

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**FUNKCE HR VE STŘEDNĚ VELKÉ VÝROBNÍ ORGANIZACI**  
**Bakalářská diplomová práce**

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Kateřina Ottomanská

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma FUNKCE HR VE STŘEDNĚ VELKÉ VÝROBNÍ ORGANIZACI vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. března 2019

Podpis .....

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Kateřina Ottomanská
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Pavel Veselský, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Funkce HR ve středně velké výrobní organizaci
<b>Anotace práce:</b>	Cílem této bakalářské práce je charakteristika funkce HR ve středně velké výrobní organizaci. První kapitola je věnována teoretickému ukotvení pojmu HR a vymezení hlavních vykonavatelů HR, tedy HR oddělení a vedoucích pracovníků, a to zejména z hlediska postavení HR oddělení v organizační struktuře a jeho vnitřního organizačního uspořádání a rozdělení vykonávaných úkolů v jednotlivých personálních činnostech. Druhá část popisuje aktuální situaci teoreticky vymezených pojmů v konkrétní organizaci. Třetí část se zabývá porovnání popsání stavu v organizaci s vymezenou teorií a následné charakteristice funkce HR ve středně velké výrobní organizaci. Závěr je věnován doporučení na zlepšení funkce HR.
<b>Klíčová slova:</b>	HR, HR oddělení, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální řízení, personální administrativa, business partner, funkce HR, personální činnosti
<b>Title of Thesis:</b>	Function of HR in a medium size production organization
<b>Annotation:</b>	The aim of this thesis is to characterize the function of HR in a medium size production organization. The first chapter is devoted to theoretical concept of HR and defines the main executors of HR, especially in terms of the position of HR department in the organizational structure and its internal organizational arrangements and the distribution of tasks performed in HR activities.

	The second part describes current situation of theoretically defined terms in the described organization. In the third part there is a comparison of the described situation in the organization with the defined theory and is followed by characterization of the HR function in a medium size production organization. The conclusion is devoted to the recommendation how to improve HR function.
<b>Keywords:</b>	HR, HR department, human resources, human resources management, personal management, personal administration, business partner, HR function, HR activities
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Neobsahuje přílohy
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	45
<b>Rozsah práce:</b>	59 s. (88 027 znaků s mezerami)

# Obsah

Anotace .....	3
Obsah .....	5
Úvod.....	7
1 Vymezení pojmu HR.....	9
1.1 HR oddělení.....	11
1.1.1 Postavení HR oddělení v organizační struktuře .....	12
1.1.2 Organizační uspořádání uvnitř oddělení .....	13
1.1.3 Činnosti personálního oddělení.....	15
1.1.4 Funkce HR oddělení v organizaci.....	16
1.2 Vedoucí pracovník.....	18
1.2.1 Úkoly vedoucích pracovníků v personálních činnostech .....	19
1.3 Vývojová fáze HR – funkce HR .....	22
1.3.1 První vývojová fáze – personální administrativa.....	22
1.3.2 Druhá vývojová fáze – personální řízení.....	23
1.3.3 Třetí vývojová fáze – řízení lidských zdrojů .....	24
1.3.4 Čtvrtá vývojová fáze – vnější pohled na HR.....	25
1.4 Shrnutí první části.....	26
2 Cíle a metodika .....	28
2.1 Cíl práce.....	28
2.2 Použitá metodika .....	28
2.3 Sběr dat.....	29
2.3.1 Zúčastněné pozorování .....	29
2.3.2 Analýza dokumentů .....	30
2.3.3 Rozhovory .....	30
2.4 Charakteristika vzorku.....	31
3 Představení popisované organizace .....	32
3.1 HR oddělení.....	34

3.1.1	Postavení HR oddělení v organizační struktuře.....	34
3.1.2	Organizační uspořádání uvnitř oddělení .....	34
3.1.3	Činnosti a funkce HR oddělení .....	36
3.2	Vymezení úkolů vykonavatelů HR v personálních činnostech .....	40
3.2.1	Shrnutí vymezení úkolů v personálních činnostech .....	43
4	Porovnání zjištěného popisu s teoretickým vymezením .....	45
4.1	HR oddělení .....	45
4.1.1	Postavení HR oddělení v organizační struktuře.....	45
4.1.2	Organizační uspořádání uvnitř oddělení .....	45
4.1.3	Činnosti a funkce HR oddělení .....	47
4.2	Úkoly vykonavatelů HR v personálních činnostech.....	47
4.3	Vývojová fáze HR v organizaci – funkce HR v organizaci .....	48
5	Doporučení pro management.....	50
5.1	Postavení HR oddělení v organizační struktuře organizace a organizační uspořádání uvnitř oddělení .....	50
5.2	Činnosti a funkce HR oddělení .....	51
6	Diskuze.....	53
	Závěr .....	54
	Seznam použité literatury .....	56
	Monografie .....	56
	Internetové zdroje.....	57
	Interní zdroje popisované organizace: .....	58

## Úvod

HR, tedy lidské zdroje. Lidské zdroje? Copak jsou lidé zdroje? Budete se divit, ale ano, a to dokonce ty nejcennější! Armstrong (2015, s. 46) poznamenal, že lidé jsou pro organizaci zdrojem klíčovým. Bohužel si ještě ani dnes řada organizací význam lidských zdrojů neuvědomuje.

V oblasti HR působím již druhé desetiletí a neustále se setkávám s nepochopením funkce HR v organizacích. Oddělení HR bývá v mnoha organizacích nedoceňováno stejně tak jako lidské zdroje samotné. Práce vedoucích pracovníků v oblasti HR bývá pojmána spíše jako okrajová činnost, sami vedoucí pracovníci necítí nutnost se lidmi více zabývat s odůvodněním, že na to nemají čas nebo mají důležitější věci na práci.

Z výše uvedeného důvodu jsem si vybrala za téma této práce právě funkce HR v organizaci. Navíc se mi naskytla možnost pracovat v organizaci, která chce své HR zlepšit, a proto jsem mohla svou praktickou činnost spojit s výzkumem určeným pro tuto práci. Z toho důvodu se zabývám popisem organizace, kde nyní působím.

Cílem této práce je charakterizovat funkci HR ve středně velké výrobní organizaci prostřednictvím teoretického vymezení HR, dále popisem HR v konkrétní organizaci a následným porovnáním vymezené teorie se zjištěným popisem. Doplňkovým cílem je na základě výzkumu podat doporučení na změnu vedoucí ke zlepšení funkce HR v organizaci prostřednictvím HR oddělení.

Tato práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a empirické. Na začátku teoretické části se věnuji vymezení pojmu HR. Pokračuji HR oddělením jakožto jedním z vykonavatelů HR v organizaci. U HR oddělení se zaměřuji na jeho postavení v organizační struktuře, dále jeho vnitřnímu uspořádání, a to hlavně velikost oddělení a hierarchii, dále se věnuji

personálním činnostem, funkci HR oddělení v organizaci. Pokračuji vymezením vedoucích pracovníků jakožto dalším vykonavatelem HR v organizaci, konkrétně popisují úkoly vedoucích pracovníků v personálních činnostech. Na závěr teoretické části vymezují funkce HR z pohledu vývojových fází.

Teoretická část slouží jako východisko pro část empirickou. Teoretickou a empirickou část odděluje kapitola věnující se popisu použité metodiky.

Empirická část je členěna do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole empirické části se věnují představení popisované organizace, následně popisu HR oddělení ve všech výše uvedených oblastech a vymezení úkolů vykonavatelů HR v personálních činnostech.

Druhá kapitola empirické části je věnována porovnání zjištěného popisu HR v organizaci s vymezenou teorií HR. V této kapitole se věnují porovnání HR oddělení, následně porovnání úkolů vykonavatelů HR v personálních činnostech a na závěr se zabývám charakteristikou funkce HR v popisované středně velké výrobní organizaci, čímž se dostávám k odpovědi na výzkumnou otázku: „Jakou funkci plní HR v popisované organizaci?“. Závěr empirické části věnují doporučení pro management organizace na změny vedoucí ke zlepšení funkce HR.

Bakalářskou práci uzavírám diskuzí, ve které se věnují zhodnocení provedeného výzkumu, jeho úskalím a případným nepřesnostem. V rámci diskuze se také věnují myšlenky dalšího navazujícího výzkumu v této organizaci.



# 1 Vymezení pojmu HR

HR je anglická zkratka sousloví Human Resources, což v překladu znamená lidské zdroje. Mezi základní zdroje organizace řadíme zdroje materiální, finanční a lidské. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem organizace, protože jsou hybnou silou zdrojů ostatních (Lidské zdroje, 2019). HR se tedy používá pro označení lidí, kteří pracují v organizaci a tím pádem jsou jejími zdroji, spíše se ale označení HR používá, a to dnes hojně i v českých organizacích, pro personální práci, která se týká řízení a vedení lidí a pro samotné oddělení zastřešující oblast HR (Šinkýř, 2016, s. 14). V této práci se tedy budu věnovat hlavně HR oddělení čili útvaru zastřešujícímu personální práci, HR specialistům čili samotným personalistům a HR managementu, tedy řízení lidských zdrojů v organizaci neboli personální práci.

Mluvíme-li o HR, mluvíme o oblasti řízení organizace související s řízením lidských zdrojů. Pro HR je možné použít různé české výrazy, které ale nejsou vždy synonyma: personalistika, personální řízení, personální administrativa, nebo správa, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy jsou běžně používány jako synonyma, z teoretického hlediska se ale jedná o vývojové fáze a koncepce přístupů k řízení a vedení lidských zdrojů v organizaci, kterými se budu věnovat v samostatné kapitole (Koubek, 2015, s. 14; Šinkýř, 2016, s. 14). Z vývojového hlediska Armstrong (2015, s. 47) povyšuje řízení lidských zdrojů nad personální řízení, uvádí, že řízení lidských zdrojů je mnohem komplexnější. Bez ohledu na vývojové hledisko je HR jako personální práce i v překladu používáno buď jen jako samotné HR, tedy lidské zdroj, nebo, a to většinou, řízení lidských zdrojů, tedy HR management. Pro zjednodušení budu v této práci používat samotné HR pro označení řízení lidských zdrojů, HR oddělení pro označení personálního oddělení.

Podle Kocianové (2012, s. 9) nelze HR definovat jednoznačně, protože, jak jsem uvedla výše, v různých kontextech má rozdílný význam. V nejširším významu se HR „zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích“ (Armstrong, 2015, s. 45), anebo se k lidem v organizaci jakkoliv vztahuje (Kocianová, 2012, s. 9). Vzhledem k takto široké, ne zcela specifické definici HR dále vymezím pojmy, kterými se budu v mé práci v souvislosti s HR více zabývat.

Podle Bláhy (2013, s. 255) se Mathias a Jackson domnívají, že všichni vedoucí pracovníci v organizacích jsou manažery lidských zdrojů. Bláha (2013, s. 244) dále poukazuje na to, že vedoucí pracovníci většinou neovládají celou škálu znalostí a dovedností v oblasti lidských zdrojů, proto „*musí být v organizaci někdo, kdo se na oblast řízení lidských zdrojů specializuje, kdo dokáže řídit, koordinovat a usměrňovat účast manažerů na řízení lidských zdrojů, někdo, kdo dokáže zajišťovat odbornost řízení lidských zdrojů v organizaci, formulovat zásady a cíle tohoto řízení či doporučovat postupy provádění jednotlivých aktivit spadajících do této oblasti*“ (Bláha, 2013, s. 244).

HR můžeme dělit na dvě vzájemně se zásadně ovlivňující oblasti:

- 1) Vytváření systémových podmínek a metodické zabezpečování HR procesů a pravidel pro ovlivňování jednání zaměstnanců, za které odpovídá HR oddělení.
- 2) Praktická část vlastního vedení a řízení lidí, kterou vykonávají vedoucí pracovníci (Bedrnová & Nový, 2009, s. 504).

„*Jinými slovy, personalisté navrhují, linioví manažeři realizují*“ (Armstrong, 2015, s. 94). Z toho vyplývá, že HR je v organizaci zabezpečováno prostřednictvím HR specialistů, nebo dokonce HR oddělení a vedoucích pracovníků.

V této práci se budu zabývat popisem funkce HR v organizaci. Funkci HR v organizaci ovlivňuje především vnímání oblasti HR v organizaci, které se projevuje mnohými proměnnými, jako například velikost organizace, kultura organizace, oblast podnikání organizace, požadavky vrcholového vedení, způsob vedení organizace apod. (Armstrong, 2015, s. 91, Bláha, 2013, s. 244; Koubek, 2015, s. 33). Vnímání HR v organizaci budu posuzovat podle postavení HR v systému řízení a úrovni HR, která se projevuje rozsahem a kvalitou realizovaných personálních činností (Kocianová, 2010, s. 9).

Vzhledem k tomu, že HR je v organizaci zabezpečováno prostřednictvím vedoucích pracovníků a HR oddělení, budu se více zabývat rozdělením funkcí v jednotlivých personálních činnostech mezi vedoucí pracovníky a HR specialisty, díky čemuž vymezím funkci HR v organizaci. Nejprve je potřeba věnovat se samotnému HR oddělení, jeho postavení v organizační struktuře, vnitřnímu uspořádání včetně velikosti tohoto oddělení a vykonávaných činností a funkcí.

## 1.1 HR oddělení

Oddělení HR je organizačně vymezené oddělení. Oddělení HR zabezpečuje HR v organizaci, zajišťuje *„odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům“* (Koubek, 2015, s. 32). Podle řady autorů (Armstrong, 2015, s. 82; Bláha, 2013, s. 244; Koubek, 2015, s. 33) přístup k HR v organizaci předurčuje velikost a zaměření organizace, firemní kultura, styl vedení, postavení HR oddělení v organizační struktuře, organizační uspořádání HR oddělení, jeho vykonávané činnosti a funkce. Právě proto se dále v této práci věnuji vymezení uvedených oblastí, týkajících se samotného HR oddělení, abych následně lépe definovala význam HR v organizaci.

Konkrétně se zaměřím na to, jestli HR oddělení vůbec ve firmě figuruje, na jeho možná postavení v organizační struktuře, dále na jeho vnitřní uspořádání, tedy počet členů a složení oddělení a postavení HR manažera v hierarchii řízení organizace (Dvořáková, 2012, s. 13). Dále se budu věnovat samotným personálním činnostem vykonávaným HR oddělením a funkci tohoto oddělení.

### 1.1.1 Postavení HR oddělení v organizační struktuře

Vnímání HR oddělení v organizaci závisí na jeho postavení v organizační struktuře organizace a postavení vedoucího oddělení v hierarchii řízení organizace. Pro postavení HR oddělení v organizační struktuře je základní otázkou, zda v organizaci vůbec HR oddělení existuje. Již totiž víme, že HR je v organizaci vykonáváno vždy, ovšem jeho hlavním vykonavatelem je vedoucí pracovník. Proto podle Koubka (2015, s. 33) v menších organizacích HR oddělení jakožto odborný vykonavatel HR neexistuje a zastává ho buď majitel firmy anebo v návaznosti na něj jednotliví vedoucí pracovníci, ve větších organizacích „by měli existovat *personalisté specializovaní na některou oblast personální práce*“ (Koubek, 2015, s. 33). Bláha (2013, s. 244) klade největší důraz také na velikost organizace, uvádí ale další kritéria k posouzení potřeby specialisty, či samostatného HR oddělení. Mezi ně patří specifické podmínky organizace, organizační struktura, styl vedení, uznávané hodnoty a organizační kultura.

Budeme-li brát v úvahu organizace, kde HR oddělení existuje, pak se díky Koubkovi dozvíme, že postavení HR oddělení v organizační struktuře organizace závisí i na „*postavení personálního útvaru a personální práce vůbec v hierarchii řízení organizace*“ (Koubek, 2015, s. 33). Podle Koubka (2015, s. 34) by v moderních organizacích HR oddělení mělo mít jedno z nejvyšších postavení, mělo by být samostatným útvarem v čele s vedoucím

oddělení, který je členem nejužšího vedení organizace a bývá druhou nejdůležitější osobou v organizaci, což platí bez ohledu na velikost organizace.

### 1.1.2 Organizační uspořádání uvnitř oddělení

Armstrong poukazuje na to, že způsob organizace HR oddělení závisí *„na velikosti organizace, na míře decentralizace činností, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnávaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznána“* (Armstrong, 2015, s. 82). Podle Koubka závisí také *„na škále personálních činností, které organizace zajišťuje vlastními silami“* (Koubek, 2015, s. 33).

Pro účely této práce se v případě organizačního uspořádání uvnitř HR oddělení budu věnovat jeho velikosti, tedy počtu jejích členů, složení oddělení z pohledu hierarchie řízení a základní rozdělení činností. Konkrétní personální činnosti a funkce jsou předmětem dalších kapitol.

Jedno z hlavních kritérií na uspořádání HR oddělení je počet členů tohoto oddělení, který se zpravidla řídí celkovým počtem zaměstnanců v organizaci. Pěkný přehled požadovaného počtu personalistů vůči celkovému počtu zaměstnanců uvádí d'Ambrosová (2011, s. 35). Do 100 zaměstnanců se oblasti HR zvládá věnovat jeden HR asistent/specialista, v počtu 100–250 zaměstnanců již vzniká malý HR útvar o dvou až třech HR asistentech/specialistech včetně jednoho HR managera. Při počtu zaměstnanců do 500 se HR útvar rozrůstá až na čtyři HR asistenty/specialisty a jednoho HR managera. V případě více jak 500 zaměstnanců se vytváří samostatné HR útvary se specializovanými HR odděleními. Bláha (2013, s. 244) při celkovém počtu zaměstnanců nad 500 používá vzorec 1,25–1,35 personalisty na každých 100 zaměstnanců.

Při tom všem je nutné vzít v potaz množství outsourcingovaných činností v rámci HR. Koubek outsourcing, tedy využívání externích

společností na vykonávání určitých personálních činností, popisuje jako nový trend, „*který ve svých důsledcích vede ke zmenšování personálních útvarů, aniž by docházelo k poklesu jejich významu a k omezování jejich pravomocí*“ (Koubek, 2015, s. 34).

Armstrong (2015, s. 82) dále popisuje ideální uspořádání HR oddělení, kde jsou jednotliví HR specialisté zodpovědní za určitý logicky uspořádaný rámec činností spadajících do HR. Oddělení HR zpravidla zastřešuje HR ředitel, který, jak jsme si již zmínili, je členem nejužšího vedení organizace a spadá přímo pod ředitele, nebo jednatele organizace. Ve specifičtějším popisu ideálního uspořádání HR oddělení se Armstrong (2015, s. 82) odvolává na Crailův model organizace HR útvaru. Pro organizaci o zhruba 1 200 zaměstnancích navrhuje tým 12 personalistů v čele s ředitelem, třemi manažery, dále jedním konzultantem, třemi specialisty a čtyřmi asistenty. Armstrong ovšem upozorňuje, že i přes množství podobných návrhů „*platí, že není žádné typické organizační uspořádání personálního útvaru*“ (Armstrong, 2015, s. 82) v čemž se s ním shoduje Bláha (2013, s. 244).

Postavení HR managera v hierarchii řízení organizace charakterizuje, jaký význam přikládá management organizace oblasti HR. V této oblasti je hlavním měřítkem postavení HR managera vůči ostatním vedoucím pracovníkům (Dvořáková, 2012, s. 14).

V předchozích dvou kapitolách jsem popsala HR oddělení, jeho postavení v organizační struktuře organizace a vlastní vnitřní uspořádání oddělení. Nyní se zaměřím na další důležité pojmy v HR, a to personální činnosti a funkce.

### 1.1.3 Činnosti personálního oddělení

Činnosti personálního oddělení jsou jedním z důležitých kritérií pro posouzení vnímání přístupu k HR v organizaci. Personální činnosti jsou podle Armstronga (2015, s. 79) vzájemně se doplňující a podporující činnosti v oblasti HR, které usnadňují dosahování cílů v oblasti HR.

Oddělení HR zastává činnosti v HR oblasti, mluvíme zde tedy o činnostech personálních, které podle Koubka „představují výkonnou část personální práce“ (Koubek, 2015, s. 20). Armstrong (2015, s. 83) personální činnosti rozděluje do dvou skupin na činnosti transformační (strategické), „které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace“ a činnosti transakční, „které pokrývají hlavní oblasti poskytování personálních služeb – zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.“ (Armstrong, 2015, s. 83). Z tohoto pohledu se budu více věnovat personálním činnostem transakčním.

Konkrétním popisům personálních činností autoři (Armstrong, 2015; d' Ambrosová, 2011; Dvořáková, 2012; Kocianová, 2010, Koubek, 2015) věnují celé studie, seznam personálních činností popisují vždy obdobně. Za nejvhodněji popsané personální činnosti s ohledem na další využití v této práci považuji rozdělení personálních činností podle Koubka (2015, s. 20–22):

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání pracovníků.
- Výběr pracovníků.
- Přijímání a orientace pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru.

- Odměňování.
- Vzdělávání pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.
- Průzkum trhu práce.
- Zdravotní péče o pracovníky.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Koubek k výčtu personálních činností dodává, že „personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení (nejen lidských zdrojů), že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Neznamená to však, že personální útvar provádí všechny práce spojené se zajišťováním těchto personálních činností ... zajišťuje pouze organizační a dokumentační stránku“ (Koubek, 2015, s. 35).

K výše uvedenému výčtu personálních činností se budu vracet ve vymezení úkolů jednotlivých personálních činností mezi vedoucí pracovníky a HR specialisty a dále v empirické části v popisu personálních činností HR oddělení a popisu rozdělení úkolů HR v organizaci.

#### 1.1.4 Funkce HR oddělení v organizaci

Funkce HR oddělení je jakési shrnutí účelu tohoto oddělení, ale i HR jako celku. Tématikou funkce HR oddělení se zabývá mnoho autorů (Armstrong, 2015, s. 78–80; Bláha, 2013, s. 48, 245; Koubek, 2015, s. 36; Ulrich, 2014, s. 42–43). Pro účely této práce vyjmenuji nejdůležitější funkce HR oddělení uváděné zmiňovanými autory. Hlavní funkcí HR oddělení je



zabezpečování HR v organizaci, které je podle Armstronga (2015, s. 78) spojeno s uplatňováním různých postupů ve všech činnostech HR oddělení.

V moderním pojetí HR, které popisuje Bláha, se dostáváme k dalšímu zajímavému úkolu HR oddělení, a to *„umožnit organizaci dosáhnout jejích předem stanovených cílů tím, že vedoucím pracovníkům organizace předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich zaměstnanců. Personální útvar je zainteresován na vytvoření a realizaci personálních strategií a politik a na některých či na všech personálních činnostech“* (Bláha, 2013, s. 245). Bláha dále upozorňuje, že pouze strategická funkce HR oddělení není možná, *„personalisté se tedy musí naučit být jak strategičtí, tak operativní, zaměřeni na dlouhodobé a krátkodobé perspektivy. Činnosti se pohybují od řízení procesů k řízení lidí“* (tamtéž).

Bláha (2013, s. 48) nám poskytuje další souhrnně popsanou funkci HR oddělení jakožto garanta zachování souladu HR procesů s legislativou. Dále uvádí zodpovědnost *„za to, že dobře navržené postupy v rámci řízení pracovního výkonu budou vhodně implementovány. Personalisté jsou zde spíše proto, aby pomáhali při řízení pracovního výkonu, než aby jej řídili“* (tamtéž). Právě proto podle Armstronga (2015, s. 80) Ulrich a Brockbank stále vidí hlavní smysl práce HR oddělení v pečování, naslouchání a podpoře zaměstnance.

Podle Koubka (2015, s. 36) se často opomíjí funkce sebeprosazování HR oddělení v organizaci, v podstatě jde *„o to, aby personální útvar získal určitou moc, uměl efektivně „prodávat“ personální činnosti, více se orientoval na problémy organizace a utvořel pozitivní vztahy s ostatními manažery, zejména liniiovými“* (tamtéž). Koubek tuto funkci HR oddělení umocňuje následujícím tvrzením: *„Personální útvar musí mít správnou míru důvěryhodnosti a autority. Často mu však tato důvěryhodnost, autorita a prestiž z různých příčin chybějí a jeho význam, stejně tak jako význam lidských zdrojů pro organizaci, bývá nezřídka*

*nedoceňován či dokonce podceňován. Důležitým úkolem personálních útvarů je tedy zlepšit svůj obraz a důvěryhodnost. Bez tohoto zlepšení by se personální útoar postupně stal útvarem opomíjeným při vytváření strategických rozhodnutí, útvarem administrativním a v řadě případů i útvarem sloužícím k pouhému napravování chyb způsobených v oblasti lidských zdrojů jinými vedoucími pracovníky“ (Koubek, 2015, s. 36).*

V přechozích kapitolách jsem vymezila HR oddělení v jeho důležitých aspektech pro charakteristiku funkce HR oddělení a oblasti HR v organizaci. Dále se budu věnovat dalšímu vykonavateli HR v organizaci.

## 1.2 Vedoucí pracovník

V této práci se budu detailněji zabývat funkcemi vedoucích pracovníků v HR oblasti, proto nyní nastíním definici vedoucího pracovníka. Podle Tureckiové (2007, s. 19) je vedoucí pracovník ten, kdo má podřízené, rozhoduje o jejich práci a řídí jejich výkon. Charvát (2006, s. 10) uvádí, že vedoucí pracovník *„je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“* (Charvát, 2006, s. 10).

Existuje dokonce zákonná definice vedoucích pracovníků, uvedená v § 11 Zákoníku práce: *„Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny“* (Zákoník práce, 2018). Vedoucí pracovník je tedy zaměstnavatelem určený pracovník k řízení alespoň jednoho podřízeného. Toto určení vzniká v obchodních organizacích zpravidla na základě interních předpisů, organizační struktury a popisů pracovních míst. Povinnosti vedoucích pracovníků upravuje kromě zmiňovaných interních předpisů a hlavně popisů pracovních míst i Zákoník

práce a to konkrétně § 302 (Zákoník práce, 2018). V jedné z dalších kapitol se dozvíme, jakou by měli vedoucí pracovníci hrát roli v oblasti HR.

### 1.2.1 Úkoly vedoucích pracovníků v personálních činnostech

HR obnáší velký výčet činností. Jak jsem již uvedla, HR je zabezpečováno prostřednictvím oddělení HR a vedoucích pracovníků. Ovšem Armstrong upozorňuje, že: *„Personalisté mohou vytvářet stále nové politiky a postupy v řízení lidských zdrojů, ale je odpovědností liniových manažerů aby tyto politiky a postupy uplatňovali. Jinými slovy, personalisté navrhuji, liniovní manažeři realizují“* (Armstrong, 2015, s. 94). Podle Armstronga (2015, s. 95) je důležité, jak jsou liniovní manažeři schopni vykonávat svěřené personální úkoly. Proto Koubek, uvádí, že *„organizace, které si uvědomují význam lidských zdrojů a roli všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, obvykle pro všechny úrovně vedoucích pracovníků organizují zvláštní školení a doškolování zaměřené na personalistiku“* (Koubek, 2015, s. 32).

Protože praktickým problémem je *„dělba úkolů personálního managementu mezi personální útvar a manažery“* (Bedrnová & Nový, 2009, s. 512), vymezím dále úkoly vedoucích pracovníků v jednotlivých personálních činnostech podle Koubka (2015, s. 30–32):

#### - Vytváření a analýza pracovních míst

Vedoucí pracovníci vytvářejí pracovní úkoly pro pozice, které jim jsou podřízené. Díky tomu jsou spolu s pracovníky na konkrétních místech hlavním zdrojem informací k sestavení analýzy pracovních míst.

#### - Personální plánování

Vedoucí pracovníci hrají stěžejní roli při plánování pracovníků, protože to jsou právě oni, kdo dokáží na základě přidělených úkolů odhadnout potřebu pracovníků, případně najít možnosti ve vnitřních zdrojích.

- Získávání pracovníků

Vedoucí pracovníci jsou „iniciátoři získávání pracovníků“ (Koubek, 2015, s. 30). Vedoucí pracovníci předávají pracovníkům specializujícím se na nábor kompletní požadavky na hledané uchazeče.

- Přijímání a orientace pracovníků

Vedoucí pracovníci „by se měli zúčastňovat všech přijímacích procedur, zejména pak vyjednávání o pracovní smlouvě“ (Koubek, 2015, s. 31). Vedoucí pracovníci dále hrají důležitou roli při přijetí pracovníka do pracovního poměru, při jeho uvítání v organizaci, uvedení na pracoviště, představení a zařazení do kolektivu a naprosto rozhodující roli při praktickém zaškolování, jeho řízení a kontrole.

- Výběr pracovníků

Při výběru pracovníků mají vedoucí pracovníci rozhodující roli. „Personalisté a ostatní účastníci výběru pracovníků poskytují servis a svá doporučení. Je to logické, bezprostřední nadřízený odpovídá za práci na obsazovaném pracovním místě/v obsazované roli a musí mu být poskytnuta možnost, aby rozhodoval o výběru pracovníka“ (tamtéž).

- Hodnocení pracovníků

Efektivita hodnotícího procesu záleží na vedoucích pracovnících, kteří jsou „rozhodujícími hodnotiteli, vedou hodnotící rozhovor, formulují závěry hodnocení a sledují a usměrňují pracovní výkon pracovníka po hodnocení“ (tamtéž).

- Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Vedoucí pracovníci navrhují své podřízené „k povýšení, převedení na jinou práci či přeřazení na nižší funkci nebo se k němu alespoň vyjadřují. Navrhují propouštění konkrétních pracovníků z organizačních či jiných důvodů a vyšší nadřízení jejich návrh zpravidla schvalují“ (tamtéž).

- Odměňování

Vedoucí pracovníci se podílejí na vytváření politiky a systému odměňování, využívají znalost náročnosti práce i příspěvku jednotlivých pracovníků, jsou „*odpovědni za realizaci politiky odměňování na svém úseku a s růstem významu proměnlivé složky mezd a platů vzrůstají i jejich rozhodovací pravomoci*“ (tamtéž).

- Vzdělávání pracovníků

Vedoucí pracovníci identifikují potřebu vzdělávání svých podřízených pracovníků, čímž se podílejí na vytváření plánů vzdělávání a spoluvytváření podmínky pro plnění těchto plánů, které zároveň i kontrolují. Dále vyhodnocují efektivitu vzdělávání svých podřízených

- Pracovní vztahy

„*Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky*“ (tamtéž).

- Péče o pracovníky

Stejně jako každý pracovník má i vedoucí pracovník odpovědnost za dodržování pravidel, ale navíc odpovídá i za kontrolu dodržování těchto pravidel na svém oddělení.

- Personální informační systém

„*Vedoucí pracovníci dodávají informace pro potřeby personálního informačního systému, zároveň jsou kromě personalistů jeho nejčastějšími uživateli*“ (Koubek, 2015, s. 32).

Vymezení úkolů vedoucích pracovníků na výše uvedených personálních činnostech použiji v praktické části této práce pro porovnání úkolů vedoucích pracovníků v personálních činnostech v popisované organizaci.

### 1.3 Vývojová fáze HR – funkce HR

K vymezení, jakou funkci plní HR v popisované organizaci, dospěji přes zjištění, v jaké vývojové fázi se HR aktuálně v popisované organizaci nachází. Pro účely této práce jsem shrnula vývojové fáze HR, která zároveň vystihují přístup organizace k problematice HR.

#### 1.3.1 První vývojová fáze – personální administrativa

První vývojovou fázi představuje personální administrativa neboli správa (Dvořáková, 2007, s. 5; Koubek, 2015, s. 14). Důraz je kladen na administrativní práci a HR oddělení se soustředí *„na pracovní podmínky, poskytování personálních služeb a soulad se zákoníkem práce. Personální oddělení bylo především něčím, co bychom mohli označit jako „administrativní a transakční službu“* (Ulrich, Younger, Broskbank & Ulrich, 2014, s.).

K úspěšnému fungování HR stačí, pokud zaměstnanci dostanou mzdu, je evidována docházka a je zajištěn dostatek potřebné pracovníky. Personalisté odvádějí excelentní administrativní práci. Důvěryhodnost HR vychází z poskytování bezchybné administrativy. HR zastává základní personální činnosti (tamtéž), ale pouze z pohledu zabezpečení nezbytné agendy a administrativy. O způsobu vykonání rozhodují vedoucí pracovníci a HR oddělení úkolují (Dvořáková, 2007, s. 5).

Armstrong (2015, s. 82) ve své knize popisuje Ulrichův třísloužkový model poskytování personálních služeb. Z tohoto modelu lze první vývojovou fázi přirovnat k centru sdílených služeb, které *„podporuje veškeré administrativní činnosti spojené s řízením lidských zdrojů, od personální evidence, zpracování mezd nebo sledování docházky přes získávání, výběr, řízení pracovního výkonu, hodnocení odměňování, vzdělávání nebo rozvoj až po zaměstnanecké vztahy a pracovní podmínky“* (tamtéž).

Armstrong (2015, s. 88) popisuje základní funkci HR oddělení jako poskytovatele personálních služeb, kterou zároveň považuje za jednu z nejnáročnějších oblastí. Koubek (2015, s. 14) na funkci HR oddělení v první vývojové fázi pohlíží jako na funkci podpůrnou, výlučně pasivní.

I v dnešní době se můžeme setkávat s organizacemi, které se z pohledu vývoje personální práce neposunuly do moderního pojetí HR. Oddělení HR mnohdy stále ještě zastává funkci personální správy. V mnoha organizacích je „význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován. Často jde o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení, s nízkou mírou dělby pravomocí“ (Koubek, 2015, s. 14). Ovšem i v moderních společnostech je personální administrativa vykonávána automaticky, nebo formou outsourcingu, ale pořád je nutné ji pečlivě vykonávat, jen v případě zaběhnuté rutiny je možné začít se zabývat dalšími prioritami (Ulrich, Younger, Broskbank & Ulrich, 2014, s. 42).

Funkce HR v první vývojové fázi je čistě administrativního charakteru, jedná se o funkci podpůrnou, zcela pasivní.

### 1.3.2 Druhá vývojová fáze – personální řízení

V druhé fázi vývoje se HR více specializuje v jednotlivých personálních činnostech (Dvořáková, 2007, s. 5), vznikají plnohodnotné útvary HR s poměrně velkou autoritou a pravomocí k rozhodování (Koubek, 2015, s. 15). HR se zaměřuje na problémy uvnitř organizace, na vnitřní pracovní síly a nezabývá se dlouhodobými, strategickými otázkami. Jedná se o operativní řízení HR (Dvořáková, 2007, s. 5; Koubek, 2015, s. 15).

Pro tuto vývojovou fázi je typická funkce HR definovaná Armstrongem (2015, s. 90) jako funkce nositelů inovací, ve které HR specialisté přinášejí nové postupy, které zlepšují efektivnost organizace. Ulrich zmiňuje, že se oblasti HR nejen inovovaly „ve smyslu toho, co a jak se má

*dělat, jednotlivé oblasti se také dostávaly do vzájemných souvislostí ve snaze zaujmout k celé problematice HR konzistentní přístup. Efektivita HR ve vlně 2 vycházela z inovování a integrace HR přístupů a jeho důvěryhodnost se odvozovala od schopnosti přijmout nejmodernější HR postupy“ (Ulrich, Younger, Broskbank & Ulrich, 2014, s. 43).*

Funkce HR v druhé vývojové fázi, spočívá v zaměření se na řízení lidí, tedy personální řízení, jedná se ale o charakter operativního řízení s postupným inovováním procesů.

### 1.3.3 Třetí vývojová fáze – řízení lidských zdrojů

Strategickým přístupem k HR a všem personálním činnostem se vyznačuje další vývojová fáze nazývaná řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2007, s. 5–6; Koubek, 2015, s. 15). V této fázi se HR *„stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů“* (Koubek, 2015, s. 15). Tímto se podle Koubka dovršuje *„vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“* (tamtéž).

Další zajímavý fenomén této vývojové fáze je, že HR *„přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli)“* (tamtéž). Koubek (2015, s. 16) také poukazuje na začlenění vedoucího HR útvaru do nejužšího vedení organizace, což v předchozích vývojových fázích nebylo obvyklé.

HR se zaměřuje na strategické HR, a to ideálně v souladu se strategií celé organizace. Nově se HR značnou měrou podílí na vytváření firemní kultury a styl řízení zaměstnanců se přizpůsobuje potřebám strategie



organizace. „Efektivita řízení lidských zdrojů ve vlně 3 vyžaduje přímou linii mezi firemní strategií a kroky HR a důvěryhodnost HR vychází z přítomnosti jeho pracovníků u kulatého stolu, kde se odehrávají diskuse o budoucí strategii“ (Ulrich, Younger, Broskbank & Ulrich, 2014, s. 43).

Pro tuto vývojovou fázi začíná být typická role business partnera, která v sobě nese velkou míru odpovědnosti za dosažení úspěchu organizace, business partneři se podílejí „společně s liniiovými manažery na realizaci strategie a zajištění fungování organizace“ (Armstrong, 2015, s. 88).

Tato vývojová fáze se vyznačuje strategickou funkcí HR. Oddělení HR strategickou funkci naplňuje prostřednictvím HR managerů působením na transformační (strategické), ale také na transakční úrovni, prostřednictvím HR specialistů a asistentů, kteří poskytují personální služby. Jejich funkce „není primárně strategická, ale personalisté se mohou podílet na vytváření uskutečňování strategie lidských zdrojů“ (Armstrong, 2015, s. 89).

Podle Ulrichova třísložkového modelu poskytování personálních služeb se jedná o model strategického business partnera, který „spolupracuje s liniiovými manažery, kterým pomáhá dosahovat strategických cílů prostřednictvím efektivního uskutečňování vytvořených strategií. Strategičtí business partneři jsou obvykle součástí jednotlivých organizačních jednotek“ (Armstrong, 2015, s. 83).

Funkce HR ve třetí vývojové fázi spočívá ve strategickém řízení HR. Pozice HR managera bývá zařazována do nejvyššího managementu organizace a objevuje se nová funkce business partnerů.

#### 1.3.4 Čtvrtá vývojová fáze – vnější pohled na HR

Ulrich (Ulrich, Younger, Broskbank & Ulrich, 2014, s. 44) se dívá více na aktuální, respektive pro mnohé firmy spíše budoucí funkci HR. Definuje čtvrtou vývojovou vlnu, která „využívá HR přístupy v reakci na vnější podmínky

*podnikání“ (tamtéž). Tuto vlnu Ulrich označuje jako vnější pohled na HR, který „zachází dále a kromě strategie svou práci koordinuje i s kontextem podnikání firmy a na něm zainteresovanými skupinami. Uvědomujeme si, že tři předcházející vlny popisují personální práci, která i nadále musí být pečlivě vykonávána – personální administrativa musí být bezchybná, HR přístupy musí být inovativní a integrované a HR musí přetvářet strategické cíle do jednotlivých kroků“ (tamtéž). Ve čtvrté vývojové fázi se pracovníci HR „díívají vně svých organizací na své zákazníky, investory a komunity ... Efektivita HR se projeví v tržním podílu, důvěře investorů a pověsti společnosti v rámci komunity a důvěryhodnost HR bude odvozována jak zevnitř, tak z vnějšku firmy“ (tamtéž). Tato vývojová fáze HR je pro většinu organizací hudbou daleké budoucnosti.*

V oblasti HR bývá v organizacích nutné projít všemi vývojovými fázemi postupně. Vývoj HR zpravidla postupuje s růstem organizace, s vývojem myšlení managementu firmy, mnohdy jsou organizace k jistému posunu v oblasti HR donuceni s ohledem na udržení konkurenceschopnosti na trhu, protože jak jsme si již řekli, lidské zdroje jsou tím nejcennějším kapitálem organizace.

#### 1.4 Shrnutí první části

V první části této práce jsem popsala teoretické vymezení všech důležitých pojmů pro část empirickou. Nejprve jsem vymezila oblast HR a důvod používání více výrazů pro tentýž obor. Dále jsem se zaměřila na samotné HR oddělení a to z pohledu postavení v organizační struktuře, vnitřního uspořádání oddělení, jeho velikosti a členění, dále z pohledu vykonávaných činností. Následně jsem popsala vedoucího pracovníka, jakožto dalšího vykonavatele HR a vymezila jsem úkoly vedoucích pracovníků a HR specialistů v jednotlivých personálních činnostech. Na závěr jsem se věnovala vývojovým fázím HR, které popisují vývoj funkce HR

a vývoj rozdělení úkolů vedoucích pracovníků a HR specialistů v personálních činnostech.

V druhé části této práce se budu věnovat empirickému výzkumu zaměřenému na konkrétní organizaci ve všech výše popisovaných oblastech tak, abych dokázala odpovědět na výzkumnou otázku: „Jakou funkci plní HR v popisované organizaci?“

## 2 Cíle a metodika

V této kapitole rozvedu cíl práce a popíšu použitou metodiku empirické části práce, uvedu použitou techniku sběru dat a charakteristiku vybraného vzorku.

### 2.1 Cíl práce

Cílem této práce je charakterizovat funkci HR ve středně velké výrobní organizaci prostřednictvím teoretického vymezení HR, dále popisem HR v konkrétní organizaci a následným porovnáním vymezené teorie se zjištěným popisem. Doplnkovým cílem je na základě výzkumu podat doporučení na změnu vedoucí ke zlepšení funkce HR v organizaci prostřednictvím HR oddělení.

Pro dosažení cíle této práce jsem stanovila výzkumnou otázku: „Jakou funkci plní HR v popisované organizaci?“.

### 2.2 Použitá metodika

K výzkumu jsem z vzhledem k pojetí cíle práce, tedy podrobný popis a rozbor případu (Miovský, 2006, s. 94) zvolila metodu kvalitativního výzkumu, protože upřednostňuji slovní popis, před číselným vyjádřením a dávám přednost možnosti sblížení se se zkoumanými osobami a proniknutí do situace, ve kterých vystupují, než nutnost udržet si odstup, čímž se dle (Gavory, 2000, s. 31) vyznačuje výzkum kvantitativní. V mém průzkumu jsem sbírala velké množství dat o jednom případě a popisovala jsem složitost tohoto případu a vztahy v jejich celistvosti, proto jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumu případová studie (Hendl, 2016, s. 102). Konkrétně se jedná o typ případové studie zaměřené na organizaci a role (Hendl, 2016, s. 104). Případ, tedy hlavní předmět zkoumání, v mé práci představuje konkrétní organizaci a v ní konkrétní oddělení a konkrétní

pozice, v rámci nichž popisují jejich funkce a způsob fungování (Mareš, 2015, s. 115). Konkrétní organizaci a její HR oddělení jsem zvolila záměrným výběrem (Mareš, 2015, s. 128), protože v této organizaci a na tomto oddělení jsem zaměstnancem a tudíž mám přístup k potřebným datům a informacím.

K porovnání jsem využila komparativní metodu, která zjišťuje podobnosti a rozdíly mezi jednotlivými jevy (Zubíková & Drábová, 2011, s. 39). Jako jednotlivé jevy označuji vymezené pojmy v teoretické části a následný popis těchto pojmů v části empirické.

## 2.3 Sběr dat

Ke sběru potřebných informací pro vyhodnocení výše zmíněných cílů byly použity techniky vlastního pozorování, analýza dokumentů, rozhovory se členy HR oddělení a vedoucími pracovníky. Tyto techniky jsou podle Štracha (2007, s. 27) nejběžněji využívané techniky v případové studii.

### 2.3.1 Zúčastněné pozorování

Do popisované organizace jsem nastoupila před několika měsíci s primárním úkolem provést analýzu fungování HR oddělení a personálních činností v organizaci a následně nastavit HR s ohledem na procesy mateřské organizace tak, aby HR odpovídalo velikosti a zaměření popisované organizace. Z toho důvodu jsem se stala zúčastněným pozorovatelem a měla jsem možnost zkoumat vykonávané personální činnosti HR oddělením a způsoby chování a přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků k problematice HR. Účastníci byli obeznámeni o probíhajícím pozorování, jednalo se tedy o pozorování otevřené (Hendl, 2016, s. 195). V rámci pozorování jsem poznala nejen činnosti HR oddělení, ale i jeho funkci v popisované organizaci a taktéž funkci oboru HR v této organizaci. Z pohledu Gavory (2000, s. 154) jsem naplnila nutnost dlouhodobého

pozorování, což je podmínkou pro hloubkové proniknutí do chování a myšlení pozorovaných osob, nutné v kvalitativním výzkumu.

### 2.3.2 Analýza dokumentů

Ke zkoumané problematice jsem měla k dispozici interní dokumenty organizace, webové stránky popisované organizace a její mateřské organizace a intranetové stránky popisované organizace. Z interních zdrojů jsem využila organizační strukturu popisované organizace, vnitřní předpisy vydávané HR oddělením, popisy pracovních míst a analýzu personálního oddělení zpracovanou mateřskou organizací. Tyto dokumenty jsem podrobně prostudovala, srovnala se zjištěními z pozorování a na základě nejasností si připravila otázky k rozhovorům.

### 2.3.3 Rozhovory

V rámci sběru dat jsem vedla mnoho rozhovorů. Tato forma získávání informací byla doplňková k ověření či doplnění informací získaných vlastním pozorováním a analýzou dokumentů. Otázky kladené při rozhovorech byly z části připravené na základě nejasností informací z vlastního pozorování a analýzy dostupných dokumentů. Výhodou rozhovorů byla okamžitá možnost doptat se na další vyvstálé otázky.

Ke zjištění funkce HR oddělení v rámci popisované organizace jsem použila strukturovaný rozhovor se všemi vedoucími pracovníky, vyjma jednatele. Pro rozhovor jsem měla připravené vývojové fáze HR s popisem jejich funkce, tak jak je uvádím v teoretické části této práce, vedoucí pracovníci se vyjadřovali, ke které z vývojových fází by přirovnali HR oddělení popisované organizace. Díky výsledkům z tohoto rozhovoru a porovnání jsem charakterizovala funkci HR v popisované organizaci.

## 2.4 Charakteristika vzorku

Při vlastním pozorování se jednalo o celé HR oddělení, tedy dvě personalistky a částečně jejich nadřízený finanční ředitel. Dále všichni vedoucí pracovníci, tedy třináct vedoucích pracovníků a zaměstnanci, kteří v době pozorování HR oddělení přicházeli do styku s HR oddělením.

V případě sběru dat formou rozhovorů se jednalo opět o celé HR oddělení včetně finančního ředitele. Strukturovaný rozhovor jsem provedla s účastníky HR, kteří kromě HR specialistek mají k této problematice nejblíže, tedy s vedoucími pracovníky. Pro zúčastněný rozhovor jsem oslovila dvanáct vedoucích pracovníků z celkových třinácti. Neosloveným vedoucím pracovníkem byl jednatel organizace, který nehovoří česky, proto jsem ho záměrně z důvodu možné jazykové bariéry vynechala. Všech dvanáct oslovených bylo ochotných se rozhovoru účastnit.

### 3 Představení popisované organizace

Název popisované organizace je z důvodu její ochrany anonymizován. Proto jsou poskytnuté informace o organizaci spíše obecné a nezacházíme příliš do detailního rozboru.

K praktické části této bakalářské práce zaměřené na popis funkce HR a nastavení HR oddělení v organizaci jsem si vybrala, podle počtu zaměstnanců, středně velkou výrobní organizaci (Šinkýř, 2014, s. 14), která dodává své výrobky do sektoru automotive. Tato organizace je pět let vlastněna nadnárodním automotive koncernem, který zaměstnává přes 14 000 zaměstnanců ve 30 pobočkách po celém světě (Internetové stránky mateřského koncernu, 2019). Popisovaná organizace ze strategických důvodů stále vystupuje pod původním názvem a značkou. Postupně, napříč celou organizací, přebírá zaběhnuté procesy od mateřské organizace. Implementace procesů se v následujícím období bude týkat i procesů HR.

Tato organizace se specializuje na zakázkovou výrobu za použití nejmodernějších technologií. Nadpoloviční většina výrobků je exportována do zahraničí, kde zaměstnanci popisované organizace provádějí montáž těchto výrobků. Jedná se mezinárodní organizaci pocházející z Rakouska. Kromě Rakouska a České Republiky jsou pobočky i v USA a v Číně. Celkově organizace zaměstnává téměř 500 zaměstnanců. V České Republice je největší pobočka s téměř 250 zaměstnanci (Internetové stránky popisované organizace, 2019). Je důležité zmínit, že popisovaná organizace, tedy pobočka v České republice, zaznamenala v posledních dvou letech nárůst zaměstnanců o 100 nových. Tento nárůst byl způsoben rozšířením výroby o malosériovou část, která s sebou nesla zároveň i rozšíření, přestavbu a celkovou modernizaci prostor organizace. V této práci se věnuji popisu pouze pobočky sídlící v České republice.



Organizace zaměstnává k 31. listopadu 2018 celkem 240 pracovníků (Personalstand, 2018). Zaměstnanci výroby jsou odborně kvalifikovaní pracovníci. Ve výrobě je zhruba 180 zaměstnanců a 14 učňů na dlouhodobé praktické výuce. Dále organizace zaměstnává 40 konstruktérů, zbytek jsou administrativní pracovníci, pracovníci odborných úseků apod. Z toho je v organizaci 13 vedoucích pracovníků včetně jednatele organizace, který je z rakouské centrály.

Organizační struktura (Pavouk\_srpen, 2018) je široká, funkcionálně uspořádaná (Bělohlávek, 2001, s. 116), celou organizaci vede jednatel, pod kterého přímo spadají finanční ředitel a vedoucí výroby, dále asistentka vedení organizace a tři manažeři interních projektů. Pod finančního ředitele organizačně spadá tým projektových managerů v čele s vedoucím projektového managementu. Dále je finanční ředitel zodpovědný za jednotlivé pracovníky logistiky, prodeje, IT, skladu, plánování, údržby, úklidu, kvality, finančního a HR oddělení. Jedná se o přímé vedení 26 zaměstnanců. Vedoucí projektového managementu vede 7 zaměstnanců. Vedoucí výroby je přímo nadřízený vedoucímu konstrukce, hlavnímu mistrovi, mistrovi předmontáže, mistrům montáže, vedoucímu kontroly, vedoucímu lisovny a předávacím technikům. Jedná se o přímé vedení devíti zaměstnanců. Vedoucí konstrukce zodpovídá za 34 zaměstnanců. Hlavní mistr vede tým plánovačů a tři mistry výroby, který každý z nich zodpovídá za cca 20 zaměstnanců (počty se měsíčně mírně mění). Mistři předmontáže a montáže, spadající pod vedoucího výroby zodpovídají každý za cca 15 zaměstnanců, mistr předmontáže navíc vede 14 učňů. Vedoucí kontroly zodpovídá za tým čtyř zaměstnanců, vedoucí lisovny zodpovídá za jedenáct zaměstnanců.

## 3.1 HR oddělení

Ke sběru informací o HR oddělení, jeho hierarchickém začlenění v rámci organizační struktury, organizaci oddělení, činnostech a funkcích jsem použila všechny výše uvedené prostředky sběru dat. Nejprve jsem analyzovala dostupné dokumenty, tedy intranet organizace, vnitřní předpisy organizace a oddělení, organizační strukturu, popisy pracovních míst personalistky, finančního ředitele a všech vedoucích pracovníků a analýzu personálního oddělení zpracovanou mateřským koncernem. Zároveň probíhalo čtyřměsíční zúčastněné pozorování práce HR oddělení a vedoucích pracovníků v oblastech HR. Ze zmíněné analýzy dokumentů a z pozorování vzešlo mnoho otázek, které jsem měla možnost probrat při rozhovoru s personalistkami, vedoucími pracovníky a zaměstnanci, kteří v době pozorování přišli do styku s personalistkami.

### 3.1.1 Postavení HR oddělení v organizační struktuře

Z organizační struktury (Pavouk\_srpen, 2018) je patrné, že samostatné HR oddělení v organizaci neexistuje. Působí zde dvě personalistky, které jsou součástí ekonomického úseku vedeného finančním ředitelem. Finanční ředitel je členem nejvyššího vedení organizace, dokonce je jediným prokuristou české pobočky.

### 3.1.2 Organizační uspořádání uvnitř oddělení

Pro posouzení správného organizačního uspořádání uvnitř HR oddělení zopakuji, že popisovaná organizace zaměstnává téměř 250 zaměstnanců, můžeme jí tedy označit jako středně velkou výrobní organizaci. V administrativě, včetně managementu pracuje jedna třetina zaměstnanců, dvě třetiny zaměstnanců jsou dělníci s odborným technickým vzděláním.

Oddělení HR je součástí ekonomického úseku. Oddělení HR je obsazeno dvěma personalistkami, které vede finanční ředitel. Do jeho pracovní náplně z pohledu HR spadá personální plánování, rozvoj zaměstnanců a zajištění dodržování legislativy v oblasti pracovního práva (Popis pracovního místa finančního ředitele, 2018). Personalistky mají své činnosti rozděleny do logického rámce následovně (Analýza personálního oddělení, 2018):

- Personalistka č. 1 – personální referentka
  - Získávání a výběr pracovníků zahrnující péči o program učňů.
  - Vzdělávání zaměstnanců.
  - Péče o zaměstnance zahrnující administraci benefitů pro zaměstnance, obstarávání ochranných pracovních pomůcek apod.
  - Zpracování personálních reportů.
  - Pracovně-právní administrativa.
  - Zpracování podkladů pro mzdy včetně evidence pracovní doby zaměstnanců, zpracování přehledů práce na zakázkách všech výrobních zaměstnanců, odměny nad rámec mzdy apod.
  
- Personalistka č. 2 – personální administrátorka
  - Administrativní zpracování přijímání zaměstnanců včetně plánu zaškolení a popisů pracovních míst.
  - Péče o zaměstnance zahrnující administraci a sledování lhůt legislativních záležitostí typu pracovnělékařská prohlídka, pracovní úrazy apod.
  - Administrace personálních informačních systémů a přidružených souborů vedených v MS Excel.
  - Zpracování podkladů pro mzdy včetně evidence pracovní doby zaměstnanců, zpracování přehledů práce na zakázkách všech výrobních zaměstnanců, odměny nad rámec mzdy apod.

HR oddělení využívá externí společnost na zpracování mezd, tato externí společnost nese odpovědnost za správnost výpočtu mzdy na základě zaslaných podkladů HR oddělením, rozesílá výplatní pásky elektronicky a odesílám mzdu na účet zaměstnancům. Dále HR oddělení využívá externí poradenskou společnost na zpracování administrativy spojené s dotačními fondy na vzdělávání. A také využívá služeb personálních agentur při výběru zaměstnanců.

Výše jsem uvedla, že organizace zaměstnává téměř 250 pracovníků. Použiji-li návrh počtu personalistů vůči celkovému počtu zaměstnanců v organizaci dle d'Ambrosové (2011, s. 35), zjistím, že se pohybují na rozhraní počtu zaměstnanců pro malý HR útvar o dvou až třech personalistech, který je doporučován do maximálního počtu zaměstnanců 250 a útvar o čtyřech personalistech, který je doporučován pro organizace do 500 zaměstnanců. Při výpočtu počtu personalistů podle vzorce používaného pro velké organizace, kdy počítám s průměrným koeficientem 1,3 personalisty na 100 zaměstnanců, se u počtu 250 zaměstnanců dostanu na 3,25 úvazku personalisty.

### 3.1.3 Činnosti a funkce HR oddělení

Pro popis vykonávaných personálních činností HR oddělením jsem jednotlivé personální činnosti seřadila podle časové náročnosti, kterou uvedly personalistky, od nejvíce po nejméně vytěžující.

Personální informační systém je v organizaci nejednotný. Externí společnost zpracovávající mzdy do organizace dodává svůj informační systém. Personalistky tento systém využívají pouze pro evidenci základních údajů o zaměstnancích nutných ke zpracování mezd. Vedle toho využívají pro veškerou evidenci a přehledy o zaměstnancích MS Excel, všechny pracovně-právní dokumenty jednotlivě ručně doplňují a tisknou z MS Word.

Kromě toho je v organizaci využíván elektronický docházkový systém, do kterého personalistky zadávají údaje o zaměstnancích, jejich pracovním zařazení a plánované pracovní době. Tento systém personalistky dále administrují, a to za všechny zaměstnance organizace, upravují chybné či chybějící evidence, doplňují údaje o absencích a veškeré odměny nad rámec mzdy. Organizace navíc využívá informační systém typu ERP, ve kterém ale není implementován personální modu. I přes to do něj personalistky vyplňují základní informace o zaměstnancích pro další použití finančním oddělením. HR oddělení dále spravuje osobní složky zaměstnanců s kompletní historií o zaměstnancích, jejich práce, pracovních pozicích, mezd, sociálních záležitostech a poskytuje informace jak zaměstnancům, tak státním orgánům, aktualizuje organizační strukturu, telefonní seznam a některé informace na intranetu organizace. Z popisu používaných personálních informačních systémů vidíme značné administrativní zatížení personalistek, které je navíc z důvodu ručních zásahů a přepisů náchylné na chybovost (Analýza personálního oddělení, 2018).

Péče o zaměstnance, nejvíce však záležitosti sociálního programu, který je v organizaci bohatý, například stravování, zajišťování celofiremních volnočasových a kulturních aktivit, výletů a večírků, pracovních a životních událostí zaměstnanců apod. Dále administrativní zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, tedy evidence, hlášení a vypořádání pracovních úrazů, kategorizace práce, zajištění, evidence a kontrola platnosti pracovnělékařských prohlídek, zajištění a evidence osobních ochranných pracovních pomůcek apod. (Popis pracovního místa personalistky, 2018; Mzdová směrnice, 2018).

Přijímání pracovníků a to hlavně z pohledu administrativního zajištění, tedy příprava pracovně-právní dokumentace, převzetí osobní dokumentace nutné k evidenci pracovního poměru, příprava plánu

zaškolení na konkrétní pozici a příprava popisu pracovního místa. Dále administrativní zajištění rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru formou přípravy příslušné pracovních-právní dokumentace (Popis pracovního místa personalistky, 2018; Přijetí nového zaměstnance, 2015).

Jako další personální činnost zařadily personalistky vzdělávání pracovníků. HR oddělení zajišťuje, objednává a organizuje vzdělávací akce. Jedná se primárně o zajištění zákonných školení a jazykových kurzů. Pro rozvojové aktivity organizace využívá hlavně dotačních fondů, jejichž náročnou administraci zajišťuje HR oddělení spolu s externí poradenskou společností (Popis pracovního místa personalistky, 2018; Zajištění potřeby školení, 2017).

V oblasti získávání a výběr pracovníků HR oddělení zajišťuje přípravu a zveřejnění informace o volném pracovním místě, shromažďování materiálů o uchazečích, kteří se hlásí primárně prostřednictvím elektronické pošty. Dále HR oddělení zkoumá doručené materiály o uchazečích a společně s vedoucími pracovníky provádí předvýběr. HR oddělení organizuje výběr telefonickým, nebo e-mailovým pozváním uchazečů k osobním pohovorům, spolu s vedoucím pracovníkem se účastní výběrových rozhovorů a poskytuje uchazečům zpětné vazby po uzavření výběrového řízení (Přijetí nového zaměstnance, 2015).

Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků je nedílnou součástí činností HR oddělení. HR oddělení se pravidelně doškoluje na tuto oblast a je jejím garantem z pohledu poradenství a služeb vedoucím pracovníkům (Popis pracovního místa personalistky, 2018).

Oddělení HR dále organizuje a administruje pravidelný půlroční průzkum spokojenosti zaměstnanců včetně jeho vyhodnocení a informování o výsledcích průzkumu dovnitř organizace. Zpracovává různé měsíční,

kvartální, půlroční i roční statistiky pro ostatní oddělení, centrálu organizace nebo pro státní orgány.

Průzkum trhu práce HR oddělení provádí při výběru pracovníků, kdy získává informace z trhu práce od uchazečů a následně porovnává požadavky uchazečů s nabídkou popisované organizace. Komplexnější průzkumy trhu organizace vůbec neprovádí.

Zdravotní péči o pracovníky HR oddělení zabezpečuje pouze formou povinných vstupních, periodických a výstupních pracovnělékařských prohlídek.

Činností zaměřeným na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací se HR oddělení nevěnuje.

Finanční ředitel, jakožto představitel vedoucího HR oddělení plánuje potřeby pracovníků v organizaci a tyto plány předkládá nejvyššímu vedení ke schválení. Dále nastavuje pravidla odměňování a zaměstnaneckých výhod a dbá na dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Popis pracovního místa finančního ředitele, 2018; Mzdová směrnice, 2018; Analýza personálního oddělení, 2018).

Finanční ředitel se účastní setkávání zaměstnanecké rady a předává její požadavky ke zpracování kompetentním osobám. Dále spolu s HR oddělením navrhuje a nastavuje postupy a procesy v rámci HR. Vydává vnitřní předpisy a seznamuje s nimi zaměstnance. V rámci účinnosti HR oddělení figurují v organizaci pouze vnitřní předpisy popisující přijetí nového zaměstnance (Přijetí nového zaměstnance, 2015), zjištění potřeby školení (Zjištění potřeby školení, 2017), ukončení pracovního poměru (Ukončení pracovní poměru, 2016) a mzdová směrnice popisující složky odměňování a pracovní dobu zaměstnanců (Mzdová směrnice, 2018).

Oddělení HR jako celek plní poradenskou funkci jak vedoucím pracovníkům tak i ostatním zaměstnancům organizace. Vedoucí pracovníci se na personalistky obracejí hlavně s požadavky administrativního zajištění zaměstnaneckého vztahu, případně o radu, jak vyřešit již nastalou situaci. K personalistkám se důležitá rozhodnutí týkající se HR dostávají až po jejich oficiálním vydání a rozšíření mezi všechny zaměstnance organizace, personalistky nemají možnost většinu podobných záležitostí ovlivnit.

HR oddělení se v popisované organizaci věnuje pouze transakčním činnostem HR, poskytuje pouze hlavní oblasti personálních služeb důležitých pro popisovanou organizaci. HR oddělení pokrývá všechny personální činnosti jen po administrativní stránce, žádným způsobem neovlivňuje metodiku HR, postupy v oblasti HR jsou nastaveny sporadicky, samotné personalistky se na jejich inovaci nepodílejí. Jejich činnosti jsou zaměřené krátkodobě, bez strategického plánování, jedná se tedy o operativní řízení personálních činností. HR oddělení se v popisované organizaci na druhou stranu vyznačuje podporou a pečováním o zaměstnance, řadoví zaměstnanci často využívají možnost naslouchání ze strany personalistek. Z tohoto výčtu můžeme říct, že HR oddělení je oddělením administrativním, v řadě případů sloužícím k napravování chyb způsobených vedoucími pracovníky.

### 3.2 Vymezení úkolů vykonavatelů HR v personálních činnostech

Při vymezování úkolů v jednotlivých personálních činnostech mezi vedoucí pracovníky a HR specialistky jsem vycházela kromě pozorování a rozhovorů z analýzy dokumentů a to hlavně interních směrnic (Mzdová směrnice, 2018; Přijetí nové zaměstnance, 2015; Zajištění potřeby školení, 2017; Ukončení pracovního poměru, 2016) a popisů pracovních míst jednotlivých vedoucích pracovníků (Popis pracovního místa mistra výroby,



2017; Popis pracovního místa hlavního mistra, 2013; Popis pracovního místa vedoucího výroby, 2015; Popis pracovního místa mistra montáže, 2016; Popis pracovního místa mistra předmontáže, 2018; Popis pracovního místa vedoucího lisovny, 2018; Popis pracovního místa vedoucího konstrukce, 2018; Popis pracovního místa vedoucího projektového managementu, 2017; Popis pracovního místa vedoucího kontroly, 2014).

U každé z personálních činností popisují funkci vedoucího pracovníka a funkci personalistky v organizaci tak, jak jsem je zjistila při provedeném průzkumu:

- Vytváření a analýza pracovních míst

Vedoucí pracovníci při vytváření a analýze pracovních míst poskytují veškeré důležité podklady. Personalistka tyto podklady přepíše do připraveného vzoru popisů pracovních míst (Popis pracovního místa\_VZOR, 2018).

- Personální plánování

Personální plánování provádí vždy vedoucí pracovník za svůj úsek. Při zjištěné potřebě změny nebo doplnění zaměstnanců předává požadavek finančnímu řediteli, který HR oddělení zastřešuje. Finanční ředitel je oprávněný k rozhodnutí, v případě schválení požadavků předá informaci na HR oddělení, které požadavek zpracuje po administrativní stránce.

- Získávání pracovníků

Při získávání pracovníků je postup stejný jako při personálním plánování. HR oddělení po schválení požadavku připraví inzerci volného pracovního místa, kterou vyvěsí na předem domluvených místech (Přijetí nového zaměstnance, 2015).

- Výběr a přijímání pracovníků

Výběr pracovníků probíhá vždy nejprve shromažďováním životopisů na HR oddělení. Z nich vedoucí pracovník vybere vhodné uchazeče, které HR oddělení přizve k pohovoru. Podle typu pozice se pohovoru účastní vždy vedoucí pracovník, u administrativních pozic se spoluúčastní personalistka. O vhodnosti uchazeče vždy rozhoduje vedoucí pracovník, personalistka má v této oblasti poradenskou roli. Vybraného uchazeče a jeho pracovní podmínky schvaluje vždy finanční ředitel (Přijetí nového zaměstnance, 2015).

- Orientace pracovníků

První pracovní den pořádá HR oddělení půldenní vstupní školení, kde s novým zaměstnancem vyřídí veškerou vstupní administrativu, seznámí ho s pracovními podmínkami a firemní kulturou, organizuje školení BOZP a PO a následně nového zaměstnance doprovodí k jeho vedoucímu. Vedoucí pracovník se již stará o uvedení na pracoviště, zařazení do kolektivu a zaškolování a kontrolu.

- Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je v organizaci záležitostí neorganizovanou. HR oddělení ho nijak neovlivňuje, záleží tedy jen na schopnostech vedoucího pracovníka a jeho ochotě k provádění hodnocení.

- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru

Rozmísťování a ukončování pracovníků probíhá stejně jako personální plánování (Ukončení pracovního poměru, 2016).

- Odměňování

Politiku systému odměňování vytváří finanční ředitel na základě aktuální situace v organizaci s ohledem na pracovní trh. Vedoucí pracovníci

mají pravomoc udělit měsíční odměny do určité výše. Vše nad rámec možné sumy, stejně tak jako úpravy mzdových výměrů, schvaluje finanční ředitel. Administrativní stránku včetně evidence odměn vytváří HR oddělení na základě informací od vedoucích pracovníků a finančního ředitele.

- Vzdělávání pracovníků

Vedoucí pracovníci identifikují potřebu vzdělávání svých podřízených pracovníků. Na základě zjištěné potřeby předají požadavek na HR oddělení, které nalezne vhodný způsob vzdělávání a nechá ho schválit finančním ředitelem (Zjištění potřeby školení, 2017). Plán školení není veden. Zpětná vazba na efektivitu školení není vyžadována. Dokumentace o absolvovaném školení je archivována na HR oddělení.

- Pracovní vztahy

Pracovní vztahy řeší výhradně vedoucí pracovníci.

- Péče o pracovníky

Péči o pracovníky se věnují vedoucí pracovníci po praktické stránce. HR oddělení připravuje, vede a archivuje administrativní stránku.

- Personální informační systém

Personální informační systémy administruje výhradně HR oddělení. Vedoucí pracovníci dodávají informace o změnách, které se zaměstnanců týkají, HR oddělení následně tyto změny zaznamená. Do personálních informačních systémů má přístup pouze HR oddělení. Výjimkou je elektronický docházkový systém, do kterého mají vedoucí pracovníci právo náhledu na své podřízené pracovníky.

### 3.2.1 Shnutí vymezení úkolů v personálních činnostech

Z výše uvedeného vymezení úkolů vedoucích pracovníků a personalistek v personálních činnostech je zřejmé, že HR oddělení

vykonává administrativní úkony HR oblasti na základě poskytnutých podkladů vedoucími pracovníky. Vedoucí pracovníci nemají kompetence pro rozhodování v oblasti HR, všechny požadavky a úkony schvaluje finanční ředitel. Vedoucí pracovní v oblasti HR mají výkonnou roli, která je ovšem omezená pouze na operativní řízení HR.

Strategickému plánování HR se nevěnuje ani HR oddělení, ani vedoucí pracovníci. Jsou zabezpečovány pouze základní oblasti HR - jedná se o operativní řízení HR. Strategickému plánování HR se v organizaci částečně věnuje finanční ředitel, který je v této činnosti řízen mateřskou organizací. Jedná se ale jen o krátkodobé (v horizontu jednoho kalendářního roku) plánování personálních nákladů a počtů zaměstnanců. HR management není navázán na strategie organizace, té se pouze přizpůsobuje aktuální počet zaměstnanců a finanční plán na personální náklady.

## 4 Porovnání zjištěného popisu s teoretickým vymezením

V této části se budu věnovat porovnání zjištěných popisů jednotlivých pojmů z oblasti HR s jejich teoretickým vymezením. Toto porovnání bude sloužit pro vymezení funkce HR v popisované organizaci a k následnému doporučení pro management organizace.

### 4.1 HR oddělení

Jako jeden z vykonavatelů HR v organizaci působí HR oddělení, proto nyní porovnáním vymezené oblasti HR oddělení se zjištěným popisem těchto oblastí.

#### 4.1.1 Postavení HR oddělení v organizační struktuře

Ve středně velké organizaci se předpokládá, že bude figurovat samostatný HR útvar v čele s vedoucím tohoto útvaru, který je členem nejužšího managementu organizace (Koubek, 2015, s. 33).

V popisované organizaci samostatný HR útvar neexistuje, HR oddělení je součástí ekonomického úseku a vede ho finanční ředitel, který je členem nejvyššího managementu organizace.

#### 4.1.2 Organizační uspořádání uvnitř oddělení

Způsob organizace HR oddělení závisí na mnoha proměnných (Armstrong, 2015, s. 82). Já jsem se zaměřila na velikost oddělení vůči celkovému počtu zaměstnanců, na jeho složení z pohledu hierarchie řízení a základní rozdělení činností.

Pro středně velkou organizaci d'Ambrosová (2011, s. 35) doporučuje vytvoření malého HR útvaru o třech až čtyřech HR asistentech/specialistech v čele s HR managerem. Výpočtem požadovaného počtu personalistů podle

vzorci používaného pro velké organizace (Bláha, 2013, s. 244) dojde k 3,25 úvazku personalisty. Mohu tedy říci, že pro organizaci o 250 zaměstnancích teorie doporučuje HR oddělení o velikosti 3–4 pracovníků v čele s HR managerem, který je členem nejužšího managementu organizace.

V popisované organizaci působí dvě personalistky zařazené do ekonomického úseku. Jejich vedoucím je finanční ředitel, který je členem nejužšího managementu organizace. Na první pohled je znatelné, že velikost HR oddělení je poddimenzovaná.

Pro přesnější stanovení velikosti HR oddělení je nutné vzít v potaz outsourcingované činnosti, které velikost HR oddělení mohou zmenšovat (Koubek, 2015, s. 34). Popisované HR oddělení využívá externí mzdovou účetní, která je zodpovědná za finální výpočet mezd na základě dodaných podkladů personalistkami. Tento outsourcing velikost HR oddělení zásadně neovlivní, protože se nejedná o činnost personální, ale mzdovou. Naopak zpracování mzdových podkladů personalistkami velikost oddělení zvětšuje. Dále jsou využívány externí personální agentury pro vyhledávání uchazečů, tato služba je však považována spíše za další zdroj uchazečů, než za náhradu personální činnosti, proto velikost HR oddělení nijak neovlivní.

Postavení HR managera v hierarchii řízení organizace, konkrétně jeho postavení vůči ostatním vedoucím pracovníkům poukazuje na vnímání funkce HR v organizaci (Dvořáková, 2012, s. 14). V popisované organizaci funkce HR managera neexistuje, částečně je vykonávána finančním ředitelem, jehož postavení v hierarchii řízení v organizaci je jedno z nejvyšších. Jeho účast na problematice HR je ovšem pouze okrajová.

Z výše uvedeného mohu konstatovat, že popsané uspořádání HR oddělení je v porovnání s teoretickým vymezením této problematiky

nevyhovující jak z pohledu velikosti samotného HR oddělení, tak z pohledu hierarchie řízení v organizaci.

#### 4.1.3 Činnosti a funkce HR oddělení

Vykonávané činnosti a zastávané funkce HR oddělení jsou jedním z důležitých kritérií pro posouzení funkce HR v organizaci.

Při porovnání teoretického výčtu zastávaných personálních činností HR oddělením podle Koubka (2015, s. 20–22) a skutečně vykonávaných personálních činností HR oddělením popisované organizace zjistíme, že některé činnosti jsou vykonávány pouze částečně nebo nejsou vykonávány vůbec. HR oddělení se vůbec nevěnuje činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací. Částečně se věnuje průzkumům trhu, metodice odměňování a zdravotní péči o pracovníky. Ostatní personální činnosti jsou vykonávány jen po administrativní stránce, můžeme zde mluvit o výkonu transakčních personálních činností.

Na základě porovnání vykonávaných personálních činností HR oddělením s teoretickým vymezením personálních činností mohu konstatovat, že funkce HR oddělení v popisované organizaci je funkcí operativní, administrativní, pasivní a pečující.

#### 4.2 Úkoly vykonavatelů HR v personálních činnostech

Praktickým problémem v organizacích bývá dělba úkolů ve všech personálních činnostech mezi její vykonavatele, tedy vedoucí pracovníky a HR specialisty, potažmo HR oddělení (Bedrnová & Nový, 2009, s. 512). Proto jsem porovnala rozdělení úkolů ve vymezených personálních činnostech mezi jejich vykonavatele s popsáním rozdělení úkolů v jednotlivých personálních činnostech v popisované organizaci.

Z porovnání je patrné, že v organizaci jsou pokryty všechny základní personální činnosti, na kterých se podílejí i vedoucí pracovníci. Činnosti „pracovní vztahy“ se věnují výhradně jen vedoucí pracovníci. Naopak „personální informační systém“ zastřešuje výhradně HR oddělení. Z popisu rozdělení úkolů v jednotlivých personálních činnostech je zřejmé, že HR oddělení se na personálních činnostech podílí z pohledu zajištění potřebné administrativy a vedoucí pracovníci z pohledu výkonné funkce omezené na operativní řízení.

#### 4.3 Vývojová fáze HR v organizaci – funkce HR v organizaci

Ke zjištění, ve které vývojové fázi se v popisované organizaci aktuálně HR nachází, jsem kromě porovnání teoretických poznatků s popisem HR v organizaci použila rozhovor se všemi vedoucími pracovníky, kromě jednatele organizace, kterého jsem z důvodu možné jazykové bariéry neoslovila. Rozhovor tedy proběhl s dvanácti respondenty z třinácti, což je dostačující vzorek. Respondenty jsem požádala, aby přirovnali stávající HR k jedné z vývojové fáze HR, tak jak ho vnímají.

Po vyhodnocení rozhovorů jsem zjistila, že jedenáct respondentů se přiklání k funkci HR popisované jako první vývojová fáze – personální administrativy. Tři z nich uvedli, že funkci HR vidí spíše na rozhraní první a druhé vývojové fáze. Jeden respondent se plně přiklonil k funkci popsané jako druhá vývojová fáze – personální řízení.

Většina respondentů se přiklání k tvrzení, že HR oddělení v popisované organizaci vnímají spíše jako administrativní, pasivní. Oddělení HR podle jejich názoru zpracovává mzdy, připravuje pracovní smlouvy a související dokumentaci, upravuje údaje v elektronickém docházkovém systému, vydává čipové karty pro vstup do budovy, vydává potvrzení pro zaměstnance, inzeruje volné pracovní pozice, pořádá průzkum



spokojenosti a objednává školení. Vedoucí pracovníci jsou s prací HR oddělení vesměs spokojeni, protože dodávané dokumenty od HR oddělení jsou vždy bezchybné a protože zadané úkoly zpracovávají včas. Na základě vyhodnocení rozhovorů můžu funkci HR oddělení v popisované organizaci charakterizovat jako poskytovatele personálních služeb či personální administrativy.

Na základě pozorování, analýzy dokumentů a jejich porovnání s teoretickým vymezením jsem dospěla ke stejnému názoru. Oddělení HR se svými činnostmi a funkcemi pasuje do výlučně pasivní, podpůrné funkce. HR oddělení klade důraz na administrativní práci a personalistky se soustředí na administrativní a transakční činnosti. Vedení organizace je spokojeno s prací HR oddělení v případě, kdy je administrativa zpracována bezchybně, uzávěrka měsíčních mezd probíhá včas a nové pracovníky je odkud brát. Toto tvrzení dokládají názory vedoucích pracovníků, viz výše, kteří hodnotí práci HR oddělení na základě včasného a bezchybného dodání administrativních podkladů.

Funkce HR je v popisované organizaci chápána jako administrativní, pasivní, podpůrná, transakční, personální správa. Z vývojového hlediska se funkce HR v popisované organizaci řadí do první vývojové fáze – personální administrativa. Můžu konstatovat, že funkce HR v této organizaci je na počátku svého vývoje, což je pravděpodobně způsobeno rychlým nárůstem počtu zaměstnanců v organizaci, které s sebou ale bohužel nepřineslo přizpůsobení se v oblasti HR. V popisované středně velké výrobní organizaci HR plní funkci personální administrativy.

## 5 Doporučení pro management

V poslední kapitole empirické části této práce uvádím doporučení, která vznikla na základě zjištěných skutečností vycházejících z provedeného výzkumu v oblasti HR v popisované organizaci pomocí metody dedukce. Tato doporučení budou sloužit managementu organizace a mně pro uskutečnění dalších kroků vedoucí ke zlepšení funkce HR v popisované organizaci.

Zjistila jsem, že HR oddělení v popisované organizaci vykonává pouze transakční personální činnosti, všechny tyto činnosti pouze zpracovává po administrativní stránce, nepodílí se na metodice HR, ani na inovaci postupů v oblasti HR. Funkce HR oddělení je vnímána jako funkce podpůrná, administrativní, pasivní, zpracovávající personální administrativu. Na základě bližšího zkoumání oblasti HR v popisované organizaci jako celku jsem zjistila, že HR plní funkci personální administrativy. HR je tedy v této organizaci na počátku svého vývoje. Pro zlepšení této situace navrhuji následující kroky.

### 5.1 Postavení HR oddělení v organizační struktuře organizace a organizační uspořádání uvnitř oddělení

V popisované organizaci je nutné vyčlenit HR oddělení jako samostatný úsek. S ohledem na velikost organizace doporučuji pozici finančního ředitele zaměřit čistě na vedení finančního oddělení. Podle výpočtu potřebné velikosti HR oddělení jsem se dozvěděla, že takto velká organizace vyžaduje 3,25 úvazku personalisty. V organizaci se i nadále počítá s externím zpracováním mezd. Vezmu-li v úvahu plánované změny v rámci oblasti HR, které jsou předmětem dalšího návrhu, doporučuji i přes outsourcing mzdové problematiky uvažovat o HR oddělení s 3,5 až

4 úvazkem v čele s HR managerem ve funkci business partnera, který bude součástí nejvyššího managementu organizace. K dalšímu organizačnímu uspořádání oddělení bych doporučila rozdělit činnosti HR podle logického rámce mezi dva HR specialisty a personální administrativu vyčlenit pro HR referenta zaměstnaného na půl až jeden celý úvazek.

## 5.2 Činnosti a funkce HR oddělení

V oblasti personálních činností doporučuji zaměřit se primárně na zjednodušení administrativních procesů, a to prostřednictvím zjednodušení personálních informačních systémů. V této oblasti je nutné vybrat jeden primární personální informační systém, díky kterému ubudou všechny související přehledy vedené v MS Excel a tento systém automaticky propojit se všemi dalšími systémy, které je v rámci organizace nutné i nadále používat. V rámci personálního informačního systému doporučuji využívat i náhled pro vedoucí pracovníky, díky kterému je možné nastavit zasílání elektronických požadavků týkajících se HR. Po zjednodušení administrativní stránky personální práce doporučuji zaměřit se na další priority, a to na důkladný rozvoj procesu vzdělávání zaměstnanců a vytvoření procesu hodnocení zaměstnanců. Pro další rozvoj HR oddělení bude nutné postupně se zaměřit na všechny činnosti a procesy v oblasti HR. Jednotliví HR specialisté navrhnu transparentní pravidla pro jednotlivé procesy v souladu s vnitřním prostředím organizace a s podmínkami dané legislativy. Tyto procesy vhodně implementují, provedou školení vedoucích pracovníků a seznámí s nimi všechny zaměstnance. Nastavené procesy budou i nadále inovovat v souladu s nejnovějšími trendy v oblasti HR a přizpůsobovat strategii organizace a jejímu vývoji tak, aby umožňovaly organizaci dosáhnout jejích předem stanovených cílů.

Těmito kroky se HR oddělení posune ke koncepčním činnostem zaměřeným na skutečné řízení HR. Aby vedoucí pracovníci správně pojali svou úlohu v oblasti HR a nové procesy uplatňovali, je nutné, aby HR oddělení jako celek získalo důvěryhodnost a autoritu. Pro začátek je tedy důležité zlepšit obraz v očích zaměstnanců a hlavně vedoucích pracovníků na HR oddělení, stejně tak na význam HR pro organizaci. Jednotliví HR specialisté musejí mít patřičné schopnosti a dovednosti, toto téma si však заслужuje samostatnou studii. HR specialisté každopádně musejí umět své činnosti „prodávat“ a díky svým schopnostem v roli poradců si získat důvěryhodnost a autoritu vedoucích pracovníků.

Význam HR, oddělení HR a personálních činností bude více prosazovat HR manager. Ten by se měl zaměřit hlavně na transformační, tedy strategické činnosti, na dosahování strategického souladu HR se strategií organizace. HR manager se zaměří na vytvoření dlouhodobého plánování a cílů v oblasti HR. Spolu s vedoucími pracovníky bude přetvářet firemní kulturu a styl vedení aktuálním a budoucím potřebám organizace.

Výše zmíněnými kroky se v organizaci postupně z personální administrativy stane plnohodnotné HR, kde oddělení HR bude nastavovat metodiku, a vedoucí pracovníci budou HR realizovat. Tímto se posune funkce HR do druhé vývojové fáze – personálního řízení. V případě efektivního působení HR manažera ve funkci business partnera a zároveň v případě přijetí nové funkce HR managementem organizace dojde v rámci budoucích tří let k posunu funkce HR v organizaci do třetí vývojové fáze – řízení lidských zdrojů, která je pro typ popisované organizace odpovídající.

## 6 Diskuze

V této kapitole se věnuji diskuzi, ve které zhodnocuji provedený výzkum, jeho úskalí a možné nepřesnosti.

K provedenému výzkumu jsem použila metodu analýzy dokumentů, pozorování a rozhovory. Analýza dokumentů a rozhovory se mohou zdát i přes moji několikaletou praxi v oboru HR jako subjektivní metoda hodnocení. U rozhovorů považuji za hlavní možné úskalí nedostatečnou otevřenost respondentů, které mohlo být způsobeno tím, že jsem jakožto vedoucí rozhovoru v organizaci zároveň na nově vzniklé funkci HR managera a má role není v popisované organizaci transparentně vymezena a vysvětlena.

V době probíhajícího průzkumu došlo v popisované organizaci k mnohým zásadním organizačním změnám, které zaměstnanci organizace, včetně vedoucích pracovníků a HR oddělení, nevnímali kladně a obávají se dalšího vývoje v organizaci. Tato záležitost mohla značně ovlivnit probíhající výzkum, protože se respondenti mohli strachovat ze záměru probíhajícího výzkumu. Proto bylo nutné situaci důkladně vysvětlit a respondenti nejdříve potřebovali získat jistou důvěru vůči mé osobě, z toho důvodu byly rozhovory více časově náročné.

Ráda bych v budoucnu v této organizaci provedla navazující výzkum, který bude popisovat zavedení nové funkce HR v oddělení na základě mého doporučení pro management.

## Závěr

Tato práce se zabývala popisem HR ve středně velké výrobní organizaci, porovnáním zjištěného popisu s teoretickým vymezením problematiky a následnou charakteristikou funkce HR a HR oddělení ve středně velké výrobní organizaci včetně doporučení na změnu.

Ke zjištění, jakou funkci plní HR v popisované organizaci jsem nejprve z teoretického pohledu vymezila oblast HR a dále funkce jednotlivých vykonavatelů HR, tedy HR oddělení a vedoucích pracovníků. K pochopení významu funkce HR v organizaci bylo důležité popsat HR oddělení z pohledu jeho postavení v organizační struktuře a hierarchie řízení organizace. Taktéž z pohledu organizačního uspořádání uvnitř samotného HR oddělení, konkrétně počtu pracovníků oddělení, jeho hierarchie a rozdělení funkcí mezi jednotlivé HR pracovníky. Dalším důležitým měřítkem byly samotné personální činnosti, a to vykonávané jak HR oddělením, tak vedoucími pracovníky, včetně rozdělení úkolů v jednotlivých personálních činnostech mezi HR oddělení a vedoucí pracovníky.

Teoretickou a empirickou část jsem rozdělila popisem použité metodiky, kde jsem odůvodnila použití kvalitativní metody výzkumu, konkrétně metody případové studie. Dále jsem se věnovala zdůvodnění a popisu použitých technik sběru dat a bližší charakteristice vzorku.

V empirické části jsem plně vycházela z části teoretické popisem všech pojmů vymezených v části teoretické, tak, jak jsou nastavené v popisované organizaci. Následně jsem provedla porovnání teoretické části se zjištěným popisem, kde jsem došla k závěru, že HR oddělení v popisované organizaci je poddimenzované. Jeho postavení v organizační struktuře a hierarchii řízení organizace a jeho vykonávané činnosti odpovídají funkci HR oddělení označované jako personální administrativa. Funkce HR oddělení je

v popisované organizaci pasivní, podpůrná, operativní a pečující. Tímto zjištěním mohu konstatovat, že HR oddělení je v popisované organizaci na začátku svého vývoje.

Na základě výše zmíněného porovnání a také provedených rozhovorů jsem vymezila vývojovou fázi HR v popisované organizaci. Dospěla jsem k závěru, že HR v popisované organizaci je v první vývojové fázi. Tím jsem se dostala k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku: „Jakou funkci plní HR v popisované organizaci?“. Funkci HR v popisované organizaci jsem charakterizovala jako funkci operativní, administrativní, transakční. HR je v popisované organizaci stejně jako oddělení HR na počátku svého vývoje.

Nedílnou součástí této práce je doporučení pro management organizace na změnu vedoucí ke zlepšení funkce HR v organizaci prostřednictvím HR oddělení. Toto doporučení prakticky skutečně využiji v mém zaměstnání, kde je mým dalším úkolem právě zlepšení funkce HR. Vzhledem k cílovému vývoji funkce HR oddělení na funkci strategického business partnera je možné, že další vývoj použiji při zpracování magisterské práce.

Poslední kapitola je věnována diskuzi nad provedeným výzkumem a jeho úskalími. Zároveň jsem zde zmínila svůj záměr provedení navazujícího výzkumu v popisované organizaci.

Cílem této práce bylo charakterizovat funkci HR ve středně velké výrobní organizaci prostřednictvím teoretického vymezení HR, popisem HR v konkrétní organizaci, následným porovnáním vymezené teorie se zjištěným popisem a v případě potřeby podání doporučení na změnu vedoucí ke zlepšení funkce HR v organizaci. Mohu konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Bláha, J. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- d'Ambrosiová, H. (2011). *Abeceda personalisty 2011*. Olomouc: Anag.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení - východiska a vývoj*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Jandourek, J. (2008). *Průvodce sociologií*. Praha: Grada.
- Mareš, J. (2015). Tvorba případových studií pro výzkumné účely. *Pedagogika*, 65(2), 113–142.



- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Šinkýř, M. (2016). *Personalistika pro managery a personalisty*. Praha: Grada.
- Štrach, P. (2007). Tvorba výukových a výzkumných případových studií. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2007. 22–36.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k úspěšnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada.
- Zubíková, Z. & Drábová, R. (2011). *Společenské vědy v kostce pro SŠ*. Havlíčkův Brod: Fragment

## Internetové zdroje

- Zákoník práce. (2018). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Citováno dne 13. března 2019. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>
- Lidské zdroje. (2019). *Andragogický slovník*. Citováno dne 22. března 2019. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>
- Internetové stránky mateřského koncernu. (2019). *Internetové stránky mateřského koncernu anonymizované organizace*. Citováno dne 15. března 2019
- Internetové stránky popisované organizace. (2019). *Internetové stránky anonymizované popisované organizace*. Citováno dne 15. března 2019.

## Interní zdroje popisované organizace:

- Analýza personálního oddělení. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 1*. Citováno dne 8. března 2019.
- Mzdová směrnice. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 2*. Citováno dne 14. března 2019.
- Pavouk\_srpen. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 3*. Citováno dne 9. března 2019.
- Personalstand. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 4*. Citováno dne 9. března 2019.
- Popis pracovního místa finančního ředitele. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 5*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa hlavního mistra. (2013). *Interní zdroj popisované organizace č. 6*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa mistra montáže. (2016). *Interní zdroj popisované organizace č. 7*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa mistra předmontáže. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 8*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa mistra výroby. (2017). *Interní zdroj popisované organizace č. 9*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa personalistky. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 10*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa vedoucího konstrukce. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 11*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa vedoucího kontroly. (2014). *Interní zdroj popisované organizace č. 12*. Citováno dne 14. Března 2019.

- Popis pracovního místa vedoucího lisovny. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 13*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa vedoucího projektového managementu. (2017). *Interní zdroj popisované organizace č. 14*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa vedoucího výroby. (2015). *Interní zdroj popisované organizace č. 15*. Citováno dne 14. března 2019.
- Popis pracovního místa\_VZOR. (2018). *Interní zdroj popisované organizace č. 16*. Citováno dne 12. března 2019.
- Přijetí nového zaměstnance. (2015). *Interní zdroj popisované organizace č. 7*. Citováno dne 13. března 2019.
- Ukončení pracovního poměru. (2016). *Interní zdroj popisované organizace č. 18*. Citováno dne 10. března 2019.
- Zajištění potřeby školení. (2017). *Interní zdroj popisované organizace č. 19*. Citováno dne 16. března 2019.