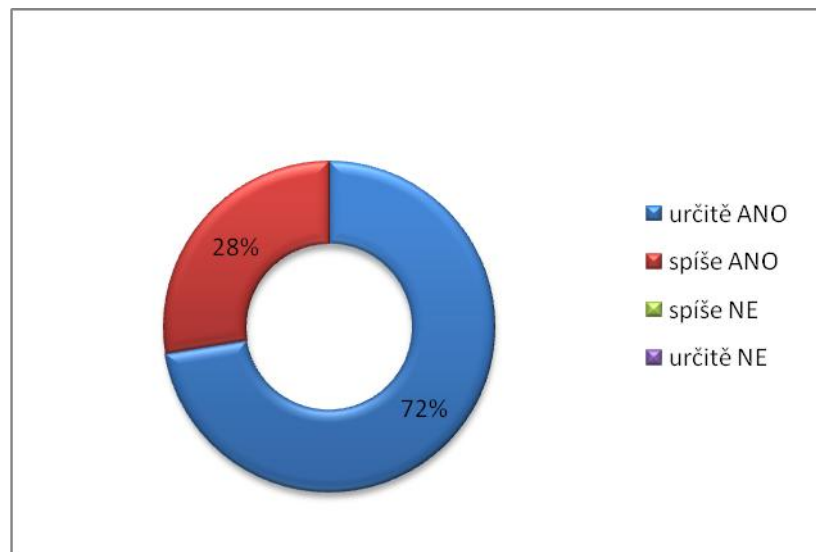
Graf 5: Role personálního oddělení při strategickém rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud dojde k realiaci navrhovného plánu, je nezbytné rozhodnutí o odpovědnostech a pravomocech personalistů. Všichni dotazovaní se domnívají, že oddělení lidských zdrojů má mít svou roli při strategickém rozhodování ve společnosti. Téměř polovina zaměstnanců si myslí, že by oddělení mělo být důležitým partnerem s možností vlastního vyjádření, jen těsně následuje názor rovnocenného partnera s platným hlasem. Pro tento krok je velmi důležité stanovisko vedení společnosti.

Graf 6: Potřeba personálního oddělení ve společnosti Pears Health Cyber, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka a její hodnocení již odpovídá na konkrétní problematiku. Výsledek je velmi jednoznačný a vypovídající. Hodnotitele volili pouze dvě možnosti, v obou je ale zřejmá odpověď, že nové personální oddělení by mělo v Pears Health Cyber vzniknout.

5. VLASTNÍ ŘEŠENÍ

5.1. Návrh procesu založení samostatného personálního oddělení

Na základě vstupních empirických šetření a provedených analýz byla vyhodnocena potřeba vlastního personálního oddělení jako žádoucí a očekávaná ze strany jak zaměstnanců, tak vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost je na trhu již dvanáct let a oblast lidských zdrojů nebyla nijak rozvíjena ani podporována, je důležité rozhodnutí o strategických, taktických a operativních krocích. Podstatná je především otázka personálního obsazení a specifikace činností tohoto nového oddělení. V neposlední řadě je nutné počítat se vstupními náklady.

Cílem nového projektu je v první řadě uvolnit ruce liniovým manažerům a vedoucím divizí především při vyhledávání a výběru nových kolegů. Očekávají se také návrhy pro zlepšení pracovního prostředí a vztahů na pracovišti, práce s dokumentací, vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců. Náplní práce personálního oddělení by měla být tvorba pravidel pohybu dokumentů, procesů a komunikace klíčových záležitostí. Postupem času by se mělo oddělení lidských zdrojů posunout do role odborníka se samostatnou rozhodovací pravomocí.

Časový harmonogram

Operativní kroky:

V úvodu je třeba se začít rozvíjet dosavadní aktivity a v co nejkratším možném čase aplikovat systém každodenních či pravidelných činností. Mezi tyto již fungující aktivity se řadí především vyhledávání a nábor nových pracovníků. Očekává se, že personální oddělení plně převezme aktivity spojené se zadáváním pracovních pozic na personální servery, do tištěné inzerce či v případě pozic vyššího managementu vyhledávání přes externí personální agentury. S tím jsou spojené kroky výběru nejvhodnějších kandidátů, selekce životopisů a oslovení vybraných uchazečů k účasti na výběrovém řízení.

Velkou pomoc pro vrcholový management pak představují kola výběrových řízení. Nové personální oddělení převezme samostatně řízení prvních kol a do následujících již doporučí pouze top kandidáty. Toto ušetří čas manažerům, kteří jej mohou věnovat svým obchodním aktivitám.

Personální oddělení dále s vítězným kandidátem kompletně připraví nástup do pracovního poměru od vyplnění nástupního protokolu, přes přípravu pracovní smlouvy až po pořízení potřebného technického vybavení a majetku.

Okamžitě aplikovatelnou službou je také personální poradenská činnost spojená se sledováním legislativy, přípravou smluv, dodatků a mzdových výměrů. V neposlední řadě samozřejmě řešení ukončení pracovních poměrů.

Taktické kroky:

V průběhu jednoho roku fungování nového oddělení je třeba se zaměřit na pracovní prostředí jednotlivých provozoven. Tedy jejich vybavenost, stav majetku a zajištění sociálních potřeb zaměstnanců. S tím je spojené upevňování dobrých vztahů, zaměstnanecké akce, teambuildingy a večírky. Nastupuje důležitá role personalistů jako konzultantů pro vedení společnosti, management a řadové zaměstnance. Nejpozději v horizontu jednoho roku je třeba sestavit komunikační plán klíčových záležitostí.

Součástí stávajícího systému jsou benefity. Kompletní odpovědnost za tuto agendu přebere personální oddělení, které zároveň provede jejich revizi a nová pravidla nastavení pro zaměstnance.

Mezi taktické kroky řadíme práci s dokumentací, směrnicemi, interními nařízeními a smlouvami. Odpovědní personalisté provedou převzetí, kontrolu, aktualizaci a vydání nových aktualizovaných materiálů.

Strategické kroky:

Z pohledu strategického řízení se personální oddělení zaměří také na dlouhodobé kroky rozvoje. Do tohoto plánu se řadí především agendy, které v současné době buď vůbec neprobíhají, tedy nikdo se jim nevěnuje ani na úrovni divizí, nebo nejsou nastavena interní pravidla napříč společností.

Pro firmu Pears Health Cyber jsou v následujících pěti letech důležité tyto oblasti: motivace, vzdělávání a rozvoj pracovníků, dále tvorba jednotné struktury pozic a k tomu adekvátní systém odměňování, činnosti spojené s plánováním lidských zdrojů do budoucna a řešení problému zastupitelnosti. Z uvedených kroků by následně měl být vydefinován personální marketing, který bude usilovat o zviditelnění společnosti jakožto zajímavého zaměstnavatele na trhu práce.

Zdroje

Jako každá divize a její jednotlivé části, musí mít také nové personální oddělení své vlastní zdroje, se kterými bude hospodařit. Velmi důležitá je kalkulace vstupních, průběžných a dlouhodobých nákladů, která vychází z jednotlivých plánovaných kroků.

Pro spuštění a první rok fungování je třeba počítat s následujícími náklady:

Tabulka 4: Náklady personálního oddělení

Činnost	náklady na 1 rok
Personální náklady, platy dvou zaměstnanců personálního oddělení	648 000 Kč
Vzdělávání a cestovné	50 000 Kč
Software – rozšíření licence mzdového programu o modul Personalistika	14 000 Kč
Náklady na reprezentaci – schůzky, pohovory, konzultace zaměstnancům	12 000 Kč
Služby externích konzultantů, právních a personálních agentur	24 000 Kč
Akce pro zaměstnance	120 000 Kč
CELKEM	868 000 Kč

Zdroj: Rozpočet nákladů na personální činnosti, zpracování vlastní

Podstatnou část rozpočtu na nové oddělení tvoří personální náklady, které jsou v pro fungování nezbytné. Předpokládá se také další vzdělávání a rozvoj lidí pracujících v této oblasti. Pro usnadnění práce personalistů je nutný fungující software a poradenství odborníků v oboru. Je třeba počítat s náklady na schůzky nového oddělení, pohovory s kandidáty a další reprezentaci. Vzhledem k tomu, že společným akcím pro zaměstnance by se mělo nově věnovat také oddělení lidských zdrojů, objevuje se v rozpočtu také částka pro uskutečnění těchto setkání.

Personální obsazení nového oddělení

Pro obsazení nového oddělení jsou možné dvě varianty. První je vyhledání nového zaměstnance, který již má potřebnou praxi v oboru a zná detaily fungování personálního oddělení. Nevýhodou této možnosti je fakt, že nový kolega nezná poměry ve společnosti ani její systém fungování. Nezná ani zaměstnance a předcházející fungování této oblasti.

Druhou variantou je obsazení oddělení z vlastních zdrojů, tedy zaměstnancem, který nyní provádí základní personální práce, zná tedy veškeré zaměstnance, ví podrobně, co která

divize dělá, jakým systémem pracuje a co potřebuje. Nevýhodou této možnosti je, že tento člověk nemá praxi v oboru a je tedy nutné jej intenzivně zdělovat.

Po prozkoumání obou možností padla volba na stávající zaměstnance, konkrétně dvě zaměstnankyně, jedna pro oblast Chrudim, druhá pro Prahu. Obě zaměstnankyně plně převezmou odpovědnosti za vedení a provoz personálního oddělení se všemi potřebnými náležitostmi. Budou se věnovat sebevzdělávání v oboru. Nevýhodou je, že stále souběžně vykonávají funkce Office Managerů, kterou v tuto chvíli nemá kdo převzít. V průběhu tří měsíců se však počítá s přenesením pracovních úkolů na další zaměstnance ve společnosti, případně s náborem absolventa, který by převzal již fungující administrativu obou Office Managerů. Obě zaměstnankyně s novou rolí souhlasí a převedení na novou práci berou jako výzvu.

5.2. Náplň práce personálního oddělení společnosti Pears Health Cyber, s. r. o.

Náplň práce vychází ze specifikace operativních, taktických a strategických kroků definovaných v časovém harmonogramu. Základem všech činností jsou práce, které již nyní probíhají a které by tedy měly být základním stavebním kamenem. V návaznosti na tyto aktivity a na plány budoucího vývoje byly sestaveny klíčové oblasti činností personálního oddělení.

Vyhledávání, výběr a adaptace nového zaměstnance

Cíl: efektivní výběr nových zaměstnanců

Specifikace kandidáta představuje základ pro správný výběr vhodného zaměstnance. Požadavky předá zadavatel emailem odpovědné osobě z personálního oddělení nejpozději dva dny před začátkem vyhledávání. Navazuje fáze kompletace podkladů a příprava vlastního inzerátu či zadání požadavku personální agentuře.

Výběr nejlepšího kandidáta probíhá v několikakolovém výběrovém řízení. Na úvod je důležité zvážit interní nabídku a poptávka pracovníků a případné přesuny mezi divizemi včetně osobních doporučení. Počet kol pohovorů a doba výběru se může měnit v závislosti na typu obsazované pozice. Personální oddělení po celou dobu zprostředkovává kontakt mezi zadavatelem a kandidáty.

Personální oddělení má za úkol ověřit soulad profilu kandidáta se zadáním, jeho odbornost,

vzdělání, praxi, měkké dovednosti, představy o platovém ohodnocení.

Finální rozhodnutí provede zadavatel. Na základě jeho pokynu kontaktuje personální oddělení vybraného kandidáta a požádá jej o vyplnění nástupního protokolu, který slouží pro přípravu pracovní smlouvy, dokumentace a majetku pro nového kolegu.

Adaptační plán slouží pro efektivní nástup nového zaměstnance v souladu s fungování personalistiky ve společnosti.

V den nástupu je personální oddělení pověřeno předáním pracovní smlouvy, která je již připravená a podepsaná odpovědnými osobami.

Zároveň dochází k předání majetku, přístupů do intranetu a vnitropodnikové sítě. Zaměstnanci je v nejpozději v den nástupu nařízena zdravotní prohlídka. Dále absolvuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a další případně pokud je třeba ještě další školení.

Personální oddělení je zodpovědné za seznámení s chodem firmy, kolegy, směrnicemi a interními nařízeními. Dále provede zaškolení do používání intranetu a vnitropodnikové sítě. Zadání pracovních úkolů již provede nadřízený pracovník.

Pracovní smlouvy a dokumentace

Odpovědnost za zpracování dokumentace k pracovním poměrům patří do nutného základu, který je již funkční a zkontrolovaný auditem. Tato činnost včetně průběžných školení pracovně – právní agendy má svůj zažitý systém fungování, ve kterém bude nové oddělení pokračovat.

Po uplynutí zkušební doby je novou povinností personálního oddělení upozornit nadřízeného zaměstnance, případně si s ním domluvit schůzka, ze které vzejde dohoda o pokračování či ukončení a dalším postupu. Můžou také proběhnout návrhy na rozvoj, vzdělávání, školení apod.

Dodatky k pracovním smlouvám a uplynutí smlouvy na dobu určitou a další změny ve smlouvách, které provádí oddělení lidských zdrojů. Veškerým úpravám předchází rozhovor s nadřízeným pracovníkem zaměstnance, jehož smlouva se bude měnit.

V případě **ukončení pracovního poměru** je důležitá správná komunikace personálního oddělení, nadřízeného a končícího zaměstnance. Nezbytná je objektivní zpětná vazba všech zúčastněných stran, která pomůže řešení podobných situací v budoucnu. Personalita je odpovědný za přípravu dokumentu o ukončení, vrácení majetku a zrušení všech přístupů do interních systémů.

Pracovní prostředí

Aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře, je velmi důležité vyhovující pracovní prostředí a sociální kontakt s ostatními kolegy. Této oblasti se doposud naplno nevěnovala žádná divize. Na základě rozhovorů na téma firemní kultury byla oblast pracovního prostředí a pracovních vztahů zařazena do odpovědností nového personálního oddělení.

Zvelebování pracovního prostředí je obecně hodnoceno jako motivační faktor pro zaměstnance. Bude tedy provedena revize současného stavu pracovišť napříč celou společností. Dle výsledků bude sepsán seznam nezbytných oprav a doporučených úprav včetně nákupu designových doplňků a nových spotřebičů, jako například kávovaru a barelů na vodu.

Plánované jsou také takzvané relaxační koutky, které zahrnují pohodlné gauče, společenské hry, knihy či LCD televizor. Účelem těchto míst na pracovišti je oddělení pracovní doby a doby určené k odpočinku. Jsou určena pro rozvoj sociálních kontaktů a budování přátelských vztahů.

Akce pro zaměstnance

Personální oddělení přebere odpovědnost za společné akce pro zaměstnance a jednotlivé divize. Na základě schváleného rozpočtu vedením společnosti předloží plán aktivit na nadcházející období. Základem jsou pravidelné Vánoční večírky, meetingy středního managementu dvakrát ročně a teabuildingy jednotlivých divizí. Mezi návrhy figurují například divadelní představení, koncerty, společné sportovní aktivity, víkendové zájezdy či akce na podporu různých charitativních projektů.

Benefity

Benefity jsou v dnešní době velmi ceněnou přidanou hodnotou pro zaměstnance. Každá společnost se snaží oplatit svým zaměstnancům jejich loajalitu právě nabídkou různých výhod. Úlohou personálního oddělení je převzít stávající stav benefitů, provést jejich revizi a navrhnou nový systém včetně stanovení pravidel nároků a způsobů čerpání. V tuto chvíli jsou aktivními benefity zejména: stravenky, pátý týden dovolené po odpracování dvou let ve firmě, pružná pracovní doba a zvýhodněné nákupy na lékárně.cz.

Nově bude úkolem personálního oddělení navrhnout další zajímavé výhody a zatraktivnit tím společnost pro uchazeče, budoucí i stávající zaměstnance. Benefitové programy pracují

s motivací zaměstnanců. Snaží se zlepšit mimopracovní život, a tím podpořit zaměstnance k lepším výkonům na pracovišti.

Stavy zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj

Oblast, která v současné době není sledována, je také stav zaměstnanců a očekávání o jejich dalším pohybu. Tím je myšleno uvažování, zda zaměstnanec na dané pozici zůstane nebo jestli má nějaký potenciál dalšího růstu, zájem o vzdělávání a s tím spojené možné povýšení. Důležitá je příprava na možné mateřské dovolené, odchody do důchodu či ukončení pracovního poměru. Na základě dobré znalosti zaměstnanců lze tyto otázky dobře vytušit a být na ně připraven. Oddělení lidských zdrojů bude vést tabulku zaměstnanců, která se zaměří právě na potenciál, další růst a předpoklady jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Pokud společnost umožňuje a podporuje další vzdělávání, je to považováno za cenný benefit. Nové personální oddělení se bude věnovat přípravě nabídky vzdělávacích kurzů pro jednotlivce i skupiny. Zadáání v tomto směru obdrží od jednotlivých divizí, případně na základě zkušeností připraví nabídku atraktivních kurzů. Zároveň bude stanovovat a kontrolovat podmínky pro čerpání vzdělávání a hodnotit efektivitu proběhnutých kurzů. Z tohoto pohledu tedy jde o dlouhodobou záležitost, která vychází ze znalosti zaměstnanců a jejich potřeb. Základem je cítění s jednotlivci, rozhovory na téma jejich budoucnosti a směřování jejich práce správným a žádoucím směrem.

Struktura pracovních pozic a systém odměňování

Další strategickou oblastí, která by měla být v horizontu pěti let rozpracována a ustanovena je určení struktury pracovních pozic ve společnosti Pears Health Cyber. Cílem je zřetelný výklad pracovní náplně jednotlivých pozic a jejich postavení ve firemní hierarchii. S tím souvisí i určení mzdového rozpětí u každé z nich.

Oddělení lidských zdrojů má za úkol nastavení rovného přístupu k zaměstnancům. Kvalitní zpracování této problematiky, stanovení pravidel a sepsání příslušné dokumentace bude do budoucna vnímána jako základní součást firemní politiky, která se věnuje pracovním pozicím a odměňování.

Personální marketing

Představa vedení společnosti o budoucí činnosti personálního oddělení zahrnuje také marketing v oblasti lidských zdrojů. Je tím myšlena veškerá prezentace společnosti

směrem na trh práce, tedy k uchazečům, personálním agenturám, úřadu práce a samozřejmě také současným, budoucím i minulým zaměstnancům.

Základním stavebním kamenem jsou vlastní prezentace volných pracovních míst ať už formou přímých inzerátů na internetu či v tištěných periodících. Vše by mělo vycházet s jednotným logem a respektovat značku zaměstnavatele a jeho nastavenou kulturu. Stávající zaměstnanci by měli být hrdí na firmu, ve které pracují a toto své přesvědčení šířit dále, aby se o společnosti začalo hovořit jako o zajímavém zaměstnavateli. Pro tuto oblast budou poskytovat poradenskou činnost jednotlivé divize, které se marketingem zabývají.

5.3. Personální politika společnosti Pears Health Cyber

Personální politika představuje cosi jako interní filozofii, kterou společnost vyznává a šíří prostřednictvím personální práce. Jejím cílem je, aby společnost pracovala se schopnými zaměstnanci, kteří uznávají firemní kulturu a o své práci přemýšlí v návaznosti na ostatní zaměstnance a procesy.

Velmi důležitý je bod rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Součástí personální politiky je podpora soukromých aktivit, zejména prostřednictvím systému benefitů.

Personální politika navazuje na činnosti a odpovědnosti oddělení lidských zdrojů a pomocí zažité firemní kultury stanovuje psaná či nepsaná pravidla fungování. Základem jsou tedy postupy, pravidla a zásady, které společnost dodržuje a rozvíjí.

Sociální odpovědnost a komunikace

Společnost očekává, že její zaměstnanci při své práci postupují v souladu se slušným vychováním, a že přistupují odpovědně k životnímu prostředí. V těchto záležitostech jsou a budou podporováni.

Je kladen velký důraz na slušnou komunikaci na úrovni a to jak při osobním kontaktu, tak při e-mailové komunikaci. Jsou dodržována určitá pravidla a struktura komunikace. Obecně by nikde neměl chybět pozdrav, prosba či poděkování a rozloučení.

S chováním na pracovišti souvisí také vztah k životnímu prostředí. Očekáváno je nastavení systému třídění odpadu, likvidace nebezpečného odpadu a recyklace. Personální oddělení

zajistí tyto činnosti buď napřímo, nebo o realizaci požádá specializovanou firmu, například tu, která poskytuje školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Podpora charitativních projektů

Součástí firemní kultury je již sedm let spolupráce s občanským sdružením DebRA ČR. Podpora této organizace je pro mnohé pracovníky Pears Health Cyber srdcovou záležitostí. Pravidelně a zcela nezištně této organizaci různými způsoby pomáhají a podporují její aktivity ať už finančně či svou dobrovolnickou pomocí. Stěžejní jsou zejména veřejné sbírky na lekarne.cz, které podporují nejen Debru, ale i další charitativní projekty.

Úkolem personálního oddělení bude zapojení zaměstnanců napříč společností do zajímavých charitativních projektů. Cílem je, aby odborníci z jednotlivých divizí pomohli svým know-how organizaci DebRA s její prezentací, komunikací s médii či přípravami kampaní. Dalším důležitým bodem je společná dobrovolnická pomoc na akcích konaných tímto občanským sdružením.

Záměrem této politiky je, aby pomoc dobré věci byla pro zaměstnance společnosti přirozená, a aby se nejen organizace DebRA na Pears Health Cyber ráda obracela a byla vždy spokojena s výsledkem spolupráce.

Podpora nápadů a individualit

Stejně tak, jako si společnost Pears Health Cyber zakládá na originalitě svých podnikatelských aktivit, tak si zároveň cení svých zaměstnanců a jejich nápadů. Obecně jsou velmi vítány jejich návrhy jednotlivých na zajímavé inovace či nové projekty. Vedení společnosti je otevřené nápadům, kreativitě a individuálním návrhům každého ze zaměstnanců. Jistou nevýhodou podpory individualit může být nezastupitelnost v pracovních úkolech. I s tímto by ale do budoucna mělo personální oddělení pracovat.

Projekt podpory nápadů a individualit není pouhé klišé, ale již zavedené interní pravidlo fungování. Personální oddělení by v tomto ohledu mělo pomoci s nastavením pravidel, jak je možné nové návrhy předkládat a komunikovat.

Pružná pracovní doba a homeoffice

Vzhledem k tomu, že podpora volného času a osobního života zaměstnanců je jednou ze základních personálních politik, nabízí zaměstnavatel mimo jiné možnost využití pružné pracovní doby a homeoffice. Oba tyto benefity nabízejí zaměstnancům možnost pracovat se svou pracovní dobou dle jejich individuální potřeby. Samozřejmě je důležité respektovat

pravidla, která si zaměstnanci určí se svým nadřízeným. Například pro práci ve zkušební době tyto možnosti neplatí.

Pružná pracovní doba představuje možnost, kdy si zaměstnanec v rámci osmihodinové pracovní doby sám volí začátek a konec, je určeno pouze časové rozmezí, ve kterém musí být na pracovišti.

Homeoffice, tedy práce z domova je benefit, který se řídí počtem odpracovaných let ve společnosti. Obvykle možnost jeho využití nastupuje po půl roce trvání pracovního poměru. Není pravidlem, že každý zaměstnanec má možnost výhody práce z domova využívat. Záleží samozřejmě na druhu vykonávané práce a také na jeho osobní disciplíně, jak dokáže plnit zadané úkoly.

Společná setkání divizí

Jednou z mnoha náplní nového oddělení lidských zdrojů je také organizace společenských a sportovních akcí pro zaměstnance. Taková setkání jsou svým způsobem vyjádřením firemní kultury a jsou obecně velmi kladně hodnocena a vítána.

Oddělení lidských zdrojů připraví plán jednotlivých setkání, která v průběhu roku proběhnou. Budování mimopracovních vztahů je pro dobrou atmosféru na pracovišti nezbytné.

Cílem je ale propojit nejen zaměstnance uvnitř jednotlivých divizí, ale také napříč celou firmou. Výsledkem tak mohou být různé zajímavé nápady a plány na společné pracovní aktivity. Pokud o sobě divize navzájem vědí a znají svá zaměření, mohou tak zákazníkům nabídnout komplexní služby. Personální oddělení hraje v této záležitosti důležitou konzultační roli. Pokud se vydaří naplánované akce, je velmi pravděpodobné, že se zaměstnanci budou chtít i nadále společně scházet.

Personální politika ve společnosti Pears Health Cyber je z převážné většiny postavená na základech firemní kultury, tedy toho, co zaměstnanci jako kulturu vnímají. Spojuje osobní a pracovní život zaměstnanců, propojuje jednotlivé divize ve spolupracující celek a nutí lidi se zamýšlet nad sociální odpovědností vůči sobě i druhým.

Jinými slovy personální politika učí spravedlnosti, ohleduplnosti, podporuje individualitu i spolupráci a snaží se o zkvalitnění života zaměstnanců i ostatních.

6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Společnost Pears Health Cyber, s. r. o., která působí na trhu dvanáct let je svým zaměřením zajímavá a originální. Oblast farmacie, kterou se zabývá, je pro budoucnost velmi lukrativní, a to jak z pohledu podnikatelského, tak z pohledu zaměstnaneckého. Procesy jsou ve většině případů nastaveny a fungují dobře. V poslední době se ale stále častěji nabízí otázka, jak správně pracovat s lidskými zdroji. Počtem zaměstnanců již společnost splňuje podmínku velké organizace a příprava pracovních smluv je pouhým nutným základem, kterému by se měla personální oblast věnovat. Očekávaným krokem z pozice vedení a managementu je rozvoj směrem k řízení lidských zdrojů.

V úvodu byla položena otázka, zda je třeba samostatného personálního oddělení a co by mělo ono nově vzniklé oddělení vlastně dělat. K zodpovězení byly použity kvalitativní analýzy a empirická šetření mezi zaměstnanci společnosti. Na úvod proběhl nezbytný popis současného stavu a fungování ve společnosti a divizích. Poté již následovali jednotlivé kroky vlastního výzkumu.

Nejdříve ze všeho proběhl personální audit, který se zaměřil na správnost dokumentace a dosavadních procesů. Nebyla zjištěna žádná pochybení a pro firmu to tedy znamenalo, že nutný základ je v pořádku. Dalším krokem byly skupinové rozhovory se zaměstnanci na téma firemní kultura. Výsledkem bylo zjištění, jak zaměstnanci společnost vnímají a které hodnoty jsou pro ně důležité. SWOT analýza napomohla k vydefinování silných a slabých stránek a k zamyšlení se nad příležitostmi a ohroženími celé firmy a také personální oblasti. Posledním analytickým krokem byl dotazník spokojenosti zaměstnanců se společností a se současnými personálními činnostmi.

Patrným výsledkem všech provedených zkoumání je nutnost vzniku personálního oddělení, které převezme na svá bedra část práce liniových manažerů a začne svou cestou s budováním důležitých personálních procesů, pravidel a politik.

Velký dík patří v tomto ohledu samozřejmě zaměstnancům, kteří bez problémů spolupracovali na všech částech zkoumání. Ochetně odpovídali na dotazy a účastnili se společných setkání. Tato jejich interakce je dobrým začátkem pro budoucí nastavení a fungování personálního oddělení, které pro svou práci potřebuje zpětnou vazbu právě od zaměstnanců.

6.1. Personální činnosti a personální politika

V další části byly zpracovány dvě důležité oblasti lidských zdrojů: personální činnosti a personální politika. Ačkoli se to zdá být podobné, každá z oblastí má v organizaci svůj vlastní význam a obě kategorie spolu velmi souvisejí.

Personálními činnostmi jsou myšlené jednotlivé odpovědnosti a celková náplň práce oddělení lidských zdrojů. Pro přehlednost byly rozpracovány operativní, taktické a strategické kroky. Předpokladem je postupné uskutečňování a zavádění těchto procesů do personální práce. Základem je samozřejmě vyhledávání, výběr a adaptace nových kolegů, dále přes práci se smlouvami, pracovními poměry, benefity až po personální marketing. Výsledkem je vize, kde by měla být oblast personalistiky za pět let, tedy v době, kdy již bez zaváhání poběží samostatné personální oddělení.

Personální politiky hrají v činnostech organizací svou nezastupitelnou roli. Ačkoli si možná mnohé firmy myslí, že tyto záležitosti fungují automaticky, není tomu tak. Je velmi důležité se personální politice věnovat, protože právě ona je zkoumána a hodnocena zaměstnanci i externími pozorovateli. Z pohledu společnosti Pears Health Cyber je personální politika chápána jako soubor interních pravidel, která pramení z firemní kultury. V tomto případě byly symbolicky rozděleny činnosti a politika. Činnosti představují spíše hmotné a procesní záležitosti a neměnná pravidla fungování. Zatímco politika je spíše hodnotového charakteru, hledá svou originalitu, která by jí odlišila od politik jiných společností na trhu a tím jí zajistila konkurenční výhodu.

6.2. Doporučení

Z provedených šetření poměrně jednoznačně vyplynula nutnost založení samostatného personálního oddělení. Ačkoli půjde o náklady navíc, existují jasné argumenty, proč do tohoto kroku jít a investici uskutečnit. V části vlastního zpracování jsou navrženy kroky jak k tomuto cíli dojít. Tato cesta ale pravděpodobně nebude jednoduchá, protože zaměstnanci i vedení jsou zvyklí více než deset let fungovat na vlastní bázi.

Na základě znalosti interního fungování společnosti se doporučuje novou náplň práce písemně zpracovat do strategického dokumentu a následně podle něj postupovat a uskutečňovat potřebné kroky. Svůj význam má také dodržování časových horizontů a hodnocení, ke kterým činnostem již došlo a které se případně odkládají na jiný okamžik.

Velmi zásadní je, že návrh je koncipován na míru dané společnosti a přebírá již některé současné zavedené standardy, jako jsou například benefity. Jednotlivé body náplně personálního oddělení jsou seřazené podle důležitosti a urgentnosti. Práce se zaměstnanci by tedy měla začít již od fáze vyhledávání a náboru a neměla by zapomínat na komunikaci v rámci pracovního poměru. Pro celou firmu a její výsledky je důležitá práce s motivací zaměstnanců, s jejich vzděláváním a odměňováním. Proto jsou i tyto činnosti zařazeny do náplně práce oddělení lidských zdrojů.

Sepsáním do této chvíle nepsané politiky byla vyspecifikována filozofie firemní kultury, která představuje propojení práce a volného času. Je pravděpodobné, že právě z nepracovních oblastí pocházejí nejpevnější vazby na pracovišti. Dobré vztahy se potom projevují i při každodenní práci a zlepšují atmosféru. Doporučením tedy je věnovat se lidem, jejich potřebám a přáním. Pokud se této oblasti navíc bude věnovat člověk nebo tým, který má zájem o dobro zaměstnanců, je cesta k úspěchu velmi blízko.

Závěr

Společnost Pears Health Cyber, s. r. o. ve které sama pracuji, pro mne již nyní představuje pokrokovou firmu s vlastním nápadem a osobitým projevem. Nebojí se inovací, nových výzev ani konkurence na trhu. Většina zaměstnanců ve společnosti pracuje se zapálením a jejich práce je pro ně koníčkem. To vše ji posouvá stále kupředu a zajišťuje konkurenční výhodu oproti jiným firmám na trhu.

Bylo pro mě velkým přínosem a poučením hodnocení jak společnosti jako takové, tak i možnost samostatně vymyslet, představit a nastartovat projekt samostatného personálního oddělení. Na základě popisu hierarchie firmy a jednotlivých divizí jsem si již dokázala představit, jak by měl být celý proces navržen a uveden do fungování. Požadavky na personální oddělení vzešly z reálných potřeb vedení společnosti a liniových manažerů. Oni sami si již v této fázi přiznali, že pokud má organizace dále úspěšně fungovat, je třeba se personalistice a HR věnovat.

Velmi zajímavé byly schůzky se zaměstnanci společnosti, kteří se bez problémů zúčastnili a přispěli do diskuse vlastními názory. Ačkoli rozhovory vedl přímo majitel a zároveň ředitel firmy, veškeré odpovědi byly upřímné a skutečné. Tohoto přístupu si velice vážím a věřím, že setkávání nad firemní kulturou budou pokračovat.

Přínosným zkoumáním pro mne byl také dotazník, který jsem sestavila přímo na míru zvolené společnosti. Z výsledků dotazníku vycházela vesměs velmi pozitivní hodnocení týkající se vztahů a spokojenosti zaměstnanců s firmou. Z částí ohledně zajištění lidských zdrojů již bylo patrné, že v této oblasti jsou jisté rezervy. Dotazník byl vodítkem jak pro zaměstnance, tak pro budoucí personální oddělení, jakým způsobem do budoucna v této oblasti pracovat, které činnosti jsou ze strany zaměstnanců žádoucí či dokonce nezbytné. Zajímavý byl také úplný konec dotazníku, kde všichni zaměstnanci odpověděli ano na otázku, zda má vzniknout samostatné personální oddělení. Od této chvíle tedy nebylo pochyb o tom, že diplomová práce má svůj cíl zvolený dobře.

Vzhledem k tomu, že společnost Pears Health Cyber, s. r. o. je zaměřená na individuality a její fungování má svůj osobitý styl, bylo třeba navrhnout i veškeré činnosti personálního oddělení a personální politiku tak, aby vyhovovali právě tomuto rázu firmy. Bylo pro mne zároveň velice užitečné zhodnotit současný stav fungování a na něm stavět nové základy personálního oddělení. Pro časovou přehlednost a určení priorit jednotlivých cílů jsem

zvolila rozdělení na operativní, taktické a strategické kroky. Věřím, že právě toto členění pomůže v rychlejší aplikaci a zároveň k vytvoření představy o požadavcích do budoucna. Za přínosnou oblast považuji rozvoj péče o zaměstnance ve smyslu tvorby nového plánu benefitů, zaměstnaneckých akcí a motivačního programu, mimo jiné vzdělávání a odměňování. Poslední zmíněné body byly zároveň v dotazníku hodnoceny jako vysoce ceněné a požadované.

Personální politika byla do této chvíle ve společnosti Pears Health Cyber, s. r. o. něco nového a neprozkoumaného. Opět jsem se snažila tuto problematiku uchopit individuálním způsobem ve snaze respektovat nastavení společnosti. Východiskem bylo zkoumání firemní kultury, které položilo dobré základy pro její politiku. Zcela záměrně jsem do personální politiky zařadila společenskou odpovědnost a podporu charitativních projektů. Jasným cílem je především podpora dobré věci, nutno ale poznamenat, že právě podpora podobných programů a organizací pomáhá společnosti s jejím personálním marketingem a staví ji do dobrého světla ve smyslu konkurenceschopnosti.

Diplomová práce pro mne byla velice přínosná a inspirující. Na základě ohlasů na zpracovávané téma tuším, že bude mít svůj přínos také pro celou firmu a již se velice těším na nové personální oddělení. Jeho záměrem a posláním je pomáhat a podporovat zaměstnance při jejich práci a dosahování cílů, vzdělávat je a motivovat, a také podporovat jejich volný čas a soukromé aktivity. Toto vše totiž přispívá k pozitivnímu klimatu na pracovišti, pramení z toho dobré pracovní výsledky a následně zisk firmy. Těším se na nové personální oddělení a jeho rozvoj do budoucna.

Seznam použitých zdrojů:

- 1) ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, 10. vydání, Grada, 2009. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- 2) STÝBLO, Jiří, *Personální management jako nástroj řízení změn*, 1. vydání, Nakladatelství VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5
- 3) D'AMBROSOVÁ, Hana, KOLEKTIV AUTORŮ, *Abeceda personalisty*, 3. vydání, Anag, 2009. ISBN: 978-80-7263-512-2
- 4) ULRICH, Dave, *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, 1. Vydání, Grada Publishing, a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5
- 5) TOTH, Daniel, *Personální management*, 1. vydání, Praha: Powerprint, 2010. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4 (brož.)
- 6) WALKER, Alfred J., *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*, 1. vydání, Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8
- 7) HSIEH, Tony, *Šťěstí doručeno*, 1. vydání, PeopleComm, s. r. o., 2010. 254 s. ISBN 978-80-904890-2-8
- 8) URBAN, Jiří, *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vydání, ASPI Publishing, s. r. o., 2003. 300s. ISBN 80-86395-46-4.
- 9) KOTÝNKOVÁ, Magdalena, NĚMEC, Otakar, *Lidské zdroje na trhu práce*, 1. vydání, Professional Publishing, 2003. 200s. ISBN 80-86419-48-7
- 10) Human Resources Management, Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů, Ročník VII., číslo 3, vydavatelství Ekonomia, a.s.
- 11) HR Forum, Odborný časopis, měsíčník, číslo 11/2011, vydavatelství People Management Forum.
- 12) Interní personální databáze společnosti Pears Health Cyber, s. r. o.

Zdroje z internetu:

- 1) CO OVLIVŇUJE TRH PRÁCE? *Budoucnostprofesi.cz*, [cit., 2011-06-27],
Dostupné z: <http://budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
- 2) JOERRES, Jeffrey. *Vstupujeme do věku lidstva. Trendy na trhu práce podle Manpower*. [cit. 2011-06-26],
Dostupné z: <http://manpower.cz/download/manpower-humanage.pdf>
- 3) MISE PEARS HEALTH CYBER, *Pearshealthcyber.cz* [online]. ©1999-2011 [cit. 2011-06-26], Dostupné z: <http://www.pearshealthcyber.cz/>
- 4) PERSONÁLNÍ POLITIKA, *Ohlzs.cz* [online]. ©2001-2012 [cit. 2012-01-22]
Dostupné z: <http://www.ohlzs.cz/personalni-politika>
- 5) PERSONÁLNÍ POLITIKA, *Fortex.cz* [online]. [cit. 2012-01-22] Dostupné z: <http://www.fortex.cz/cz/o-nbsp-spolecnosti/personalistika/personalni-politika/>

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vznik samostatného personálního oddělení společnosti Pears Health Cyber, s. r. o.

Níže uvedené údaje vyplní pouze JEDNA osoba. Čtěte prosím pozorně pokyny k vyplnění dotazníku.

Obecné informace

- 1) Pohlaví: muž
 žena
- 2) Divize: Baseline
 Edukace
 inPharma
 Ordinace
 Obchod
 Shared Services
- 3) Počet let zaměstnání ve firmě:
 0 – 0,5 roku
 0,5 – 1 rok
 1 – 2 roky
 2 – 5 let
 5 let a více
- 4) Vzdělání: základní
 středoškolské odborné bez maturity
 středoškolské s maturitou
 vysokoškolské
- 5) Jak jste spokojeni se společností, v níž pracujete?
 velmi spokojen
 spokojen
 nespokojen
 velmi nespokojen

Mezilidské vztahy

6) Jak důležité je pro Vás:

Přihodte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) až 10 (nejvíce) ke každé otázce.

_____ Mluvit s ostatními zaměstnanci společnosti?

_____ Setkávat se s kolegy na pracovišti?

_____ Účastnit se společných firemních akcí?

7) Jak hodnotíte mezilidské vztahy ve společnosti?

- velmi dobré
 dobré
 ucházející
 špatné
 velmi špatné

Personální oblast – současné fungování

8) Jak podle Vás nyní funguje oblast personální práce?

- velmi dobře
- dobře
- ucházejícím způsobem
- špatně
- velmi špatně

9) Zhodnoťte prosím kvalitu následující služeb:

Přihodte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) až 10 (nejvíce) ke každé otázce.

- _____ Nábor zaměstnanců
- _____ Adaptace zaměstnanců
- _____ Komunikace se zaměstnanci
- _____ Personální dokumentace (smlouvy, dodatky, potvrzení, a jiné)
- _____ Naslouchání zaměstnancům, reakce na jejich potřeby a problémy

10) Jak důležité jsou pro Vás tyto personální služby:

Přihodte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) až 10 (nejvíce) ke každé otázce.

- _____ Příprava pracovních smluv
- _____ Nábor a adaptace
- _____ Komunikace se zaměstnanci, řešení potřeb a problémů
- _____ Hodnocení a motivace pracovníků
- _____ Vzdělávání a rozvoj

Zajištění personálních činností do budoucna

11) Kdo by měl podle Vás zajišťovat personální činnosti ve společnosti Pears Health Cyber:

Přihodte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) až 10 (nejvíce) ke každé otázce.

- _____ Každá divize individuálně – liniioví manažeři
- _____ Vedení společnosti
- _____ Externí personální agentury
- _____ Vlastní personální oddělení
- _____ Není třeba zajišťovat

12) Důležité vlastnosti personálního oddělení

Přihodte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) až 10 (nejvíce) ke každé otázce.

- _____ Odbornost
- _____ Znalost společnosti – strategie, fungování, principy, postupy
- _____ Znalost zaměstnanců
- _____ Komunikační dovednosti
- _____ Schopnost prosadit návrhy a inovace

13) Důvěryhodnost personálního oddělení pramení z:

Přihodte prosím hodnocení na škále mezi 0 (nejméně) až 10 (nejvíce) ke každé otázce.

- _____ Podpora při plnění podnikatelských záměrů
- _____ Zvyšující se produktivita
- _____ Pomoc zaměstnancům při uspokojování jejich potřeb
- _____ Úsilí o uskutečnění změny
- _____ Návrhy na řešení problémů

Rozhodování

14) Uved'te, jakou roli by mělo hrát personální oddělení při rozhodování o strategických záležitostech:

- rovnocenný partner s platným hlasem
- důležitým partner s možností vlastního vyjádření
- pouze konzultační role
- žádná role

15) Potřebuje společnost Pears Health Cyber vlastní personální oddělení:

- určitě ANO
- spíše ANO
- spíše NE
- určitě NE