

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Andrea Němcová

**Analýza vývoje a směřování personálních oddělení
v obchodních společnostech operujících v České republice**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Andrea Nemcova

Title

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Bartak, DrSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22.2.2020

Andrea Němcová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za vedení mé diplomové práce, za cenné připomínky a odborné rady.

Anotace

Diplomová práce se v teoretické části zabývá personálním řízením a jeho podstatou, vývojem a strukturami personálních oddělení v obchodních společnostech. Diplomová práce klade důraz především na problematiku náboru lidí do společností a na zefektivňování personálních činností. Zjišťuje aktuální trendy v personálních činnostech obchodních společností. Ukazuje výzvy personálních oddělení obchodních společností do budoucna. V empirické části práce je provedena analýza vývoje a směřování personálních oddělení v obchodních společnostech operujících v České republice.

Klíčová slova

HR Business Partnering, lidské zdroje, outsourcing personálních činností, personální činnosti, personální řízení, řízení lidských zdrojů.

Annotation

In its theoretical part, the diploma thesis deals with personnel management and its fundamentals as well as the development of the personnel departments and their structures in trading businesses. The diploma thesis emphasises the area of recruitment and efficiency increase of the personnel activities. It looks into the current trends of personnel activities in trading businesses. It shows future challenges of the personnel departments. In the empirical part of the thesis, an analysis of the development and outlook for the personnel departments in trading businesses operating in The Czech Republic is executed.

Keywords

HR Business Partnering, Human Resources, Outsourcing of Personnel Activities, Personnel Activities, Personnel Management, Human Resource Management

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A JEHO PODSTATA	11
1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.2 Historie a vývoj personálních oddělení v obchodních společnostech	13
1.3 Historie a vývoj personálních oddělení v obchodních společnostech v zahraničí.....	15
1.4 Personální oddělení obchodních společností dnešní doby.....	21
1.5 Struktura HR oddělení v malých obchodních společnostech	22
1.6 Struktura HR oddělení ve středně velkých obchodních společnostech	24
1.7 Struktura HR oddělení ve středně velkých obchodních společnostech	25
2 ZVYŠOVÁNÍ PROSPĚŠNOSTI PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	25
2.1 HR Business Partnering	26
2.2 Důvěryhodnost a iniciativa HR oddělení.....	26
2.3 Získávání a udržení lidí v obchodní společnosti.....	27
2.4 Executive Search a Headhunting	29
2.5 Získávání lidí prostřednictvím externího dodavatele personálních služeb	30
2.6 Důvody pro využívání outsourcingu.....	31
3 VÝZVY PERSONÁLNÍCH ODDĚLENÍ BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI.....	34
3.1 Agilita a mobilizace potenciálu zaměstnanců.....	36
3.2 Mobilita a alternativní pracovní úvazky	38
3.3 Pracovně-životní rovnováha a smysluplnost práce.....	39
3.4 Kompetence efektivního HR dnešní doby a blízké budoucnosti	43
PRAKTICKÁ ČÁST	49
4 ANALÝZA VÝVOJE A SMĚŘOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ODDĚLENÍ V OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTECH V ČESKÉ REPUBLICE POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ U VYBRANÝCH SUBJEKTŮ	49
4.1 Předmět, cíl výzkumu a jeho metody a formy	49
4.2 Výzkumné otázky a hypotézy výzkumu	50
4.3 Vyhodnocení výzkumu	51
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	70

5.1	Návrhy a doporučení pro praxi	72
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Základním cílem diplomové práce je analýza vývoje a směřování personálních oddělení obchodních společností operujících v České republice. Diplomová práce popisuje současnou roli personálního řízení v organizacích, historii personálního řízení. Analyzuje současný stav struktur personálních oddělení, popisuje aktuální trendy v personálních činnostech a prognózuje směřování HR do budoucna.

Obchodní společnosti v České republice se v současné době potýkají s problémy týkajícími se nedostatku volných lidí na trhu práce. Důležitý důraz diplomové práce je kladen na problematiku náboru. Jednou z nejdůležitějších personálních činností je nábor a schopnost udržet si získané pracovníky. Problematická personální činnost dnešní doby je právě získávání vhodných kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovníků na požadovaná pracovní místa a schopnost si tyto lidi dlouhodobě ve společnosti udržet. Obchodní společnosti se potýkají s problémem zvýšené fluktuace, která je způsobená přetahováním si talentů navzájem mezi společnostmi. Tato situace vyplynula z nedostatku volných lidí na pracovním trhu a vysoké poptávky po kvalifikovaných, specializovaných a i nekvalifikovaných pracovnících.

Společnosti se snaží pokud možno neslevovat ze svých požadavků na pracovníky, pravděpodobnost úspěšného náboru se tak často prodlužuje. Náborů některých specializovaných pozic se v některých případech obsazují i několik měsíců, nebo může být strategický záměr obsadit obtížnou pozici z finančních nebo časových důvodů, apod. dokonce odložen. Obchodní společnosti nedostatek volných kandidátů na trhu práce řeší outsourcingem služby Recruitment/Executive Search/Headhunting u náboru pozic specialistů a manažerských pozic. V oblasti náboru nekvalifikovaných pozic nebo nižších kvalifikovaných pozic se často obracejí na agentury práce a outsourcingu službu agenturního zaměstnávání. Outsourcing některých personálních činností může být pro společnost velkým přínosem, společnost se tak může více soustředit na hlavní zaměření svého podnikání a nábor přenechat odborníkům, kteří mají aktuální dobrý přehled z pracovního trhu, bohaté zkušenosti a rozsáhlé kontakty z mnoha různých projektů HR v rámci různých obchodních společností působících na trhu.

Celkový přístup k náboru nových lidí se v dnešní době mění, efektivní HR musí být schopno vhodně zaujmout vybrané kandidáty. Úspěšné HR by mělo mít také dobrý

přehled o fungování celé společnosti, znát dobře business společnosti, bezpečně znát zákazníky společnosti a jejich potřeby, umět se zákazníky udržovat dobré a dlouhodobé vztahy, mít přehled o konkurenčních firmách. HR by mělo být schopno se spolupodílet na soustavném zvyšování obchodních výsledků celé společnosti. Empirická část práce se zaměřuje na analýzu vývoje a směřování personálních oddělení v obchodních společnostech operujících v České republice. Autorka práce posuzuje dosažené výsledky šetření a podává možné návrhy na zlepšení přístupu HR k celkovému procesu náboru a jeho využití pro praxi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A JEHO PODSTATA

Podle Bartáka je úkolem personálního řízení zajistit, aby společnost byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle. Personální řízení tedy představuje řídicí a rozhodovací proces, jehož cíle jsou vymezeny firemní a personální strategií. Firemní strategie je dlouhodobé zaměření firmy na dosažení předpokládaných podnikatelských cílů. Personální strategie s oporou v seriózním auditu aktivně ovlivňuje formulaci náročnosti úkolů (pro sociální subsystém) ve firemní strategii. Personální řízení je jednou z klíčových oblastí celého řízení organizace.¹

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (human resource management) je soustavné vedení a rozvoj lidí v organizaci takovým způsobem, aby daná organizace prosperovala, aby dokázala dodržovat termíny dodávání svých výrobků nebo služeb svým zákazníkům, a to vždy v požadované kvalitě těchto výrobků nebo služeb a v požadovaném objemu těchto výrobků nebo služeb.

¹BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

Šikýř ve své knize uvádí, že se o lidech, kterými organizace disponuje, mluví jako o lidských zdrojích. Pojem lidské zdroje je odvozený z anglického human resources (HR) se používá v několika významech. Obvykle označuje personální práci týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí v organizaci nebo personalisty zabezpečující řízení a vedení lidí v organizaci. V podnikové praxi je označení HR chápáno a užíváno především ve významu personálního útvaru nebo personalistů.²

V této práci lidské zdroje nebo také HR nejčastěji chápeme jako personální oddělení a HR pracovníky personálního oddělení.

Podle Koubka nejmodernější pojetí personální práce je označováno termínem řízení lidských zdrojů a vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce. Věnuje tak zvýšenou pozornost perspektivě a formuluje dlouhodobé a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se zajímá především o vnější podmínky formování a fungování pracovní síly firmy (populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů, trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektivy uplatnění společnosti na trhu, profesní orientace lidí na trhu, mobilita obyvatelstva, rezidenční atraktivita zázemí společnosti, pracovní a sociální legislativa apod.).³ Obchodní společnosti si nechávají zpracovávat často obsáhlé studie, které jim pomáhají při rozhodování, zda vstoupit na nových trh v dané zemi nebo regionu, nebo se raději rozhodnout pro jiný pro ně vhodnější region. Taková volba může být pro společnost rozhodující ve smyslu úspěchu nebo neúspěchu jejího podnikání. Studie obsahují širokou škálu informací o celkové kondici pracovního trhu, aktivitách konkurenčních firem na daném trhu, o tom jaké mzdy a benefity nabízí tyto konkurenční firmy svým zaměstnancům, nebo úroveň zaměstnanosti v daném regionu.

²ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 14. ISBN 978-80-271-9528-2.

³KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 14. ISBN 978-80-247-3823-9.

Studie mohou obsahovat statistiky dostupnosti pracovní síly v porovnávaných regionech, průměrný věk populace v daných regionech, míru zastoupení absolventů s vysokoškolským vzděláním, s odborným vzděláním, míru nezaměstnanosti v daném regionu, míru potenciálu vzdělávacího systému a infrastruktury, náklady na zaměstnance v daných regionech. Důležitým ukazatelem je také míra zájmu světových společností o daný region, pokud je vysoká, tak se dá s časem očekávat, že se bude trh práce v takovém regionu značně komplikovat. Získávání a udržení si lidí v takovém regionu bude obtížné.

Podle Koubka charakteristickým rysem řízení lidských zdrojů je také delegování konkrétní personální práce na vedoucí pracovníky všech úrovní, a to především na liniové manažery. Dále uvádí, že se v moderně řízených firmách, a to bez ohledu na jejich velikost, stává personální práce páteří celého řízení firmy.⁴

1.2 Historie a vývoj personálních oddělení v obchodních společnostech

Podle Kocianové byl vývoj personálních oddělení v Česku ovlivněn dvěma světovými válkami a následujícím politickým vývojem. Před druhou světovou válkou patřily některé naše podniky k průkopníkům moderního přístupu v personální práci, avšak v období od roku 1948 do roku 1989 sloužila kádrová a personální práce plně politickému systému. Ve vývoji naší personalistiky má své důležité místo Tomáš Baťa (1876-1932), který byl ovlivněn řízením Henryho Forda. Baťův systém řízení se vyznačoval decentralizací finanční odpovědnosti (systém „díleenské samosprávy“-relativně samostatných dílen jako účetně hospodářských středisek) a ovlivňováním k atmosféře soutěživosti, vysoké osobní a skupinové výkonnosti a kvalitě a efektivnosti práce. Personální a sociální politika, kterou Baťa uplatňoval, byla významnou oblastí jeho systému řízení.

⁴KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 14. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁵KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 69-70. ISBN 978-80-247-3269-5.

Jedná se zejména o odměňování (hmotná zainteresovanost vybraných skupin zaměstnanců, jejich podíl na zisku a ztrátě a dobré výděvky), vytváření vnitropodnikové soudržnosti (vztahu a vazby zaměstnanců k podniku). Zaměřil se na potřeby svých zaměstnanců – na jejich vzdělání, bydlení, stravování, na zdravotní péči, dopravu do zaměstnání, volný čas, apod.⁵

Podle Kocianové byla od 90. let odstraněna státní omezení a postupně privatizované organizace začaly v personální oblasti samostatně rozhodovat, ale spíše na základě aktuálních potřeb než na základě strategických záměrů.⁶

Podle Kocianové byla úroveň personálního řízení v našich organizacích, a to zejména v první polovině devadesátých let hodnocena jako nízká ve srovnání s úrovní personálního řízení ve vyspělých zemích. Význam personálního řízení byl podceňován, některé personální činnosti nebyly realizovány vůbec, personální práce byla spíše na úrovni personální administrativy. V průběhu devadesátých let na organizace u nás působilo mezinárodní personální řízení, personalisté se vzdělávali v průběhu školního vzdělání i v rámci dalšího vzdělávání. V devadesátých letech byly v úrovni personálního řízení v organizacích (a jsou doposud) značné rozdíly.⁷ Dokonce i dnes existují společnosti, které doposud nemají vytvořenou pozici Personalisty ve společnosti a personální činnosti jsou zde zajišťovány pouze ve smyslu nezbytné personální administrativy, kterou v takové společnosti zpravidla zajišťuje vybraný pracovník například z účetního oddělení jako svou dodatečnou náplň jeho práce.

⁵KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 69-70. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁶KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 71. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁷KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 72. ISBN 978-80-247-3269-5.

Dá se očekávat, že se situace v tomto ohledu bude měnit i v těchto společnostech, protože komplikovaný trh práce současné doby tlačí společnosti k tomu, aby změnily přístupy k personální práci a zefektivňovali stávající HR procesy nebo i zaváděli ve společnosti nové personální činnosti, které doposud v rámci společnosti nebylo potřeba vykonávat.

1.3 Historie a vývoj personálních oddělení v obchodních společnostech v zahraničí

Vývoj personálních oddělení v obchodních společnostech v zahraničí ve vyspělých zemích probíhal zcela odlišně od vývoje personálních oddělení v českém prostředí. Bylo to dáno především odlišným historickým vývojem a kulturními rozdíly.

Podle Kocianové první personální úředník bývá v literatuře uváděna slečna Mary Woodová, která se stala v roce 1896 ve společnosti Rowntree v New Yorku sociální pracovnící, odpovědnou za zajišťování péče o ženy a děti pracující v továrně, dále za ochranu jejich zdraví a za sledování jejich chování. V průběhu první světové války personalistika rozvíjela i v důsledku potřeby nejlepšího využití lidí. Uplatňovalo se testování schopností a testování IQ, a to zejména v ozbrojených silách. Bylo nutností mít specialistu pro péči o zaměstnance v továrnách s nebezpečím exploze. Pracovníci pro péči o zaměstnance tak byli předchůdci personálních specialistů a manažerů.⁸ Podle Kocianové díky narůstajícímu rozsahu personálních činností se začala utvářet personální oddělení a jejich význam v průběhu dalšího vývoje stále narůstal. V prvních desetiletí 20. století poskytovala personální oddělení managementu pomoc hlavně při náboru a výběru pracovníků, při jejich odměňování, při jejich základním zaškolení, při řešení pracovních podmínek, zlepšování jejich morálky, při jednání s odbory. Úkolem těchto personálních oddělení bylo shromažďovat a vést evidenci pracovníků.⁹

⁸KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 73-74. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁹KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 74. ISBN 978-80-247-3269-5.

V období prvního desetiletí 20. století se tak začíná formovat personální práce, která je založená na provádění základních personálních činností, jakými jsou nábor, výběr a rozmisťování lidí, mzdová politika, zajištění bezpečných podmínek pro práci.

Podle Šikýře přístup organizace k řízení a vedení lidí úzce souvisí se zvoleným pojetím personální práce. Rozdílné pojetí personální práce současně představuje rozdílné vývojové etapy personální práce. Zpravidla se jedná o vývojovou etapu „personální práce“, vývojovou etapu „personální řízení“ a vývojovou etapu „Řízení lidských zdrojů“. ¹⁰

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 10. - 20. let 20. století	Od 40. - 50. let 20. století	Od 80. - 90. let 20. století
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Martin Šikýř, *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2016, s. 42

Podle Šikýře představuje personální administrativa historicky první koncepci personální práce, a ta se začala prosazovat v řízení organizací od desátých až dvacátých let 20. století, personální práce byla chápána jako služba pro potřeby vedení organizace. Personalisté plnili administrativní povinnosti spojené se zaměstnáváním lidí a spravováním personálním evidence. Personalistika byla pouze pasivní součástí řízení organizace. ¹¹

¹⁰ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 42. ISBN 978-80-271-9528-2.

¹¹ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 43. ISBN 978-80-271-9528-2

Podle Kocianové nejstarší pojetí personální práce jako služby je její pasivní role, tedy správa personální administrativy (třicátá léta 20. století) vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti. Personální řízení nemá výraznou podporu vrcholového managementu a je chápáno spíše jako podpůrná administrativní funkce, a to bez vlivu na rozvoj organizace. Na straně personálního řízení personalistům často chybí znalosti porozumění faktorům růstu jejich organizace. Od čtyřicátých do sedmdesátých let se úroveň personálního řízení rozšiřuje nad rámec nezbytné administrativy. Personální práce však zůstala povahou spíše operativního řízení. Až po druhé světové válce začaly získávat personální oddělení ve vyspělých zemích na významu zvláště díky zvyšující se potřebě vysoce kvalifikovaných pracovníků. Od šedesátých let došlo k rozšíření poskytovaných služeb personálních oddělení o rozvoj manažerů, systematické vzdělávání a plánování pracovních sil, jsou zaváděny propracovanější systémy odměňování a hodnocení pracovníků. Na personálním řízení se podílí částečně liniový management, avšak vrcholový management se nezapojuje, protože personální řízení stále není chápáno jako součást vrcholového vedení organizace. Požadované kompetence personalistů se začínají rozrůstat o porozumění organizačním procesům a potřebám „interních zákazníků“ a zkušenost s „vnitřním prodejem personálních služeb“.

12

Podle Šikýře se historicky druhou koncepcí personální práce stalo personální řízení, které se v řízení organizací začalo ukazovat od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Tato změna v pojetí personální práce úzce souvisela s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby v podmínkách silící konkurence a měnících se potřeb zákazníků. Velké organizace chtěly ovládnout trh, a tak začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Jejich úspěch vyžadoval dostatek schopných lidí a jejich optimální rozmístění a využití.

¹²KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 74-75. ISBN 978-80-247-3269-5.

¹³ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 43. ISBN 978-80-271-9528-2.

Důsledkem této situace se personální práce stala skutečnou profesí a ve velkých organizacích začaly vznikat rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem a personalisté se specializovali na jednotlivé personální činnosti (výběr lidí, odměňování lidí, vzdělávání lidí, apod.). Personalisté získali rozsáhlejší pravomoci, jejich hlavním posláním však zůstalo operativní řešení problémů zaměstnávání lidí, hospodaření s lidmi, a to bez větší možnosti ovlivňovat strategii práce v organizaci.¹³ Ve snaze dosáhnout co největšího úspěchu se tak společnosti rozhodly do lidí investovat, protože pochopily, že právě díky efektivní práci těch nejlepších lidí s těmi nejvhodnějšími kompetencemi pro jejich prostředí podnikání se jim může podařit značně zvýšit svůj význam a obchodní podíl na trhu.

Podle Kocianové se od osmdesátých let 20. století úroveň personálních oddělení a řízení lidských zdrojů reprezentuje především jako strategický přístup v personální oblasti. Jde o maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj. V průběhu osmdesátých let se personální řízení zaměřovalo více na podnikání a management, rozvíjelo se odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síla a systém řízení výkonu. Od personálního ředitele se více očekávalo, že bude jednat jako „společník podnikatele“ než jako odborník uplatňující rovný přístup k potřebám organizace a jejich zaměstnanců.¹⁴

Podle Šikýře historicky třetí koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých až devadesátých let 20. století je řízení lidských zdrojů (human resource management).

¹³ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 43. ISBN 978-80-271-9528-2.

¹⁴KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 76. ISBN 978-80-247-3269-5.

¹⁵ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 44. ISBN 978-80-271-9528-2.

Tuto změnu v pojetí personální práce přivodily extrémní změny podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích (globalizace, zostřené konkurence, nové technologie, stále se měnící požadavky zákazníků). Zajistit organizaci dlouhodobou konkurenční výhodou mohou zajistit pouze schopní a motivovaní lidé, kteří jsou soustavně a systematicky připravováni na změny. Lidé se tak stávají nejdůležitějším zdrojem a bohatstvím organizace, protože zásadně přispívají k dosažení strategických cílů organizace. Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je podmínkou úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace (např. vývoje, nákupu, výroby, prodeje, financí, informatiky) stejně tak i celé organizace.¹⁵

Podle Kocianové se v devadesátých letech personální oddělení soustřeďuje na týmovou spolupráci, soustavný rozvoj pracovníků v učících se organizacích, na komplexní řízení jakosti, řízení kultury a výkonu. Organizace začaly vytvářet štihlejší organizační struktury s menším počtem řídicích úrovní. Personální ředitelé tak řešili nadbytečnost, snižovali počty pracovníků. Důraz byl kladen na strategický přístup. Výrazně se zvýšil podíl personální práce zajišťované externími organizacemi v oblasti vyhledávání pracovníků a vzdělávání. Je kladen důraz na etiku v personální práci a je využívána flexibilní pracovní doba, narůstá počet pracovníků na částečný pracovní úvazek, smlouvy na dobu určitou, nebo práci z domova. Začínají se více využívat zaměstnanecké výhody. Vrcholoví manažeři organizací chápou ekonomickou hodnotu lidského kapitálu, zaměřují se na zlepšení produktivity zaměstnanců než na úsporu nákladů na řízení lidí, rostou tak investice do lidí. Personální činnosti jsou posuzovány a hodnoceny na základě jejich dopadu na dosažení cílů organizace. Personalisté úzce spolupracují s liniiovými manažery a stávají se partnerem a interním poradcem liniiového řízení pro řízení lidí v organizaci a garantem kvality a standardizace personálních procesů.

¹⁵ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 44. ISBN 978-80-271-9528-2.

¹⁶KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 76. ISBN 978-80-247-3269-5.

Posílení personálního plánování a kontrolní funkce personalistů vede k zavedení personálního cotrollingu. Dochází k oddělení strategických a administrativních činností personálních oddělení. Administrativní činnosti personálních oddělení s nízkou přidanou hodnotou jsou zeštíhlovány, automatizovány nebo zajišťovány outsourcingem.

16

Podle Bartáka se řízení lidských zdrojů začalo vytvářet ve druhé polovině 20. století jako reakce na ohroženou dominanci americké ekonomiky nově vznikající konkurencí z asijských zemí, a to především Japonska. Ekonomika Japonska začala Spojeným státem konkurovat dumpingovým zbožím a službami, s pomocí levné pracovní síle a alternativních, efektivních, modelech řízení organizací. Čelit této konkurenci bylo možné pouze tehdy, když bylo využívání lidského potenciálu efektivnější a v zájmu úspěšnosti organizace, a proto se řízení lidských zdrojů stalo klíčovou součástí řízení celé organizace včetně jejího managementu.¹⁷

Podle Ulricha středem pozornosti HR oddělení ve vlně HR administrativy byla právě administrativa, tato povaha administrativní personální práce přetrvává dodnes, ale je vykonávána rozdílně, a to formou outsourcingu nebo automaticky. Administrativní stránku personální práce je třeba i nadále zabezpečovat pečlivě, jakmile ale se tato práce změní v rutinu, nastal čas přeorientovat se na jiné priority. Vlna 2 zase kladla důraz na tvorbu inovativních přístupů k řízení lidských zdrojů v oblasti získávání a odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání, motivaci, atd. Tato vlna vycházela z inovování a integrace HR přístupů a jeho důvěryhodnost se odvozovala od schopnosti přijmout nejmodernější HR postupy.

¹⁶KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 76. ISBN 978-80-247-3269-5.

¹⁷BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 9. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁸ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 42-43. ISBN 978-80-247-5090-3.

Vlna 3 se zaměřila na propojení individuálních a integrovaných HR přístupů s úspěšností společnosti prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů, posledních zhruba dvacet let tak usilovalo řízení lidských zdrojů o navázání své práce na strategii nebo podstatu společnosti. Tato snaha rozšířila záběr HR až na účast HR při vytváření firemní kultury a stylu vedení. Právě zvládnutí strategické povahy HR práce si vyžádalo změnu oddělení HR a zvýšení úrovně schopností jeho pracovníků.¹⁸

Podle Ulricha vysoce výkonní HR přemýšlejí a jednají z vnějšího pohledu, který se vyvinul od znalosti finančních výkazů, personální administrativy přes přizpůsobování strategie a obsluhu interních zákazníků až právě po schopnost reagovat na vnější podmínky podnikání.¹⁹ Každá obchodní společnost má svůj podnikatelský vývoj a vývoj HR pracovníků, kteří v čase přizpůsobují svou práci potřebám společnosti. Pokud HR pracovníci převzou iniciativu, budou dobře chápat podnikatelské záměry a fungování společnosti, tak mohou sami přinášet takové efektivní nápady na zlepšení HR procesů, kterými budou podnikání společnosti výrazně zlepšovat.

1.4 Personální oddělení obchodních společností současné doby

Trendem současné doby je mít ve firmě schopné a efektivní HR, které pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost dané společnosti. Jedině tak může být obchodní společnost v dnešní době úspěšná v hledání a získávání potřebného počtu jak kvalifikovaných, tak i nekvalifikovaných schopných pracovníků, aby tak mohla být schopna dostát svým závazkům vůči všem svým obchodním partnerům.

¹⁸ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 42-43. ISBN 978-80-247-5090-3.

¹⁹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 83. ISBN 978-80-247-5090-3.

Každé HR oddělení společnosti je vizitkou dané společnosti, předává potřebné informace zaměstnancům, zlepšuje firemní kulturu ve společnosti a jeho posláním je úspěšně pracovat pro své interní i externí zákazníky. Struktura HR v každé obchodní společnosti se odvíjí od velikosti dané společnosti, od oblasti jejího podnikání, ale také od míry její specializace. Specializace obchodní společnosti pak ovlivňuje mnoho dalších hledisek. Například čím specializovanější výroba, tím více společnost potřebuje zabezpečovat specialisty v daných oborech, úzce zaměřené odborníky. Nábor se v takovém případě stává náročnějším a v mnoha případech nemusí být dostačující plánovanému počtu potřebných pracovníků, a proto by se měl doplňovat například zřízením vlastního firemního tréninkového centra, ve kterém si potřebné kandidáty společnost sama dovzdělá, dle požadované úzké specializace. V takovém případě se také nabízí možnost oslovení vhodného dodavatele personálních služeb.

1.5 Struktura HR oddělení v malých obchodních společnostech

Podle Šikýře vyvstává potřeba zřídit pracovní místo personalisty ve společnosti při zhruba 100 až 150 zaměstnancích. Uvádí zde však, že neexistuje žádná norma, která by přesně stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců. V malé společnosti většinou místo personalisty vytvořeno není a zásadní personální činnosti si tak zajišťuje sám majitel, nebo jednatel, nebo vrcholový manažer společnosti.²⁰

Podle Koubka nejde v literatuře nalézt přesnou informaci s doporučením, kdy by mělo k vytvoření pozice personalisty ve společnosti dojít. Rozhodujícím kritériem prý není dosažení určitého počtu pracovníků ve společnosti, ale spíše potřeba majitele společnosti nebo vrcholového vedení společnosti takové pracovní místo zřídit. Motivem může být vysoké pracovní vytížení majitele nebo vrcholového vedení společnosti, také výskytem častých vyvstalých problémů v oblasti pracovních sil ve firmě.

²⁰ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016, s. 37. ISBN 978-80-271-9528-2.

²¹KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 35. ISBN 978-80-247-3823-9.

Také může být motivem to, že si vrcholové vedení uvědomí význam personální práce pro úspěšnost firmy. Takže se ukazuje, že to jsou spíše subjektivní důvody, co rozhodne o zřízení nebo nezřízení pozice personalisty ve společnosti.²¹ V praxi to často vypadá tak, že si majitel nebo vrcholový manažer sám obsazuje pracovní pozice, a to převážně na základě referencí od svých četných známých z oboru svého podnikání. Tato praxe často byla v oblasti nábory dostačující, v posledních letech však se obchodní společnosti dostávají do nemalých problémů v oblasti nábory kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovníků a nábory založené pouze na základě doporučení od známých už nestačí.

Koubek ve své práci uvádí, že zřízení pozice personalisty je naléhavější ve firmě, která má vysokou specializaci pracovní síly. V takovém případě se odborníci přimlouvají za vytvoření pozice personalisty ve chvíli, kdy počet pracovníků dosahuje zhruba dvaceti. Dále uvádí, že firma s 30 až 40 pracovníky už nemůže bez personalisty dobře fungovat. Řízení lidí by nemělo být „amatérské“.²² Potenciální kandidáti na pracovní místa již v průběhu výběrového řízení mají možnost pocítit, zda je s nimi zacházeno profesionálně, na vlastní kůži totiž zažijí přístup pracovníka, který s nimi vede výběrové řízení a dále je s nimi nebo není po celou dobu procesu nábory v kontaktu, a podle toho pak mají tendence posuzovat celou společnost. Zda se rozhodnou pracovat pro danou společnost může značně ovlivňovat také přístup a profesionalita HR pracovníka, nebo pracovníka, který nábory zabezpečoval. Každý kandidát, který se účastnil výběrového řízení u společnosti, může dále šířit jeho zkušenosti právě z tohoto řízení, a proto je také žádoucí, aby měl z výběrového řízení co možná nejlepší zkušenost a šířil tak dál dobrou pověst společnosti jako solidního potenciálního zaměstnavatele, i přesto, že se společnost pro něj z nějakého důvodu nakonec nerozhodla, nebo on sám pracovní nabídku odmítl.

²¹KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4 vyd. Praha: Grada, 2011, s. 35. ISBN 978-80-247-3823-9.

²²KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4 vyd. Praha: Grada, 2011, s. 35. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vytvoření pozice personalisty v menší společnosti může být velmi přínosné a zlepšit úroveň všech personálních činností probíhajících ve společnosti.

1.6 Struktura HR oddělení ve středně velkých obchodních společnostech

Podle Kocianové ve středně velké společnosti zpravidla bývá vytvořeno jedno místo personalisty, nebo je vytvořeno menší personální oddělení se dvěma až třemi personalisty.²³ Ve středně velkých společnostech se již personální činnosti značně rozšiřují a začíná se klást větší důraz na dobrou firemní kulturu, vzdělávání lidí, hodnocení jejich výkonu, vytváří se zaměstnanecké výhody na míru pracovníkům.

Podle Koubka platí, že všechny uvedené personální činnosti (Vytváření a analýza pracovních míst, Personální plánování, Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, Hodnocení pracovníků, Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, Odměňování, Vzdělávání a rozvoj pracovníků, Pracovní vztahy, Péče o pracovníky, Personální informační systém) je nezbytné zajišťovat ve všech obchodních společnostech, a to bez ohledu na jejich velikost. Jediný rozdíl u těch společností je pak v tom, v jakém rozsahu a v jaké pravidelnosti je potřeba je vždy v dané společnosti zabezpečovat. Velké společnosti tyto personální společnosti zajišťují téměř soustavně a v menších firmách se mohou některé z personálních činností provádět jen příležitostně a některé z personálních činností menší společnost může zajišťovat i pouze jednou za několik let (např. výměna letitého pracovníka na dané pozici).²⁴

²³KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 37. ISBN 978-80-247-3269-5.

²⁴KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 19. ISBN 978-80-247-3823-9.

1.7 Struktura HR oddělení ve velkých obchodních společnostech

Podle Kocianové se už manažer personálního oddělení stává členem vrcholového vedení společnosti a je přímo podřízen řediteli společnosti. Ve velké obchodní společnosti už bývá vytvořeno rozsáhlé a vnitřně strukturované personální oddělení, ve kterém pracuje značný počet specialistů specializovaných na určitou personální činnost (recruitment, hodnocení lidí, odměňování lidí, vzdělávání a rozvoj, apod.).²⁵ Ve velkých obchodních společnostech má personální oddělení zpravidla již silné zázemí, propracované HR programy a technologie, které specialistům umožňují zefektivnit a zrychlit jejich personální práci. Díky těmto moderním technologiím jsou pak HR pracovníci schopni i sledovat a analyzovat další ukazatele, data a čísla, která jim pomáhají například efektivněji plánovat pracovní sílu, efektivně vzdělávat, šířit ve společnosti potřebné informace a firemní kulturu.

2 ZVYŠOVÁNÍ PROSPĚŠNOSTI PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Podle Ulricha jsou HR pracovníci šířitelé kultury ve společnosti, a proto mají povinnost se chovat příkladně a ukazovat ostatním zaměstnancům, jak přistupovat co nejlépe k zákazníkům společnosti, dodavatelům, partnerům, i k sobě navzájem. Na strategických problémech chtějí lidé spolupracovat s profesionálními HR, kterým důvěřují a na jejichž úsudek se mohou spolehnout.²⁶ Je na HR pracovnících, aby neustále sledovali dění ve společnosti, podporovali svými kladnými postoji vzájemnou spolupráci a aktivně naslouchali lidem a snažili se získat si jejich důvěru.

²⁵KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 37. ISBN 978-80-247-3269-5.

²⁶ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 109. ISBN 978-80-247-5090-3.

2.1 HR Business Partnering

Ulrich HR Business Partnering definuje jako opravdový partner pro interní zákazníky, který rozumí jejich potřebám a přináší jim vhodná řešení situací, ve kterých interní zákazníci potřebují odbornou oporu a pomoc. Přičemž předpokladem partneringu je změna role HR z exekutivního na strategické oddělení, které se zaměřuje na interního i externího zákazníka a zná dobře jeho podnikání. HR Business Partner se snaží vymezit oblasti, ve kterých může být HR přidanou hodnotou pro danou společnost. To může být například rozvojem schopností vedení, plánovaným nástupnictvím, řízením změn, apod. Hlavní přidanou hodnotu HR Business Partnera je tak detailní znalost konkrétní oblasti podnikání společnosti a schopnost rychle zjistit rezervy ve fungování interního klienta.²⁷

2.2 Důvěryhodnost a iniciativa HR oddělení

Podle Ulricha důvěryhodnost a iniciativa HR pracovníkům umožňuje navazovat a budovat dobré a důvěryhodné vztahy s liniovými manažery a všemi kolegy. Pracovníci HR, kteří jsou důvěryhodní, ale nejsou iniciativní, tak jsou obdivováni pro svou odbornost, ale jejich celkový vliv nebude dost velký. Ti pracovníci HR, kteří budou naopak zase důvěryhodní, ale nebudou mít dostatečnou odbornost, těm nebude nikdo věnovat velkou pozornost.²⁸

²⁷ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 14-15. ISBN 978-80-247-5090-3.

²⁸ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 104. ISBN 978-80-247-5090-3.

2.3 Získávání a udržení lidí v obchodní společnosti

Podle Háši začínáme budovat organizace pro lidi. Při výběrovém řízení začínáme hledat jedinečnost každého pracovníka, tu pomáháme kandidátovi odhalit a posoudit, jestli by se v organizaci hodila a kde. Následně pro takového kandidáta vytváříme dopovídající pracovní místo. Organizační struktura a pracovní místa jsou tak tvořena na míru pracovníkům. Ve společnostech zaměřených na lidi se člověk chápe jako spolupracovník nebo partner, ne jako zaměstnanec.²⁹

HR pracovníci mohou změnou svého přístupu k náboru zajistit, aby byli v náborech úspěšní i přes velmi konkurenční pracovní trh, který v současné době láká pracovníky svými náborovými videi, profesionálně zpracovanými prezentacemi svých společností. Společnosti se předhánějí navzájem se zajímavě znějícími textacemi pracovních příležitostí, atraktivně znějícími názvy pozic, apod. V takovém konkurenčním prostředí je nelehké vhodné kandidáty pro společnost získávat a dlouhodobě ve společnosti udržet. HR pracovníci mohou zvýšit své šance pro úspěšné náborové akce těch správných lidí tak, že budou odhalovat jejich potenciál pro společnost už na výběrovém řízení a po té se budou snažit talentovaného kandidáta ve společnosti uplatnit. Mohou mu zajistit přizpůsobení pozice na míru. Při výběrovém řízení by mu měli naslouchat, zjistit jeho motivaci pro změnu zaměstnavatele, zjistit jeho přednosti, schopnosti, jeho zájmy a jeho představy o tom, co by rád dělal.

Podle Bělohlávka se snažíme na pohovoru kandidáta pochopit, hledáme u kandidáta často jen v náznacích jeho řeči důležité informace, které se týkají jeho vhodnosti pro pozici. Pro správné naslouchání kandidátovi, je třeba omezit naše mluvení, snažit se pochopit jeho pocity a jeho hledisko, je třeba kandidátovi dávat při pohovoru najevo, že ho chápeme. Kandidáta přerušujeme pouze tehdy, pokud je to nutné. Po celou dobu rozhovoru s kandidátem, je třeba být soustředěný a věnovat mu celou svou pozornost.³⁰

²⁹HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 73. ISBN 978-80-906089-9-3.

³⁰BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, s. 16-17. ISBN 978-80-271-0433-8.

Podle Háši výkon zaměstnance ovlivňuje nejvíce to, když dělá, co si sám vybere, navrhne, co ho baví a v čem je dobrý.³¹ HR pracovník musí mít dobrý přehled o fungování společnosti, možnostech uplatnění ve společnosti a je na něm, aby kandidáta vhodně zaujal pro danou pozici nebo ho zaujal pro úplně jinou pozici, která danému kandidátovi lépe sedne. Nebo může HR pracovník zajistit a komunikovat s manažerem daného oddělení nějakou možnost úpravy náplně práce na pozici, atp. Kandidáti si takového přístupu velmi cenní a HR pracovníci je mohou tímto přístupem pro společnost získat, navíc u kandidáta, který dostal pracovní příležitost šitou jemu na míru, je pravděpodobnost udržení takového kandidáta ve společnosti daleko vyšší.

Dále Háša uvádí, že je pro člověka nejsilnějším vnitřním zdrojem motivace taková práce, která člověku při jejím vykonávání přináší radost. Když lidé mohou dělat to, co jim dává nějaký smysl, budou pracovat s radostí, a to je základní podmínka pro vynikající výkon.³² Lidé se v práci chtějí cítit dobře, být přínosní a dělat smysluplnou práci. Chtějí být pro společnost opravdovým partnerem, spolupracovníkem. Společnosti, které se dokáží takto na své lidi zaměřit, dokáží k sobě přilákat a zaměstnat velmi schopné a talentované lidi.

Podle Plamínka máme tendenci předpokládat, že jsou jiní lidé motivováni obdobnými věcmi jako my sami, tento předpoklad však neplatí. Lidé jsou citliví na různé podněty, a pokud toto pochopíme, můžeme toho využívat a získat tak do rukou silný motivační nástroj.³³ Tato dovednost však předpokládá umět lidem správně naslouchat a získat potřebné informace vhodným rozhovorem s nimi.

³¹HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 67. ISBN 978-80-906089-9-3.

³²HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 67. ISBN 978-80-906089-9-3.

³³PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 72. ISBN 978-80-247-3664-8.

Podle Háši se na začátku 21. století objevuje v teorii organizace téma spirituality v organizaci, a ta úzce souvisí s vnitřní motivací pracovníků. Je to trend lidí hledat jednoduchost, smysluplnost a spojení k něčemu přesahujícímu.³⁴ HR pracovníci mohou podněcovat spiritualitu v jejich firemní kultuře, a to například zřizováním odpočinkových místností, mohou navrhnout zlepšení pracovního prostředí takovým způsobem, aby bylo pro lidi, kteří v něm pracují daleko zdravější, aby měli lidé více klidu na práci, více prostoru. Lidé pracují raději a efektivněji v příjemném a bezkonfliktním prostředí. Společnosti mohou svým lidem zlepšovat firemní prostředí také tím, že budou budovat místnosti určené pro odpočinek a tělesné cvičení.

Podle Křivohlavého tělesné cvičení celkově zlepšuje náladu lidí a má pozitivní vliv i na snížení vnitřního napětí.³⁵

Spiritualita na pracovišti může vést ke zlepšení pracovních vztahů a k podpoře vzájemné pomoci mezi pracovníky, v klidném a příjemném pracovním prostředí jsou lidé spokojenější a roste jim tím i jejich angažovanost a oddanost ke společnosti.

2.4 Executive Search a Headhunting

Executive Search (přímé vyhledávání) je metodou, kterou HR často využívají ve spojení s vyhledáním a oslovením toho správného člověka na obsazované pracovní místo.

³⁴HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 70-71. ISBN 978-80-906089-9-3.

³⁵KŘIVOHLAVÝ, J. *Pozitivní psychologie*. vyd. 2. Praha: Portál, 2010, s. 57. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-726-8.

Jedná se o přímé kontaktování vyhledaného profilu kandidáta, kterého chce HR pro danou pozici oslovit a prověřit, zda by pro obsazovanou pracovní pozici nebyl tím pravým kandidátem. V případě, že se vyvíjí telefonický pre-creening s takovým kandidátem úspěšně, nic nebrání tomu si domluvit osobní setkání a dále s kandidátem pokračovat v procesu recruitmentu. Metoda Executive Search a Headhunting už není především výsadou personálních agentur, interní HR pracovníci v obchodních společnostech je také používají. Často se ale stává, že mohou být interní HR pracovníci zahlceni administrativní nebo jinou personální činností a na efektivní proces recruitmentu už nezbyvá tolik času nebo žádný čas, i v takovém případě se obrací na personální agenturu a obsazení pozice svěří ideálně konzultantovi, který se může dokonce specializovat právě na danou oblast. Záleží na velikosti personálního oddělení a jejich aktuálních možnostech a to pak rozhodování, zda zadají pozici externímu dodavateli nebo ne, značně ovlivňuje. Metoda Headhunting se využívá především v případech, kdy obchodní společnost obsazuje komplikovanou nebo problematickou nebo vysoce specializovanou pozici, pro kterou na daném trhu není dostatečný počet volných kandidátů, nebo v mnoha případech žádný volný kandidát. Často má obchodní společnost přesný přehled o počtu takových kandidátů na trhu, dokonce ví, kde kandidáti pracují. Mohou se mezi sebou dokonce i znát, jelikož je jich v té určité specializaci tak málo. V takových případech si pak často obchodní společnosti nechají zabezpečit obsazení pozice externím dodavatelem služby Headhunting.

2.5 Získávání lidí prostřednictvím externího dodavatele personálních služeb

Obchodní společnosti v současné době často využívají služeb externího dodavatele personálních služeb, aby tak investovali svůj čas do stěžejních oblastí svého podnikání, a tak personální činnosti, nebo některou z personálních činností přenechávají zabezpečit profesionálům v dané oblasti. Děje se tak z mnoha důvodů, jedním z těch hlavních důvodů je právě úspora času, také možnost získání nových informací a pohledů z venčí. Je to velmi individuální. Záleží také mimo jiné na velikosti společnosti, její specializaci, velikosti personálního oddělení, firemní kultuře, finančním prostředkům, atd.

V menších a i u některých středně velkých společnostech si často personální činnosti zajišťuje ředitel nebo jednatel společnosti sám a zpravidla ve spolupráci s externím dodavatelem personálních služeb. Nebo mu část personální administrativy pomáhá zajišťovat například účetní nebo zkrátka pracovník na jiné než HR pozici nad rámec své hlavní náplně práce.

Naopak velké společnosti mají zpravidla rozsáhlá HR oddělení, jejichž pracovníci se pak mohou i úzce specializovat na jednotlivé personální činnosti. Velké společnosti spolupracují současně zpravidla s několika externími dodavateli personálních služeb, a ty využívají i celoročně, takový přístup pak podporuje vysokou konkurenci mezi dodavateli personálních služeb navzájem. Společnosti vyhlašují rozsáhlá výběrová řízení na dodavatele personálních služeb i každé 2-3 roky, podle individuální potřeby, podle míry úspěšnosti personálních agentur, se kterými aktuálně spolupracují, atp.

2.6 Důvody pro využívání outsourcingu

Podle Dvořáčka Outsourcing (Outside Resource Using) znamená používání vnějších zdrojů a vytváří rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej nebo nakup“. Slovo „outsourcing“ můžeme také chápat jako složeninu dvou částí – **out** a **sourcing**. Outsourcing znamená převedení jedné nebo více aktivit, které doteď společnost zabezpečovala sama, na externí společnost, od které výsledky těchto aktivit tedy výrobky nebo služby nakupuje.³⁶

³⁶DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-010-2.

Podle Dvořáčka se díky outsourcingu mohou společnosti lépe soustředit na svůj základní předmět podnikání. Jde o odsunutí doplňkových podnikových činností vně společnosti s cílem aktivace vlastních zdrojů pro hlavní činnost podniku. Jedná se o odsunutí doplňkových funkčních oblastí. Operační detaily přebírá externí partner a společnost se tak může zaměřit na svoje hlavní zaměření. Outsourcing je nástroj změny organizační struktury, zajišťuje efektivnější využívání zdrojů ve společnosti, a to takovým způsobem, aby byla společnost schopna efektivněji reagovat na potřeby svých zákazníků. Dalšími důvody využívání outsourcingu může být snížení nákladů, zvýšení rychlosti procesů, přístup k dovednostem poskytovatele, sdílení rizik, nebo nedostatek potřebných zdrojů, které ve společnosti nejsou k dispozici. Důvodem také může být získání přístupu k možnostem a schopnostem na světové úrovni. Společnost může některé činnosti špatně zvládat, nebo mít zcela mimo její kontrolu.³⁷

Outsourcing některé z personálních činností může být pro firmu velmi prospěšný, vždy je ale třeba pečlivě zvážit, které činnosti je u dané společnosti vhodné vyčlenit a které je lepší si zajišťovat vlastními zdroji. Zcela zásadní je pak výběr dodavatele, který společnosti některou z personálních činností bude zajišťovat. Tento výběr je vhodné nepodcenit a zvolit dodavatele, který má s konkrétní požadovanou personální činností mnohaleté zkušenosti, resp. s její úspěšnou realizací v rámci zhruba stejně velkých společností s obdobným směrem podnikání. Od zvažovaného dodavatele personálních služeb si můžeme tyto zkušenosti prověřit například zajištěním referencí od jeho zákazníků, kteří aktuálně jeho služeb využívají.

Podle Dvořáčka existují tři hlavní limity omezující outsourcing jakékoli činnosti. Jsou to náklady, ztráta kontroly a smluvní omezení. O náklady se jedná v případě, že je outsourcing dražší než vlastní vnitropodniková realizace dané činnosti, v takovém případě je outsourcing nevhodný.

³⁷DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 28-29. ISBN 978-80-7400-010-2.

³⁸DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 21. ISBN 978-80-7400-010-2.

Poskytovatel outsourcingu musí přijmout filosofii společnosti, pro kterou outsourcing zabezpečuje, jinak je nežádoucím poskytovatelem outsourcingu. V takovém případě může společnost oslovit jiného poskytovatele, nebo si zajistit realizaci vlastními silami.³⁸

Podle Dvořáčka „*Outsourcing by měl být budován jako strategická záležitost zahrnující následující faktory:*

1. *Vizi budoucnosti.*
2. *Současné a budoucí jádrové kompetence.*
3. *Současnou a budoucí strukturu.*
4. *Současné a budoucí náklady.*
5. *Současnou a budoucí výkonnost.*
6. *Současnou a budoucí konkurenční výhodu.*³⁹

Při outsourcingu personálních činností je vhodné klást důraz na kvalitní výběr dodavatele personálních služeb, jelikož při nevhodném výběru se mohou zvýšit možná rizika využívání outsourcingu. Například rizikem u outsourcingu mzdové agendy může být únik, nebo zneužití citlivých dat. Možné riziko spočívá také v míře závislosti na daném dodavateli, je žádoucí mít celý proces realizace dané služby stále pod kontrolou. Možná rizika při outsourcingu mohou být také v dalších skrytých nákladech, která nemusí být na první pohled zřejmá a vyjdou najevo až při samotné realizaci. Smlouva mezi zákazníkem a dodavatelem by měla být důkladně propracována, měla by v ní být dojednána a ošetřena právě možná rizika spojená s konkrétní realizací služby.

³⁸DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 21. ISBN 978-80-7400-010-2.

³⁹DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 35. ISBN 978-80-7400-010-2.

3 VÝZVY PERSONÁLNÍCH ODDĚLENÍ BLÍZKÉ BUDOUCNOSTI

Podle Ulricha HR musí i nadále ve většině obchodních společností perfektně zabezpečovat administrativní služby bez ohledu na to, jestli přímo nebo kontrolou outsourcovaných úkonů, jeho postupy se musí přizpůsobovat předpokladům úspěchu společnosti. Nová vlna tedy tzv. vnější pohled na řízení lidských zdrojů spočívá ve změně kontextu, stejně jako dovedností. HR pracovníci musí být schopni sdělovat trendy okolního prostředí, spoluvytvářet strategický souhrn prací zohledňující dopady firemních strategií a priorit na lidský kapitál, zastávat vedoucí roli při zabezpečování kultury a talentů pro budoucí úspěch.⁴⁰ Schopnost HR zajistit výše jmenované skýtá změnu v přístupu k vykonávání personálních činností a nese sebou potřebu HR mít ty správné znalosti a dovednosti, které se s časem mohou měnit, pracovníci HR by měli mít také jistou dávku nezdolnosti, prostřednictvím které mohou lépe čelit možným překážkám v realizaci tak náročného plnění očekávání všech zainteresovaných stran.

Podle Ulricha výzvou budoucnosti pro HR bude přeměna externích trendů do interních HR přístupů a kroků, což vyžaduje, aby HR dokázali chápat trh, ve které společnost podniká. Proto bude HR muset více času trávit se zákazníky společnosti, s jejichmi investory a své zkušenosti bude přetvářet v adekvátní inovace v řízení lidských zdrojů. HR budou muset najít rovnováhu mezi orientací na lidi a orientací na obchod, a to není jednoduché. HR pracovníci, kteří významně tíhnou k některé z těchto orientací, bývají zdrojem problémů.

⁴⁰ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 209. ISBN 978-80-247-5090-3.

⁴¹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 45. ISBN 978-80-247-5090-3.

Značný důraz na lidi dělá z obchodních společností agentury sociálního zabezpečení, které nemusí být schopné zabezpečit poptávku trhu. Oproti tomu extrémní důraz na obchod tlačí na výsledky, nehledě na to, jak je jich dosaženo. HR si musí získat důvěru a zároveň se aktivně zasloužit o dosažení podnikatelských úspěchů společnosti.⁴¹

Nezanedbatelnou výhodou v tomto ohledu by mohli mít HR pracovníci s předchozí delší úspěšnou praxí z personální agentury, a to především z pozic HR konzultantů a projektových manažerů. Jelikož proto, aby byli takoví pracovníci v jejich pozicích v personální agentuře dlouhodobě úspěšní, je nezbytné, aby byli zaměřeni jak na lidi, tak i zároveň na své obchodní výsledky, které pak prokazatelně ovlivňují výsledky podnikání celé společnosti. Úspěšní konzultanti v personální agentuře musí být zákaznický orientováni a stejně tak i obchodně zdatní. Měli by na každém projektu co nejdříve bezpečně pochopit potřebu dané společnosti (klienta), oblast podnikání společnosti, poznat její firemní kulturu, zajistit si přehledné alespoň základní informace o její konkurenci. Právě takový přístup pomáhá zvýšit pravděpodobnost toho, že daný projekt dokáže HR konzultant úspěšně zvládnout podle přesného zadání svého klienta, a to v požadovaném čase a v požadované kvalitě. Na mnoha projektech má konzultant navíc tlak ještě zvenčí, od jiných konzultantů z jiných agentur, proto svou práci musí být schopen zabezpečit v co nejkratším čase, ale zároveň ne na úkor kvality, což bývá úkol nelehký.

Podle Ulricha může automatizace personálních úkonů (zpracování mezd, hodnocení výkonu, zpracování zaměstnaneckých benefitů, apod.) přinést efektivitu, kterou může ještě znásobit samoobslužný přístup k těmto aplikacím pro zaměstnance.⁴² Automatizace rutinních personálních činností šetří čas a úsilí pracovníků, kteří se tak mohou lépe soustředit na další úkoly, které vyžadují kreativitu, strategické myšlení.

⁴¹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 45. ISBN 978-80-247-5090-3.

⁴²ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 195-196. ISBN 978-80-247-5090-3.

Trendem dnešní doby jsou například onboardingové aplikace, které zefektivňují celkový proces nábory a mohou podpořit úspěšnost udržení lidí ve společnosti. Velké obchodní společnosti také zavádí dostupnost svých HR aplikací pro všechny zaměstnance společnosti i z mobilního telefonu. Pro středně velké společnosti pak často vyvstávají otázky, které činnosti by měli automatizovat a kdy začít. Nejpropracovanější moderní technologie a automatizované personální činnosti mají zpravidla velké společnosti, které do těchto technologií investují značné finance. Naopak lze předpokládat, že v malých společnostech jsou HR procesy automatizovány často nejméně.

Podle Háši zaměstnatelnost už nestojí na nabytí velkého množství informací o světě, ale jde o schopnost z tohoto velkého množství informací umět vybrat ty relevantní a umět posoudit jejich kvalitu, kriticky je zhodnotit, analyzovat je a rozhodnout. Práce rutinní povahy a administrativní práce budou v budoucnu automatizované a většina takových profesí bude postupně zanikat. Lidé budou pracovat v mnoha případech na dálku, pracovní úvazky budou flexibilnější, poroste počet samostatně výdělečně činných lidí, nezávislých pracovníků. Místa pracoviště budou sloužit především k sociálním kontaktům a sdílení.⁴³

3.1 Agilita a energetizace potenciálu zaměstnanců

Samotný výběr a práci s talentovanými ať už potenciálními kandidáty o pracovní místo v dané společnosti, nebo s již zaměstnanci společnosti můžeme podpořit vhodnou motivací a zajištěním vhodné náplně jejich práce pro energetizaci jejich potenciálu, a tak zvýšit jejich celkovou prospěšnost pro společnost. Vhodně rozmístění zaměstnanci, nebo zaměstnanci, kterým byla jejich náplň práce vhodně upravena „na míru“ se cítí být zaměstnavateli prospěšní, využívají všech svých schopností a dovedností, ztotožní se pak více se záměrem a cílem podnikání společnosti. Tato změna v jejich přístupu pak může vést ke zlepšení výkonu zaměstnance a zároveň k utužení dobrého vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

⁴³HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 27. ISBN 978-80-906089-9-3.

Zaměstnanci v dnešní době se chtějí aktivně spolupodílet na úspěšnosti podnikání svého zaměstnavatele. Pokud je jim toto umožněno, zvyšujeme u nich míru agility a energetizace jejich potenciálu, to pak vede k celkové prosperitě společnosti.

Podle Bartáka *“úspěšná činnost talentů, provázená ze strany managementu relevantním hodnocením a finančním i nefinančním odměňováním, jaké odpovídá teorii očekávání, posiluje motivaci talentů. Vede ke sladování jejich potřeb a zájmů se zájmy organizace, k posilování jejich profiremních postojů (posun od pouhých plničů k aktivním zlepšovatelům až „spolupodnikatelům“) a promítá se do jejich profiremních postojů (snížování fluktuace a posilování stabilizace talentů v organizaci).“⁴⁴* Společnosti ztrácejí talenty, pokud je neumí správně využívat. Pokud společnost neumí odhalit potenciál u svého zaměstnance a nevyužívá plně jeho znalostí a dovedností, tak tím riskuje možnou ztrátu takového zaměstnance. Jestliže zaměstnanec ve své práci nevyužívá plně své schopnosti a dovednosti, tak tím neuspokojuje svoje potřeby a stává se frustrovaným. Pak je jen otázkou času, kdy se začne aktivně poohlížet po lepší pracovní příležitosti a novém zaměstnavateli, nebo jej objeví šikovný headhunter a sám ho osloví s nějakou zajímavější pracovní příležitostí.

Pokud však budou HR pracovníci schopni zajistit zaměstnancům, aby své schopnosti a dovednosti co nejvíce využívali, zvýší tím pravděpodobnost, že zaměstnanci zůstanou motivovaní, energetizovaní a loajální. HR musí být schopno identifikovat silné stránky zaměstnanců a na tyto se pak zaměřit a rozvíjet je. Zajistit, aby zaměstnanci tyto silné stránky co nejvíce ve své práci mohli využívat a v tom je pak podporovat. Management by neměl zapomínat na předávání průběžné zpětné vazby pro všechny zaměstnance. Zpětná vazba dá zaměstnanci zpevnění a pozitivní motivaci ve své práci efektivně pokračovat, nebo ho může vhodněji nasměrovat, a tak zaměstnanec neztrácí čas a zaměří se potřebnějším směrem, atp. Pro práci s talenty je zpětná vazba nesmírně důležitá.

⁴⁴BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, s. 114. ISBN 978-80-7452-020-4.

3.2 Mobilita a alternativní pracovní úvazky

Využívání stále modernějších technologií v pracovním prostředí sebou přináší také velké množství změn ve vykonávání náplně práce na mnoha pracovních pozicích. Lidé, kteří ve své práci využívají moderní technologie a jejichž náplň práce umožňuje nebýt na konkrétním pracovišti, mají rozsáhlé nové možnosti v pracovních podmínkách. Mobilita v pracovním prostředí může pozitivně přispívat k efektivnímu využívání času. Lidé mohou ušetřit čas a lépe pak zvládat jak rodinu, tak svůj volný čas a práci. Zaměstnavatelé, kteří jsou schopni podporovat své zaměstnance v oblasti mobility, mají konkurenční výhodu oproti zaměstnavatelům, kteří v oblasti mobility nevycházejí zaměstnancům vstříc a mobilitu z nějakých důvodů neumožňují, přestože náplň práce na daných pozicích lze efektivně vykonávat i ze vzdáleného přístupu. Zaměstnavatelé, kteří podporují mobilitu, mohou pozitivně přispívat k pracovní-životní rovnováze svých zaměstnanců. Tento přístup se může pozitivně projevit ve vnímání dané společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

Trendem dnešní doby je schopnost zaměstnavatelů vytvářet alternativní pracovní úvazky (částečné úvazky, zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, flexibilní začátek a konec pracovní doby, práce na živnostenský list, práce z domova, apod.).

Podle Kocianové jsou alternativní pracovní úvazky nástrojem přizpůsobování, vyrovnávání nabídky a poptávky na trhu práce a také nástrojem harmonizování zájmů zaměstnavatelů a zaměstnanců.⁴⁵

O alternativní pracovní úvazky je zájem také u žen s malými dětmi, u seniorů, atp. Pokud budou zaměstnavatelé v tomto ohledu se do jisté míry schopni přizpůsobit kandidátovi a umožnit mu pracovní úvazek upravit dle jeho potřeb, mohou tímto přístupem získat další kvalitní kandidáty, které by jinak nezískali. Je to tedy další možná cesta, jak schopné lidi pro firmu získat, a to i přes nedostatek kvalitních volných lidí na současném pracovním trhu.

⁴⁵KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 108. ISBN 978-80-247-3269-5.

Podle Kocianové je tendencí společností využívat tzv. interim management. Jde o manažery, kteří jsou přijati na určitou pozici do společnosti pouze na určitou dobu dle potřeb společnosti a předem oboustranně domluvených podmínek. Tato služba má pro společnost mnohé výhody, a to především rychlost nástupu takového manažera, jeho kvalita a odbornost. Většinou se jedná o zkušené odborníky s mnohaletou praxí v dané oblasti, takže si snadno získávají respekt u zaměstnanců společnosti, další výhodou je přenos jeho znalostí a zkušeností na interní zaměstnance společnosti. Interim manažer má také vysokou motivaci po celou dobu vykonávání své dočasné funkce a zásadní je také to, že je zaměřen na úspěšné splnění svého cíle a ne na budování své kariéry a působení ve společnosti do budoucna. Z toho důvodu se pak nebojí dělat nepopulární opatření.⁴⁶

Rozhodnutí pro využití interim manažera skýtá mnoho výhod výše uvedených, nicméně jsou tady i možná rizika. Jedno z nich je například nevhodný výběr interim manažera. Takový manažer může ve společnosti způsobit rozsáhlé problémy.

3.3 Pracovně-životní rovnováha a smysluplnost práce

Pracovně-životní rovnováha (work-life balance) je trendem dnešní doby, zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují, že jedině zdraví a spokojení zaměstnanci jim budou odvádět skvělou práci a budou jim do budoucna oddaní. V některých společnostech je dáno firemní kulturou nesmět dál zůstat pracovat na pracovišti po oficiální pracovní době, a to z toho důvodu, aby si zaměstnanci odpočinuli a další den maximálně využili fondu pracovní doby a podali výborný výkon. Takto si společnosti lépe udrží zaměstnance v dobré celkové kondici.

⁴⁶KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 108. ISBN 978-80-247-3269-5.

Společnosti, které tuto přidanou hodnotu work-life balance pochopili, často zavádějí pro své zaměstnance a jejich rodiny různé volnočasové aktivity.

Důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zlepšuje pracovní výkon lidí, zvyšuje jejich „partnerství“ a loajalitu k zaměstnavateli. Zvyšování péče o své zaměstnance a posilování dobrých pracovních podmínek se zaměstnavatelům pozitivně vrátí v podobě oddaných a motivovaných lidí ve firmě. Zvláště v dnešní době těžší situace na trhu práce se může takový přístup vrátit velice. Obchodní společnosti spolu soupeří o kvalitní kandidáty na trhu práce, zavedením work-life balance, může společnost zvýšit svou pověst jako atraktivního zaměstnavatele nejen u svých zaměstnanců, ale také u širší veřejnosti.

Soustavné učení se stále nových věcí a stále větší tlak na vyšší výkon v zaměstnání, toto často zaměstnanci v dnešní době pociťují. Někteří zaměstnavatelé si to uvědomili a již pracují na zlepšení podmínek pro své lidi, zavádí různé možnosti nadstandardní lékařské péče, podle individuálních potřeb svých zaměstnanců, někdy také zřizují pozici podnikového psychologa, nebo kouče pro pracovní-životní rovnováhu, aj.

Podle Kocianové požadavky generace Y (generace mladých lidí narozených po roce 1976) na pracovní trh jsou specifické, hodně chtějí a hodně toho mohou zaměstnavateli nabídnout, ale rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je pro ně zásadní. Pokud zaměstnavatel vyjde těmto lidem vstříc, tak získá učenlivé flexibilní a loajální zaměstnance, se zájmem a schopnostmi se rychle vyvíjet. Generace Y klade důraz na efektivitu využívání času a prostředků, je pro ně zásadní smysluplnost jejich práce. Chtějí získávat nové zkušenosti a dále se vzdělávat, chtějí pracovat s moderními technologiemi. Pokud chtějí zaměstnavatelé získávat pro své společnosti mladé lidi, budou muset umět mladé lidi vhodně zaujmout.⁴⁷

⁴⁷KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 108. ISBN 978-80-247-3269-5.

V současné době je třeba, aby HR pracovníci byli schopni nejen mladé lidi, ale všechny kvalitní kandidáty přilákat, umět obsazovanou pozici pozměnit takovým způsobem, aby byla pro daného kandidáta atraktivnější a zaměstnavatel tím nového schopného zaměstnance získal.

Podle Háši lidé v současné době mnohem více vyhledávají pracovní příležitosti, které slibují více účelu a naplnění než povýšení v zaměstnání a větší odměnu. Lidé vnímají možnost budování si své kariéry podle vlastních preferencí i životních okolností a cítí potenciál vzít život do svých rukou a vytvářet si aktivně příležitosti, stávat se tvůrcem svého života. Lidé se tak stávají více manažery vlastní kariéry, jsou schopni si sami plánovat a určovat priority, vymýšlet cesty jejich naplnění. Sami se umí kontrolovat a hlavně umí sami sebe motivovat a nepotřebují k tomu manažera. Management se tak stává jednou ze základních kompetencí většiny pracovníků a potřeba profese manažera se tím snižuje.⁴⁸ Pokud zaměstnanci najdou a chápou smysl své náplně práce, lépe se s ní ztotožní, mohou přinášet vlastní iniciativu, spolupodílet se na vytváření zlepšování procesů. Pracovní místa se smysluplnou náplní práce jsou také více atraktivní pro potenciální kandidáty.

Výběr kandidátů pro taková pracovní místa pak může být rychlejší, snadnější a efektivnější, a to zejména kvůli větší pravděpodobnosti vyššího počtu zájemců o takové pracovní místo.

Přístup HR k náboru nových lidí se stále vyvíjí a vždy se přizpůsobuje aktuálnímu stavu na trhu práce, ve kterém jsou náborové realizovány. V dnešní době lidé cítí potřebu dát své práci smysl, být ve své práci co nejvíce úspěšní a vykonávat ji s radostí. Úspěšné HR v dnešní době musí být schopno najít v kandidátovi potenciál a zajistit, aby tento potenciál vhodně upotřebili, a to klidně i pro jinou pozici, než pro kterou prvně kandidáta získávali. Pokud budou schopni kandidátovi pracovní pozici změnit, nebo případně zajistit její částečné upravení, tak aby kandidátovi zcela vyhovovala, mohou

⁴⁸HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 19. ISBN 978-80-906089-9-3.

tak pomoci zajistit, aby pravděpodobnost, že talentovaný kandidát právě do jejich společnosti nastoupí, byla co nejvyšší. HR by mělo být schopno už při prvním setkání s kandidátem objevit jeho potenciál, jeho motivaci nebo více motivací pro změnu současného zaměstnavatele a po té na základně těchto a dalších informací zvolit vhodnou strategii, jak zajistit nejvhodnější uplatnění kandidáta ve společnosti. Úspěšné HR dnešní doby by mělo umět vytipovat schopné lidi ve společnosti pro plánovaný další kariérní růst nebo pro rozšíření jejich dosavadních znalostí a schopností, a to takovým způsobem, aby zajistili, že tito lidé budou pro společnost přínosem, a to v ideálním případě do delší budoucnosti. Zároveň tím společnost dá svým lidem jasně najevo, že s nimi do budoucna počítá a váží si jejich oddanosti a jejich práce. I s ohledem na vývoj současného trhu práce se takový přístup obchodním společenstvem může dlouhodobě vyplatit.

Podle Háši mnohé společnosti se zabývají otázkou, jak mohou přetvářet práci lidem, aby jim přinášela smysl. Společnosti nabízí svým zaměstnancům různé programy pro zlepšení zdraví, zabezpečuje jim zdravé jídlo ve svých jídelnách, nabízí nadstandardní lékařskou péči, buduje ve společnostech tělocvičny pro zaměstnance, zajišťuje koučing zaměřený pro well-being. Také pozorujeme trend ve snižování počtu odpracovaných hodin. Češi v Evropě jsou na předním místě, se zhruba 40,4 hodiny oproti například severským zemím, kde je to kolem 33 hodin. Tento rozdíl je dán také využíváním částečných úvazků (v ČR je to pouze asi 5%).⁴⁹

⁴⁹HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1 vyd. Praha: Nová beseda, 2016, s. 30. ISBN 978-80-906089-9-3.

3.4 Kompetence efektivního HR dnešní doby a blízké budoucnosti

Podle Ulricha by měli HR pracovníci mít proaktivní a kvalifikovaný postoj otázkám podnikání a HR. Roste profesionální hrdost a uznání v oblasti HR. Nestačí se jen ztotožnit s oborem HR, je třeba se zapojit do rozvoje celého odvětví, sledovat inovace vycházející z konkurenčních společností, jiných regionů nebo jiných odvětví. Pracovníci HR by měli rozvíjet své povědomí o silných stránkách i o svých potřebách a využívat co nejvíce příležitostí ke svému růstu a zdokonalování svých dovedností.⁵⁰

Z hlediska potřeby chápání podnikání společnosti by bylo vhodné, aby HR pracovníci měli alespoň základní ekonomické povědomí o fungování jejich společnosti. Počítačové kompetence jsou v dnešní době již samozřejmostí.

Podle Ulricha byl v roce 2012 proveden výzkum, kterým Ulrich dokázal identifikovat šest oblastí HR dovedností. První z těchto domén je Důvěryhodný iniciátor. To znamená, že HR pracovníci vystupují jako důvěryhodní iniciátoři, kteří splní, co slíbí. Tato čestnost podpořená výsledky slouží jako základ osobní důvěry, která se dále projektuje do profesionální důvěryhodnosti. Tito HR pracovníci mají vynikající mezilidské schopnosti, jsou flexibilní ve vytváření pozitivních vztahů a tuto pozitivní chemii umějí přetvořit na vliv přispívající k podnikatelským výsledkům obchodní společnosti. Druhou doménou je Strategický pozicionér. Takoví HR pracovníci dobře rozumí celkovému kontextu podnikání společnosti. Jsou to společenské, politické, ekonomické, environmentální, technologické a demografické tendence, které mají vliv na jejich aktivity. Tito HR pracovníci dovedou tyto tendence projektovat do podnikání obchodní společnosti.

⁵⁰ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 105. ISBN 978-80-247-5090-3.

⁵¹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 70-72. ISBN 978-80-247-5090-3.

Oni rozumí konkurenční dynamice trhů, na kterých působí, včetně trendů týkajících se zákazníků, konkurenčních firem, dodavatelských firem a tyto mohou přetvářet ve své vize, kam by měla jejich společnost směřovat v budoucnu. Třetí doménou je Tvůrce předpokladů úspěchu. To znamená, že efektivní pracovník HR pomáhá určovat a vytvářet dovednosti společnosti (inovativnost, rychlost, zaměření na zákazníky, efektivitu, nebo schopnost dát práci smysl a cíl). Čtvrtou doménou je Šampion změny. Šampionem změny se myslí HR pracovník, který rozvíjí připravenost společnosti na změnu, tuto připravenost pak přetváří do efektivních procesů a struktur změny. Argumenty pro potřebu změny mohou tito HR pracovníci podložit výbornou znalostí trhu, na kterém společnost působí a případný odpor vůči změně zdolávají zapojením zainteresovaných lidí do zásadních rozhodnutí, získají je pro změnu. Pátou doménou je Inovátor a integrátor HR. Jejich hlavní předností je dovednost inovovat a sjednotit HR přístupy organizace do několika stěžejních otázek podnikání společnosti. Cílem je zvýšit tak efektivitu celku řízení lidských zdrojů nad součet efektivit jednotlivých složek. Takoví HR se starají o to, aby požadované obchodní cíle a úspěchy společnosti byly jasnou a přesně formulovanou prioritou, aby byly příslušné přístupy, procesy, struktury řízení lidských zdrojů sladěny s vytvářením a udržováním potřebných dovedností organizace. Šestou poslední doménou je Zastánce technologií. Pracovníci HR používají technologie pro základní činnosti už řadu let (pro zpracování benefitů, mezd, příspěvků na zdravotní péči, udržování personálních složek zaměstnanců a jiných administrativních činností). Vysoce výkonní pracovníci HR se však zabývají dvěma novými oblastmi využívání technologií v HR. Prvně je to využívání sociálních sítí pro udržování kontaktu mezi lidmi, navazování nových kontaktů. Druhou oblastí je vyhledávání informací a přetváření těchto informací do využitelných znalostí, které pomáhají při dalším rozhodování v určitých záležitostech společnosti.⁵¹

Pracovníci HR by měli mít vždy takové kompetence, aby jejich přínos právě pro jejich obchodní společnost, byla co možná nejvyšší.

⁵¹ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 70-72. ISBN 978-80-247-5090-3.

Každý HR pracovník je individuální a má své individuální schopnosti a dovednosti, které mohou v jedné společnosti být nedostačující pro úspěšný výkon funkce HR pracovníka a v jiné společnosti mohou být ty pravé. Stejně jako při obsazování jakýchkoli jiných pracovních pozic, hledáme vhodného kandidáta nejen na dané pracovní místo tedy s požadovanými znalostmi a dovednostmi pro dané místo, zároveň hledáme kandidáta, který bude sedět do firemní kultury dané společnosti.

Podle Ulricha bez znalosti podnikání se pracovníci HR budou těžko zapojovat a zúčastňovat zásadních debat o dalším směřování a vývoji společnosti. Pracovníci HR by měli vystupovat jako strategičtí pozicionéři, kteří mají pomáhat společnost zasadit do podnikatelského kontextu, ve kterém působí (positioning se zde týká jak výrobků, tak i služeb, tak i neformální pověsti). Aby se stal člověk strategickým pozicionérem musí pochopit byznys, finance, rozumět strategii a zdrojům konkurenční výhody, zainteresovaným skupinám (zákazníkům, investorům) a souvislostem podnikání. Strategický positioning je tedy schopnost dostat svou společnost do pozice, kde dokáže předvídat a zvládat externí dopady. Pracovníci HR se často brání naučit alespoň základy financí, jelikož se bojí nepohodlí v souvislosti s matematikou, finančními rovnicemi, apod.⁵²

Důležitou kompetencí HR pracovníků dnešní doby je schopnost efektivně využívat různé sociální sítě, prostřednictvím nichž mohou snadněji získávat nové obchodní kontakty, sledovat nové trendy v jejich oboru, získávat dobrý přehled o konkurenčních firmách jejich společnosti. Mohou si předávat cenné zkušenosti ze svého oboru podnikání, také je mohou využívat jako další možnost, kde inzerovat pracovní nabídky. Zároveň zde mohou aktivně oslovovat zajímavé profily kandidátů, kteří by mohli skvěle vyhovovat pro některou z obsazovaných pracovních pozic, ale sami by na inzerci nezareagovali, protože aktivně práci nehledají. Mohou vytvářet zajímavá náborová videa, a tak se snažit přilákat potenciální kandidáty na obsazovaná pracovní místa, nebo tím minimálně pomáhat zvyšovat dobrou pověst společnosti jako solidního a perspektivního zaměstnavatele.

⁵²ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 84-85. ISBN 978-80-247-5090-3.

Podle Ulricha „jsou faktory s největším dopadem na úspěšnost firmy v následujícím pořadí:

- propojování lidí pomocí technologií,
- sladování strategie, kultury, přístupů a chování,
- udržení změny.

*Důležité je, že pracovníci HR dnes tyto dovednosti demonstrují jen na střední až nízké úrovni. Chtějí-li tedy pracovníci HR přinášet svým společnostem vyšší hodnotu, pak jsou pro ně tyto tři faktory příležitostí.*⁵³

⁵³ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1 vyd. Praha: Grada, 2014, s. 77. ISBN 978-80-247-5090-3.

Tabulka 2: Faktory HR dovedností a jejich dopad na efektivitu jednotlivce a úspěšnost podnikání

	Průměrná známka (1 nejlepší – 5 nejhorší)	Vliv na vnímanou efektivitu jednotlivce (v %)	Dopad na úspěch podnikání (v %)
STRATEGICKÝ POZICIONÉR			
Interpretace globálního kontextu podnikání	3,83	4,4	4,2
Porozumění očekáváním zákazníků	3,83	4,4	5,2
Spoluúčast na strategických otázkách	3,96	6,3	4,6
DŮVĚRYHODNÝ INICIÁTOR			
Získávání důvěry pomocí dosahovaných výsledků	4,36	6,9	4,0
Ovlivňování ostatních navazování vztahů s nimi	4,24	7,0	4,1
Zdokonalování se díky uvědomění si svých dovedností	4,08	6,5	4,7
Utváření podoby HR profese	4,13	4,4	2,9
TVŮRCE PŘEDPOKLADŮ ÚSPĚCHU			
Využívání předpokladů úspěchu organizace	4,03	5,4	5,3
Sladování strategie, kultury, přístupů a chování	3,94	5,3	6,1
Vytváření prostředí potvrzujícího smysluplnost práce	3,94	4,1	5,2
ŠAMPION ZMĚNY			

Vyvolání změny	3,94	5,4	4,8
Udržení změny	3,91	4,7	5,7
INOVÁTOR A INTEGRÁTOR HR			
Optimalizace lidského kapitálu pomocí plánování a analýz pracovních sil	3,95	5,5	5,6
Rozvoj talentu	3,83	4,0	5,3
Utváření organizace a komunikačních postupů	3,94	5,8	5,6
Pohánění výkonu	3,87	4,7	5,2
Budování vůdčí značky	3,87	4,9	5,4
ZASTÁNCE TECHNOLOGIÍ			
Zvyšování užítku HR činností	3,72	2,9	5,0
Využívání nástrojů sociálních médií	3,68	2,7	4,7
Propojování lidí pomocí technologií	3,77	4,6	6,3
Celkové R ²		0,431	0,108*

* Malé rozdíly v uváděných koeficientech R² jsou způsobeny odlišným počtem datových bodů. Použití 6 nebo 20 bodů má na vysvětlovanou variabilitu určitý dopad, poměry jsou však stejné bez ohledu na počet datových bodů.

Zdroj: Dave Ulrich, *Nová éra řízení lidských zdrojů*, 2014, s. 74-75

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA VÝVOJE A SMĚŘOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ODDĚLENÍ V OBCHODNÍCH SPOLEČNOSTECH V ČESKÉ REPUBLICCE POMOCÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ U VYBRANÝCH SUBJEKTŮ

Cílem výzkumu bylo zjistit vývoj a směřování současných personálních oddělení v obchodních společnostech působících v České republice. Zabývali jsme se v něm tím, které personální činnosti si obchodní společnosti zajišťují sami a které z personálních činností outsourcují. Odhalili jsme v něm, které personální činnosti obchodní společnosti v současné době nejčastěji považují za problematické a s jakými problémy se v současné době z pohledu HR nejvíce potýkají. Zjistili jsme v něm, jaké změny v oblasti přístupu k náboru v současné době HR nejčastěji pocítují.

Úkolem bylo sestavení dotazníku na základě dopředu vytvořených hypotéz, které jsou v souladu s cílem diplomové práce. Cílovou skupinou respondentů, která reprezentuje daný výzkum, byly malé, středně velké a velké obchodní společnosti operující v České republice. Výzkum proběhl v měsíci lednu 2020 až únoru 2020. Oslovených bylo 120 vybraných obchodních společností a vrátilo se nám 35 vyplněných dotazníků. Podle výsledků provedeného výzkumu jsme pak mohli vyhodnotit potvrzení hypotéz, které jsme si určili.

4.1 Předmět výzkumu, cíl výzkumu a jeho metody a formy

Předmětem výzkumu bylo zjistit současný vývoj a směřování personálních oddělení obchodních společností operujících v České republice. Zjistit aktuální trendy v personálních činnostech a prognózovat směřování HR do budoucna

Cílem výzkumu bylo prověřit teoretické vědomosti zjištěné v teoretické části práce. Pomocí odpovědí na dotazníkové otázky jsme si chtěli prověřit aktuální stav HR, možná úskalí, kterými jsou současné HR oddělení vystaveny.

Výzkum byl provedený za pomoci dotazníkové metody. Tato metoda nám zajistila potřebná zjištění a informace, pomocí kterých jsme mohli vyhodnotit naše stanovené cíle a hypotézy výzkumu. Použitý dotazník v tomto výzkumu byl anonymní a skládal se z 19 otázek, přičemž každá otázka měla na výběr z několika možností odpovědí a zároveň i z možnosti vlastního vyjádření. Pro vyhodnocení výzkumu, byla použita matematicko-statistická metoda a zároveň metoda grafického vyjádření.

4.2 Výzkumné otázky a hypotézy výzkumu

Na základě zjištěných informací v teoretické části práce jsme si stanovili tyto výzkumné otázky:

- jaké personální činnosti jsou v současné době v obchodních společnostech nejčastěji považovány za problematické?
- s jakými problémy, se z pohledu HR v současné době obchodní společnosti často potýkají?
- jaké změny v současné době HR v obchodních společnostech pocítují v oblasti přístupu k náboru nových lidí?
- které personální činnosti nejčastěji zajišťuje externí dodavatel personálních služeb?
- jaké kompetence HR pracovníků v současné době obchodní společnosti považují za klíčové?
- jakým výzvám budou HR oddělení obchodních společností čelit v blízké budoucnosti?

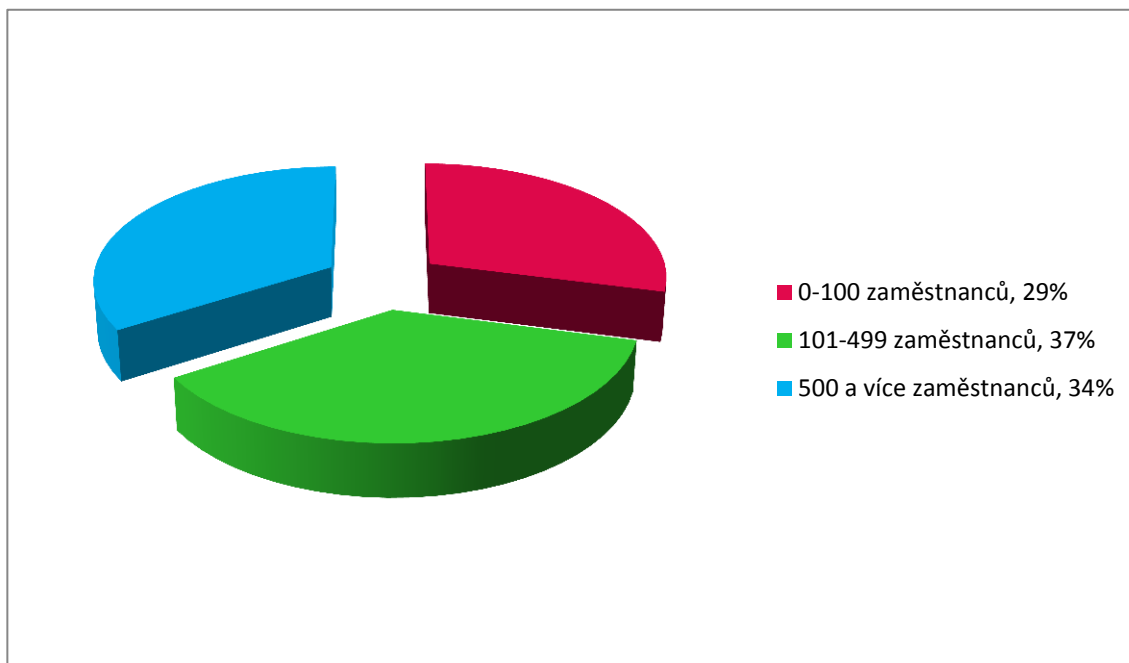
Na základě výše položených výzkumných otázek jsme si vytvořili tyto hypotézy:

- 1. Hypotéza:** Problematická činnost personálních oddělení je v současné době nábor pracovníků na požadované pracovní pozice.
- 2. Hypotéza:** V současné době se obchodní společnosti potýkají s problémem zvýšené fluktuace zaměstnanců.
- 3. Hypotéza:** V současné době HR oddělení v obchodních společnostech zrychluje celkový proces náboru nových lidí.
- 4. Hypotéza:** Nábor pozic specialistů si obchodní společnosti nechávají zajišťovat pomocí služby Executive Search.
- 5. Hypotéza:** Za klíčovou kompetenci HR pracovníků dnešní doby je považována schopnost týmové spolupráce.
- 6. Hypotéza:** Modernizace a zefektivňování HR procesů je výzva, které budou čelit personální oddělení v blízké budoucnosti.

4.3 Vyhodnocení výzkumu

Výzkumu se účastnily vybrané obchodní společnosti operující v České republice. Graf č. 1 nám vyjadřuje procentuální poměr zastoupených společností podle jejich velikosti. Pro tento výzkum jsme si vybrali dělení společností podle počtu zaměstnanců od 0-100 malé společnosti, od 101-499 zaměstnanců středně velká společnost, od 500 a více velká společnost. Našeho výzkumu se tedy účastnilo 29%, středně velkých společností se účastnilo 37% a velkých společností 34%. Zastoupení společností v našem výzkumu podle jejich velikosti bylo tedy přibližně stejné.

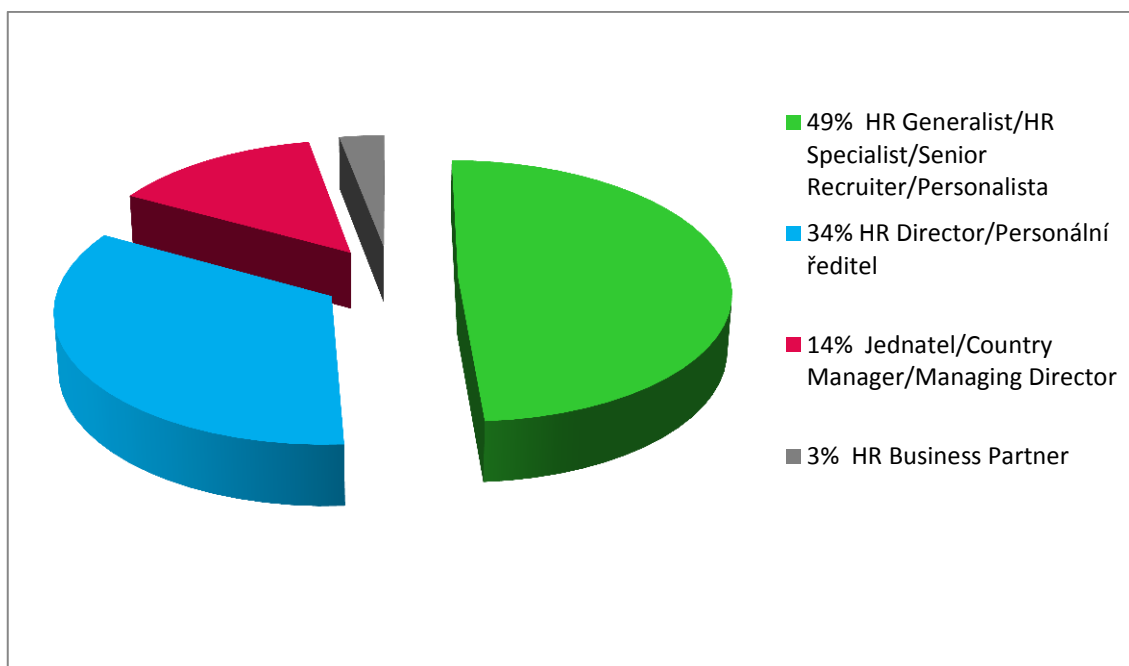
Graf 1: Procentuální vyjádření zastoupení obchodních společností ve výzkumu podle jejich velikosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka v dotazníku číslo 2 nám prověřila zastoupení respondentů ve výzkumu z hlediska jejich vykonávané funkce v rámci obchodní společnosti. Graf č. 2 nám ukazuje procentuální zastoupení respondentů výzkumu podle jejich zastávaných pozic. Výzkumu se účastnilo 14% respondentů působících na pozici Jednatele/Country Managera, 34% respondentů vykonávajících pozici Personálního ředitele/HR Director, 3% respondentů na pozici HR Business Partnera a 49% respondentů působí na pozicích Personalista/HR Generalist/HR Specialist/Senior Recruiter.

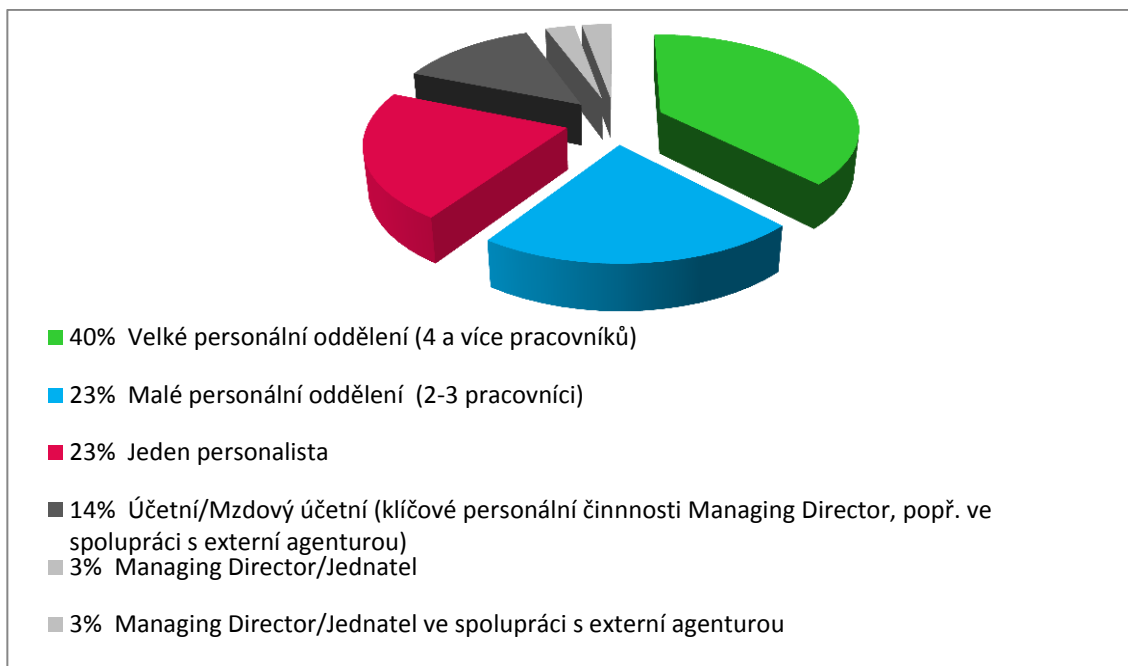
Graf 2: Procentuální vyjádření zastoupení respondentů výzkumu podle jejich vykonávané pozice v rámci obchodní společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka v dotazníku číslo 3 nám zjistila, kdo v rámci dané obchodní společnosti zajišťuje personální činnosti. Převážná většina obchodních společností, která se našeho výzkumu zúčastnila má větší nebo menší personální oddělení, nebo personalistu, který v dané společnosti personální činnosti zajišťuje. Velké personální oddělení (4 a více pracovníků HR) zajišťuje personální činnosti u 40% respondentů, menší personální oddělení (2-3 pracovníci HR) zabezpečuje personální činnosti u 23% respondentů, 23% respondentů uvedlo, že personální činnosti u nich zajišťuje jeden personalista. Dalších 14% respondentů uvedlo, že personální činnosti včetně personální administrativy zajišťuje pracovník na pozici Účetní/Mzdový účetní a klíčové personální činnosti si ve společnosti zajišťuje sám Managing Director, popř. ve spolupráci s externí agenturou. Pouze 3% respondentů uvedla, že si Managing Director zajišťuje personální činnosti sám. A další 3% respondentů uvedla, že si Managing Director zabezpečuje personální činnosti sám ve spolupráci s externí agenturou, která zajišťuje některou z personálních činností.

Graf 3: Procentuální vyjádření zastoupení obchodních společností podle způsobu zajišťování personálních činností v rámci dané společnosti

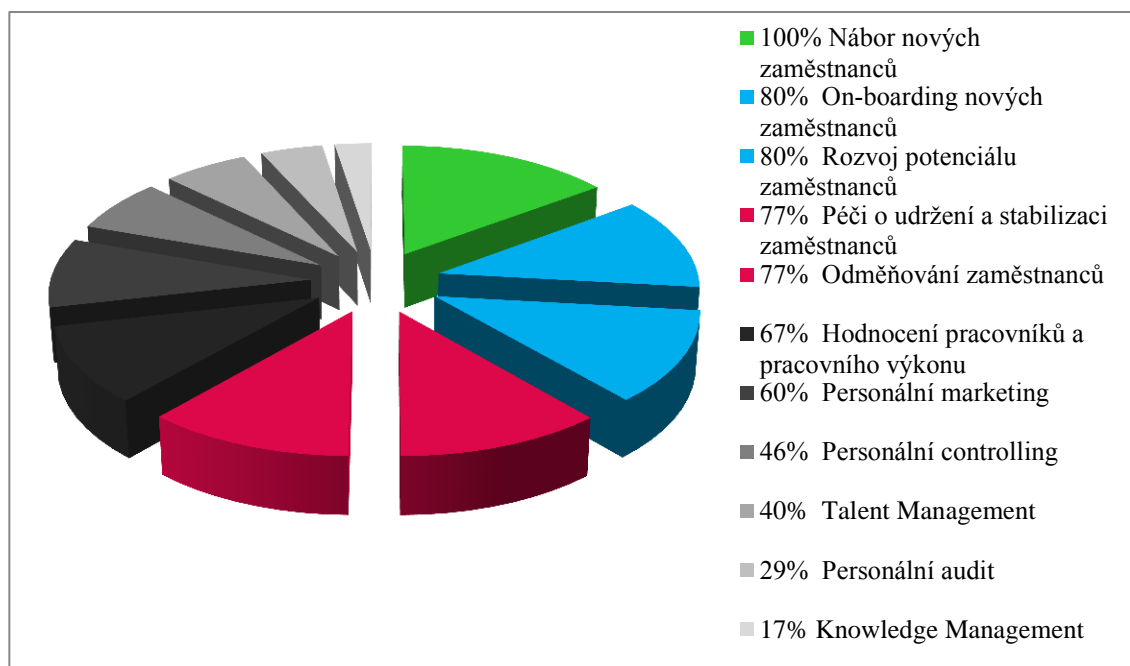


Zdroj: Vlastní zpracování

V další dotazníkové otázce prověřujeme, jaké personální činnosti dané obchodní společnosti provádějí. Výzkum nám ukázal, že všechny obchodní společnosti provádějí nábor zaměstnanců (vyhledávání, získávání a výběr zaměstnanců). Téměř všechny společnosti 80% respondentů zajišťují on-boarding (adaptaci zaměstnanců). Rozvoj potenciálu zaměstnanců zajišťuje 80% dotazovaných respondentů. Péči o udržení a stabilizaci zaměstnanců zabezpečuje 77% respondentů, odměňování pracovníků 77% respondentů. Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu provádí 67% respondentů. Personální marketing provádí 60% dotazovaných respondentů. Jen zhruba polovina respondentů v našem výzkumu uvedla, že provádí personální controlling. Talent Managementu se věnuje 40% dotazovaných respondentů. Nejméně často je u respondentů zajišťován personální audit (29% respondentů) a Knowledge Management (17% respondentů). Výzkum nám ukázal, že všechny společnosti provádějí nábor, každá společnost bude nábor provádět jistě v jiné intenzitě a jiném objemu. Stejně tak ostatní personální činnosti budou dotazované společnosti provádět v jiné intenzitě a jiném objemu. V teoretické části naší práce jsme zjistili, že by všechny společnosti měly provádět všechny personální činnosti bez ohledu na velikost dané společnosti, lišit by se mělo jen v jakém rozsahu a v jaké pravidelnosti tyto personální činnosti provádějí.

Podle našeho zjištění všichni respondenti neprovádějí v rámci svého podniku všechny personální činnosti.

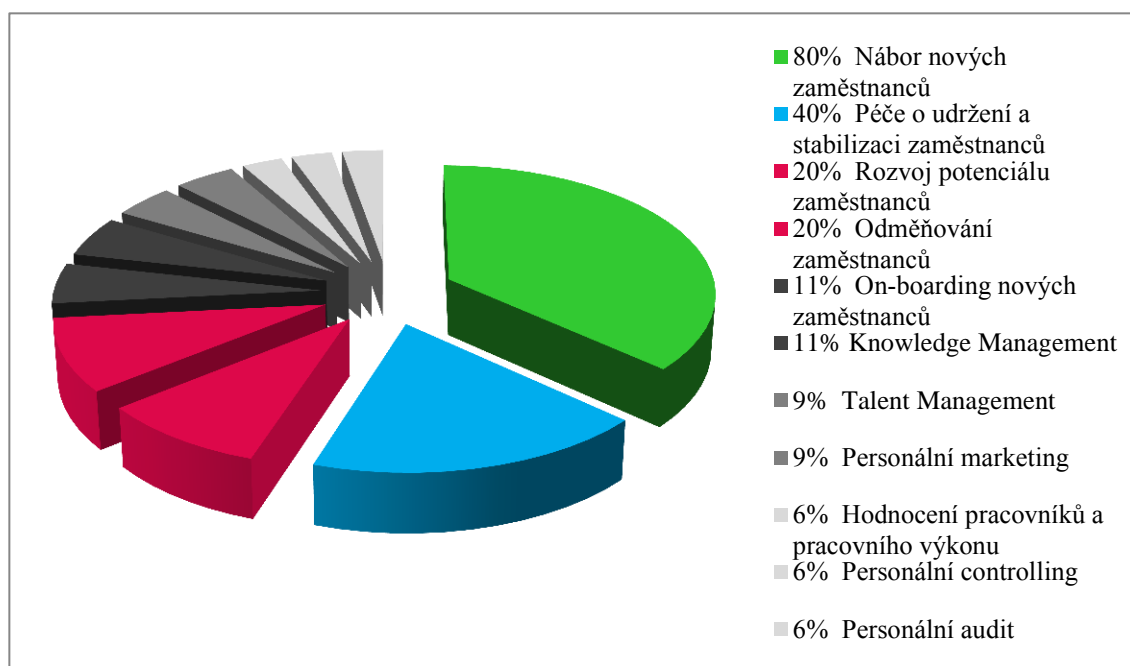
Graf 4: Procentuální vyjádření zajišťovaných personálních činností u respondentů výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování

Další graf nám ukazuje, které personální činnosti považují respondenti nejčastěji za problematické. Téměř všichni respondenti odpověděli (80% dotazovaných), že v současné době považují nábor nových zaměstnanců za nejvíce problematickou personální činnost ze všech ostatních personálních činností. Péče o udržení a stabilizaci pracovníků byla druhá nejčastěji uváděná problematická personální činnost (40 % dotazovaných respondentů). Rozvoj potenciálu pracovníků považuje za problematickou personální činnost 20% respondentů, stejně tak odměňování pracovníků považuje za problematické 20% našich respondentů. Výsledky můžete vidět v našem grafu č. 5.

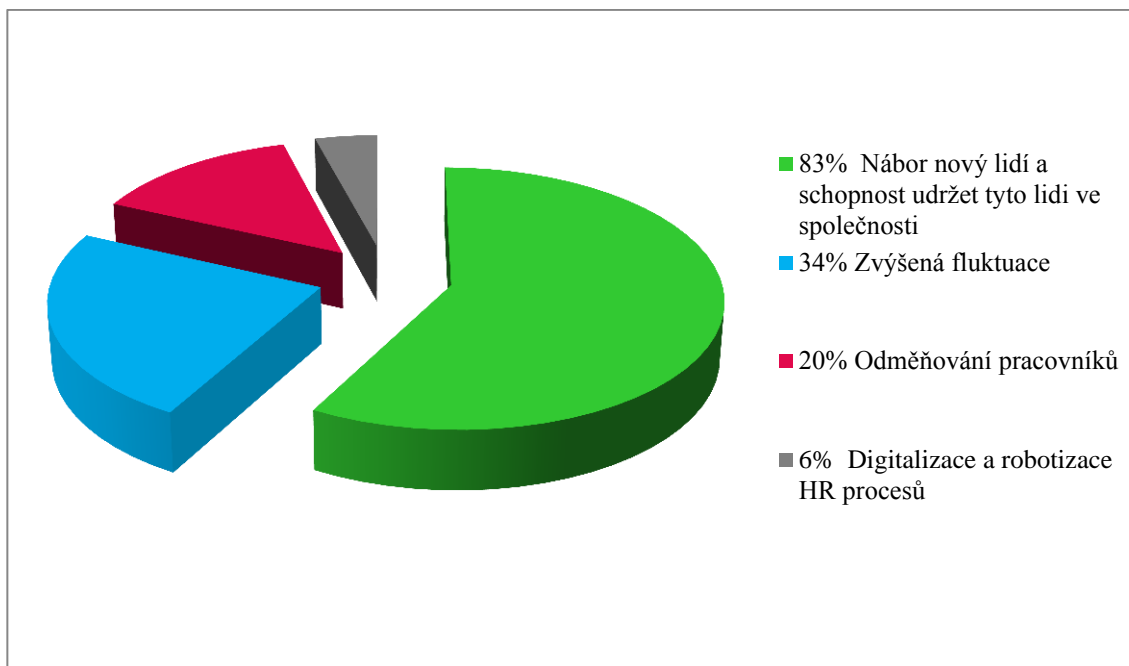
Graf 5: Procentuální vyjádření personálních činností, které naši respondenti nejčastěji uváděli jako problematické



Zdroj: Vlastní zpracování

Šestá otázka v dotazníku prověřovala, s jakými problémy se HR v obchodních společnostech potýká nejvíce. Téměř všichni respondenti odpověděli (83% respondentů), že zápolí s náborem nových lidí a se schopností udržet si tyto lidi ve společnosti. Jakou druhou nejčastěji uváděnou problematikou byla zvýšená fluktuace zaměstnanců (34% respondentů). Odměňování zaměstnanců uvedlo 20% respondentů. Dva z respondentů využili možnost podrobně popsat problematiku, se kterou v současnosti zápolí. Jeden respondent uvedl problematiku rozvoje mladých talentovaných zaměstnanců vzhledem k ploché struktuře společnosti, ztěžka pak udržuje mladé talenty ve společnosti po delší dobu. Druhý respondent uvedl, že ve společnosti chybí strategie HR na úrovni zahraniční matky, která nepokládá firemní kulturu a rozvoj zaměstnanců za jednu z priorit. Výsledky můžete vidět na našem grafu č. 6.

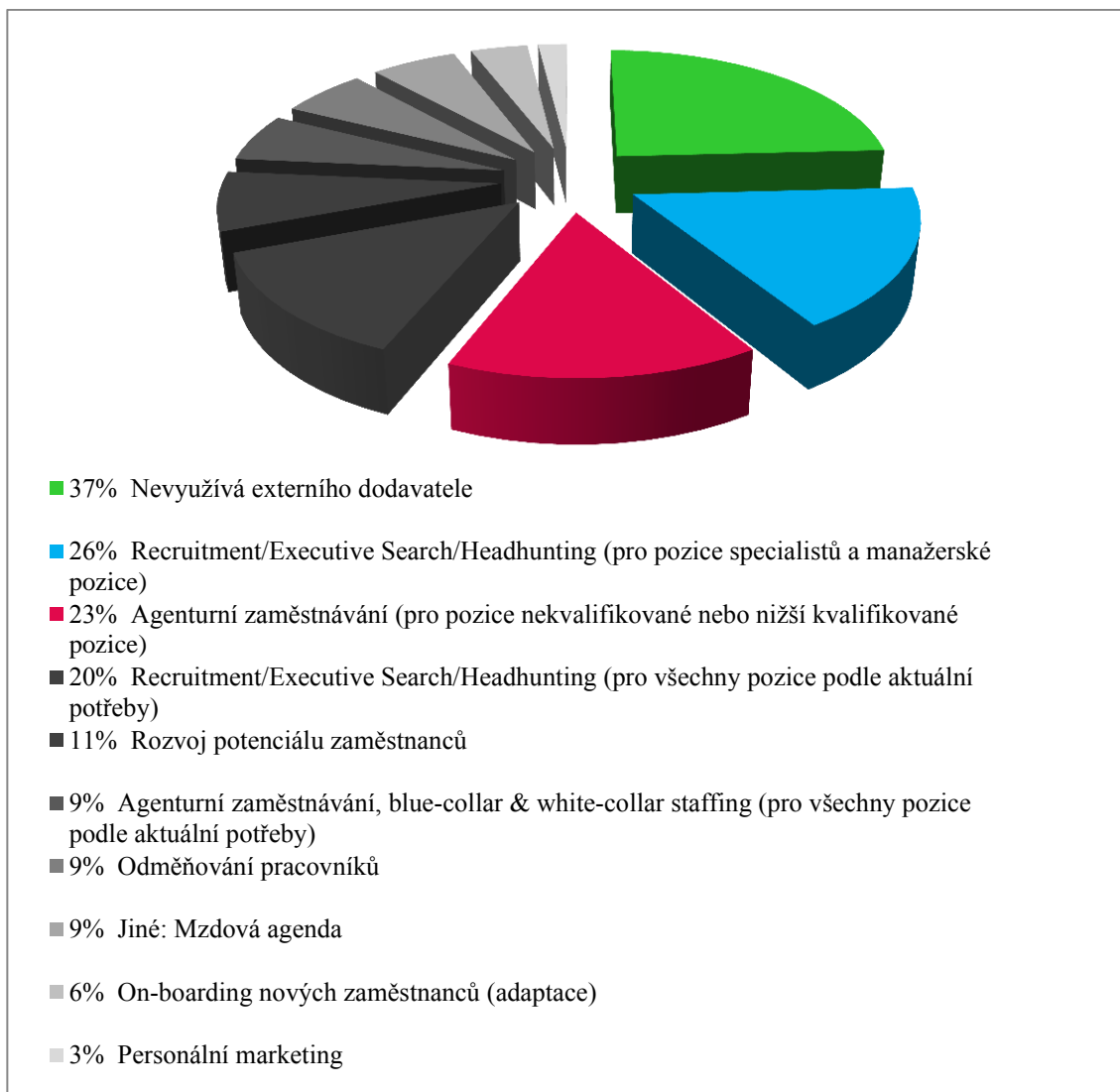
Graf 6: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných problémů v oblasti HR



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázkou v dotazníku číslo 7 jsme mohli prověřit, které personální činnosti si nejčastěji dané obchodní společnosti nechávají outsourcovat. Službu Recruitment/Executive Search/Headhunting pro nábor pozic specialistů a manažerské pozice využívá 26% dotazovaných respondentů, 23% respondentů outsourcuje službu agenturního zaměstnávání pro pozice nekvalifikovaný nebo nižší kvalifikované pozice. Službu Recruitment/Executive Search/Headhunting využívá pro nábor všech pozic vždy podle aktuální potřeby 20% dotazovaných respondentů. Výsledky tohoto prověření nám ukazuje graf číslo 7.

Graf 7: Procentuální vyjádření využívání externího dodavatele personálních služeb



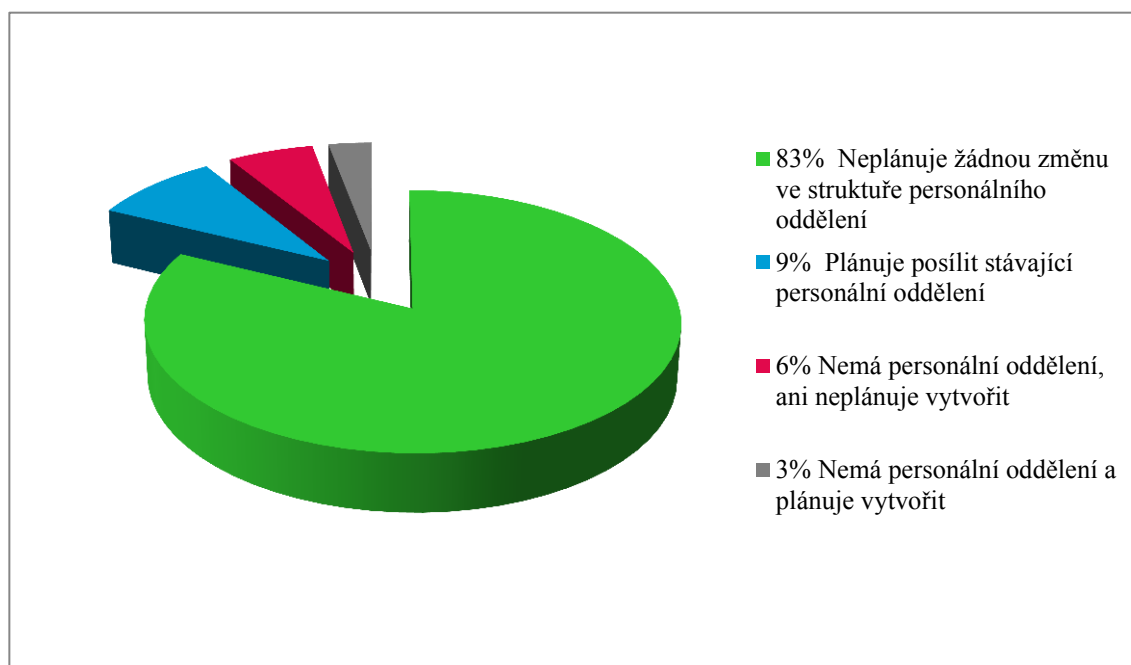
Zdroj: Vlastní zpracování

Žádný z dotazovaných respondentů nevyužívá outsourcing pro personální controlling, on-boarding nových zaměstnanců, hodnocení pracovníků a pracovního výkonu, ani pro péči o udržení a stabilizaci zaměstnanců.

Otázka číslo 8 nám zjistila, zda obchodní společnosti plánují v blízké budoucnosti změnu ve struktuře svého personálního oddělení. Převážná většina respondentů uvedla,

že v tomto ohledu neplánuje žádné změny (83% respondentů). Dále 9% našich respondentů uvedlo, že plánuje posílit stávající personální oddělení, 6% dotazovaných uvedlo, že v současné době nemá žádné personální oddělení a ani neplánuje personální oddělení vytvořit. V současné době nemá personální oddělení, ale plánuje v blízké budoucnosti personální oddělení vytvořit, nám uvedlo 3% našich respondentů.

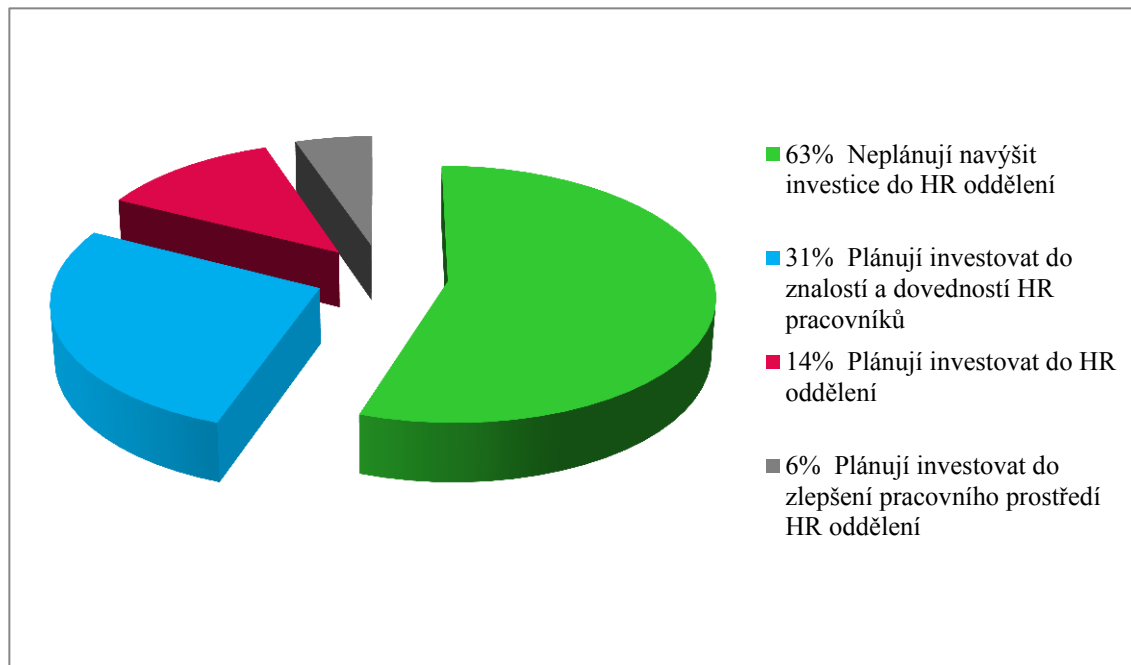
Graf 8: Procentuální vyjádření plánovaných změn ve struktuře personálních oddělení u našich respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 9 nám prověřila, zda obchodní společnosti plánují v blízké budoucnosti navýšit investice do svých personálních oddělení. Obchodní společnosti plánují v blízké budoucnosti investovat do dovedností a znalostí HR pracovníků (31% respondentů), 6% respondentů uvedlo, že plánují investovat do zlepšení pracovního prostředí jejich HR oddělení, 14% respondentů bude investovat do personálního oddělení. Větší polovina respondentů 63% nám v našem výzkumu uvedla, že neplánuje navýšit investice do svých personálních oddělení. Výsledky ukazuje graf číslo 9.

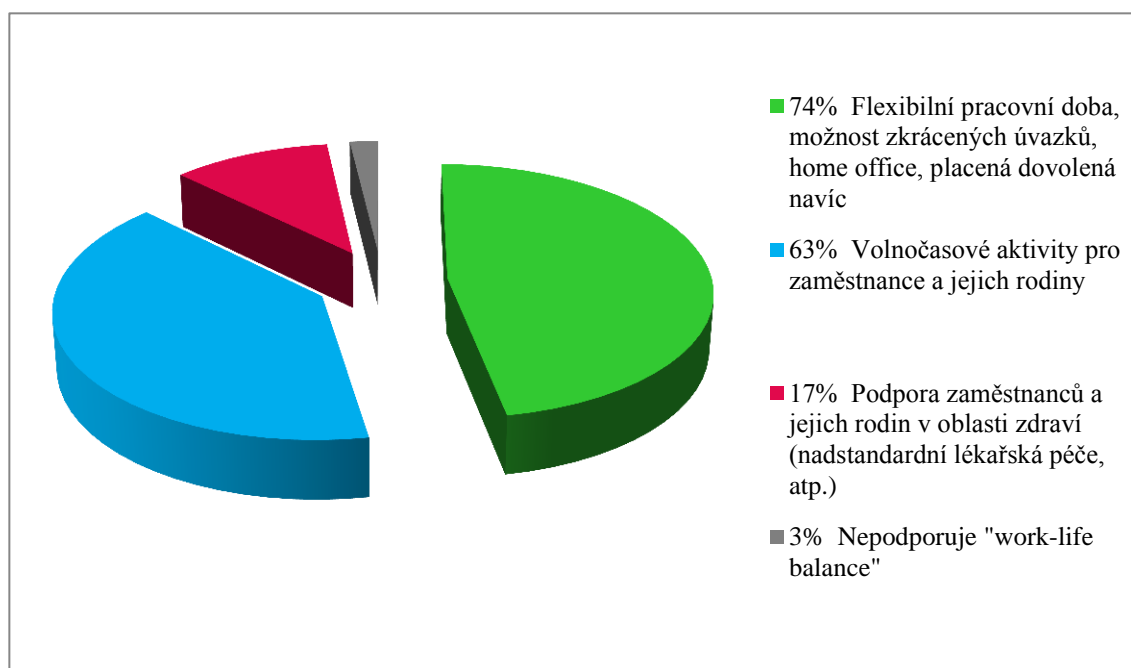
Graf 9: Procentuální vyjádření plánů navýšení investic do HR oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Jakým způsobem podporují nebo plánují v blízké budoucnosti podporovat „work-life balance“ obchodní společnosti můžete vidět na grafu číslo 10. Většina respondentů (74%) nám uvedla, že v rámci své společnosti podporují „work-life balance“ flexibilní pracovní dobou pro své zaměstnance, možností zkrácených úvazků, možností práce z domova, placenou dovolenou navíc. Z našeho výzkumu jsme zjistili, že 63% respondentů podporuje „work-life balance“ tím, že zajišťuje volnočasové aktivity pro své zaměstnance a jejich rodiny, dále 17% respondentů podporuje zaměstnance a jejich rodiny v oblasti zdraví, např. nadstandardní lékařskou péčí, atp.

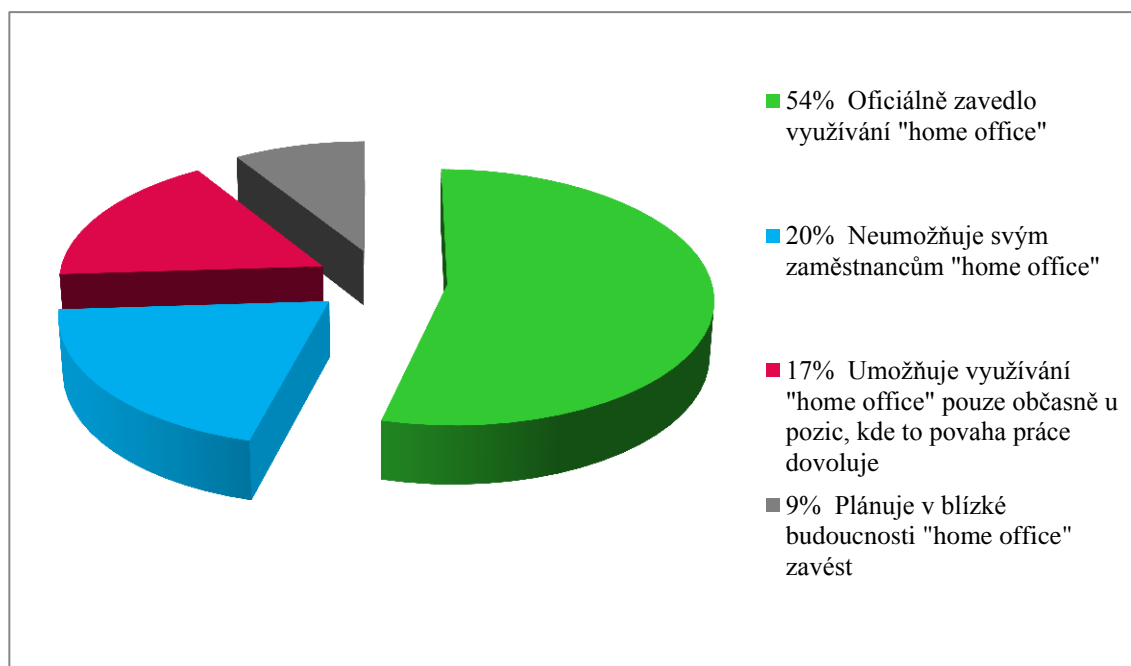
Graf 10: Procentuální vyjádření způsobu podpory „work-life balance“ v obchodních společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování

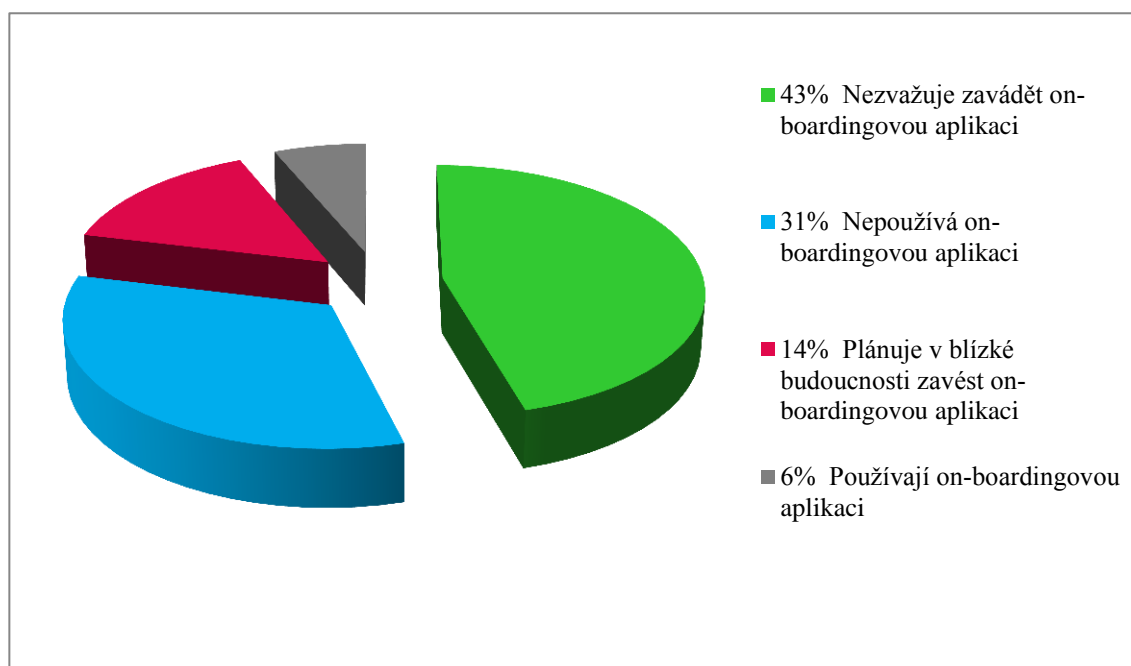
Velmi populární zaměstnaneckou výhodou patří mezi zaměstnanci využívání možnosti pracovat z domova (home office). Jakým způsobem přistupují obchodní společnosti k tomuto oblíbenému benefitu jsme si prověřili otázkou číslo 11. Výsledky můžete vidět na dalším grafu, 17% respondentů uvedlo, že je možné využívat home office, ale pouze občasně a zároveň pouze na vybraných pozicích u kterých to jejich povaha práce umožňuje. Zhruba polovina respondentů už home office ve společnosti oficiálně zavedla a považuje tento zaměstnanecký benefit jako konkurenční výhodu.

Graf 11: Procentuální vyjádření umožňování práce z domova



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Procentuální vyjádření využívání on-boardingové aplikace

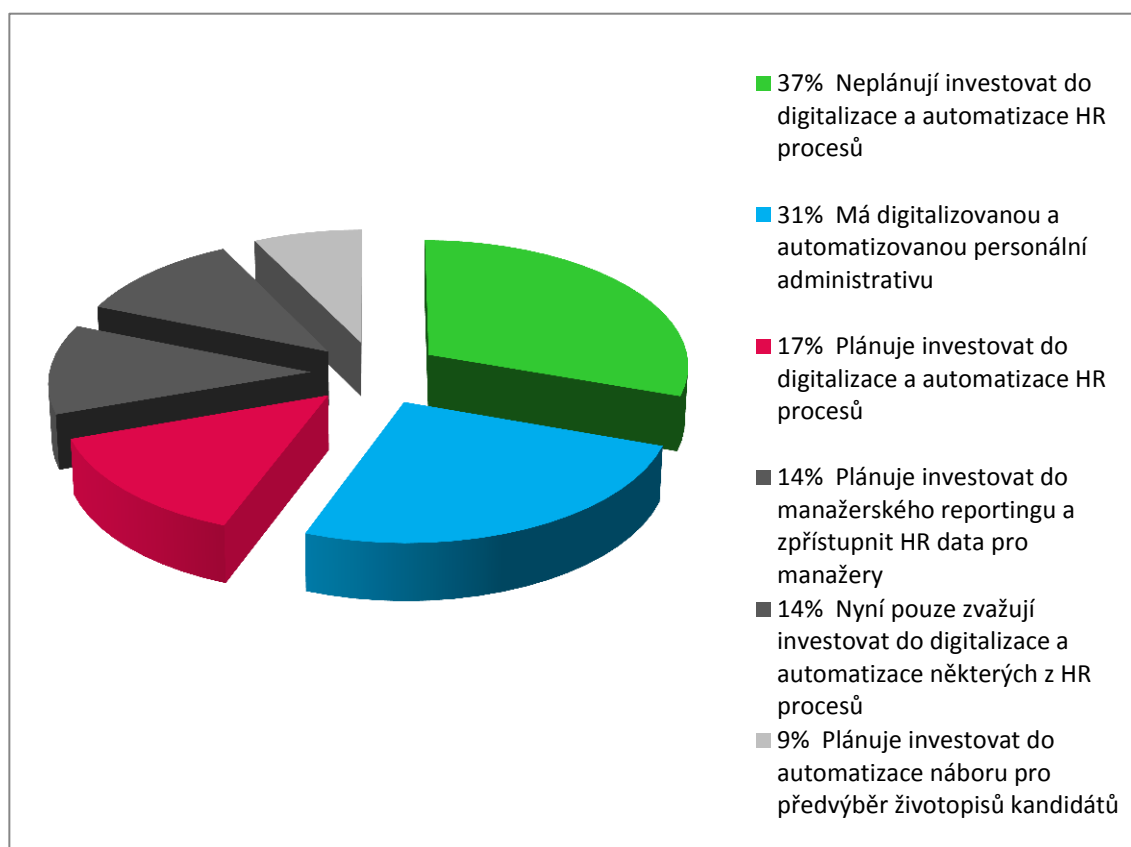


Zdroj: Vlastní zpracování

Zda HR oddělení využívají nebo plánují využívat on-boardingovou aplikaci jsme si prověřili otázkou v dotazníku číslo 12. Výsledky můžete sledovat na grafu číslo 12.

Otázkou číslo 13 jsme si ověřili, zda obchodní společnosti plánují investovat do digitalizace a automatizace HR procesů. Graf číslo 13 nám ukazuje výsledky.

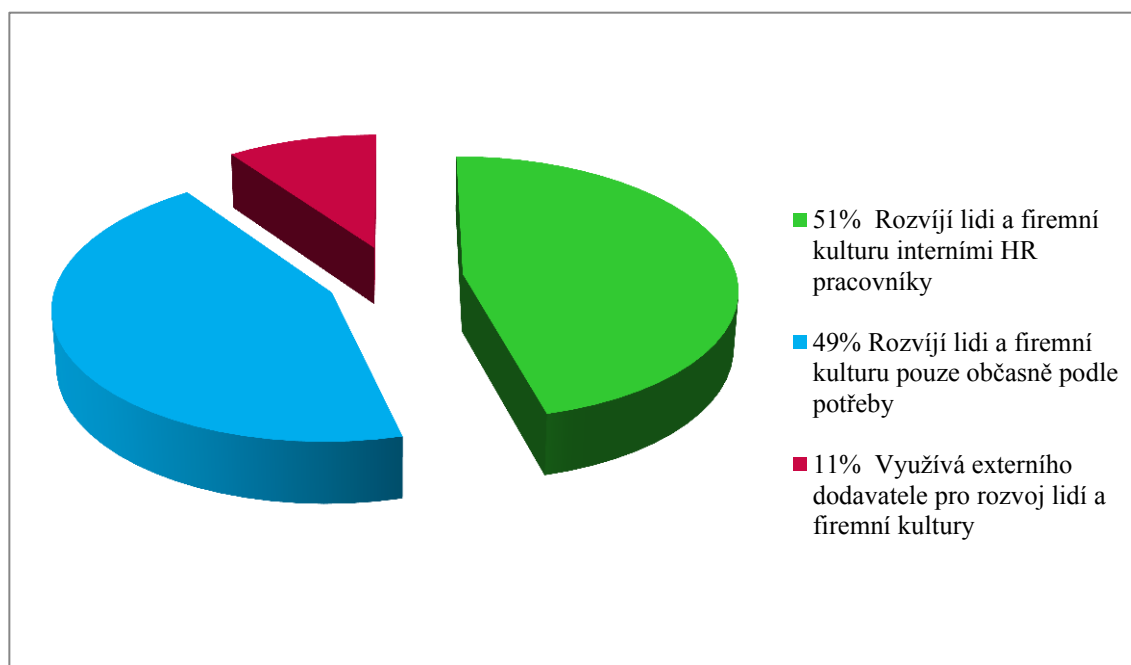
Graf 13: Procentuální vyjádření plánovaných investic do digitalizace a automatizace HR procesů



Zdroj: Vlastní zpracování

Externího dodavatele pro rozvoj lidí a firemní kultury v obchodních společnostech využívá 14% respondentů, interní pracovníky pro rozvoj lidí a firemní kultury využívá v obchodních společnostech 51%. Zhruba polovina respondentů nám uvedla, že ve společnosti rozvíjí lidi a firemní kulturu. Výsledky nám ukazuje graf číslo 14.

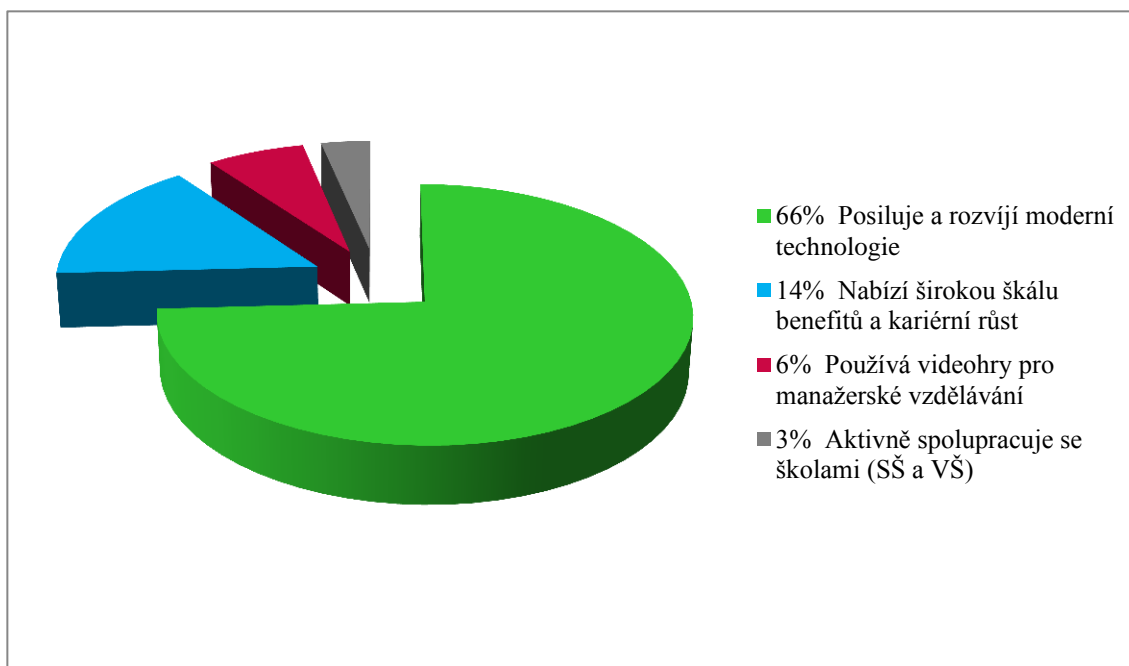
Graf 14: Procentuální vyjádření zajišťování rozvoje lidí a firemní kultury v obchodních společnostech



Zdroj: Vlastní zpracování

Obchodní společnosti v dnešní době soupeří o mladé lidi, jakým způsobem se je snaží zaujmout, jsme si prověřili otázkou číslo 15. Na grafu číslo 15 můžete vidět výsledky.

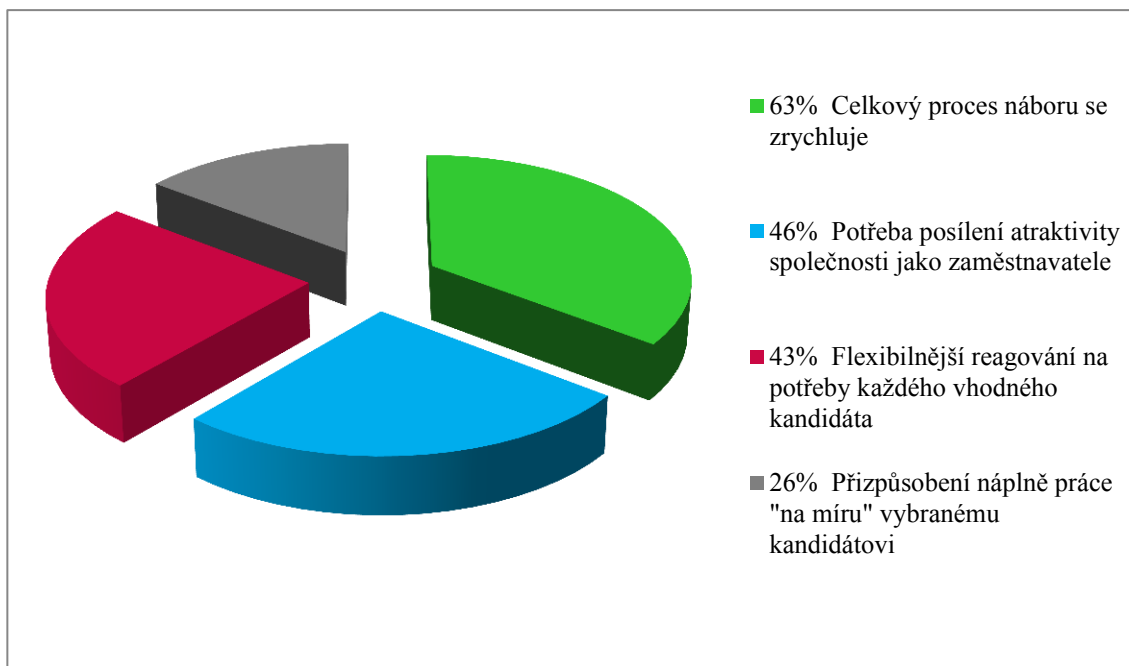
Graf 15: Procentuální vyjádření nejčastěji využívaných prostředků pro získávání zájmu mladých lidí



Zdroj: Vlastní zpracování

Jakým způsobem se obchodní společnosti přizpůsobili nedostatku volných lidí na trhu práce v oblasti nábora nových lidí, jsme si ověřili na další otázce našeho dotazníku. Většina společností uvedla (63% respondentů), že musela celkově zrychlit nábor nových lidí do jejich společnosti, aby tím zajistila co nejvyšší pravděpodobnost úspěšného nábora. Dále 46% respondentů uvedlo, že musí lépe pracovat na tom, aby byli jako zaměstnavatelé pro uchazeče atraktivní, a to zlepšováním pověsti společnosti, firemní kultury, zlepšováním pracovního prostředí, atp. Obchodní společnosti se snaží daleko flexibilněji reagovat na potřeby každého kandidáta a vhodně ho tak zaujmout, tuto skutečnost nám uvedlo 43% respondentů. Výsledky nám zobrazuje graf číslo 16.

Graf 16: Procentuální vyjádření nejčastějších změn v náboru nových zaměstnanců

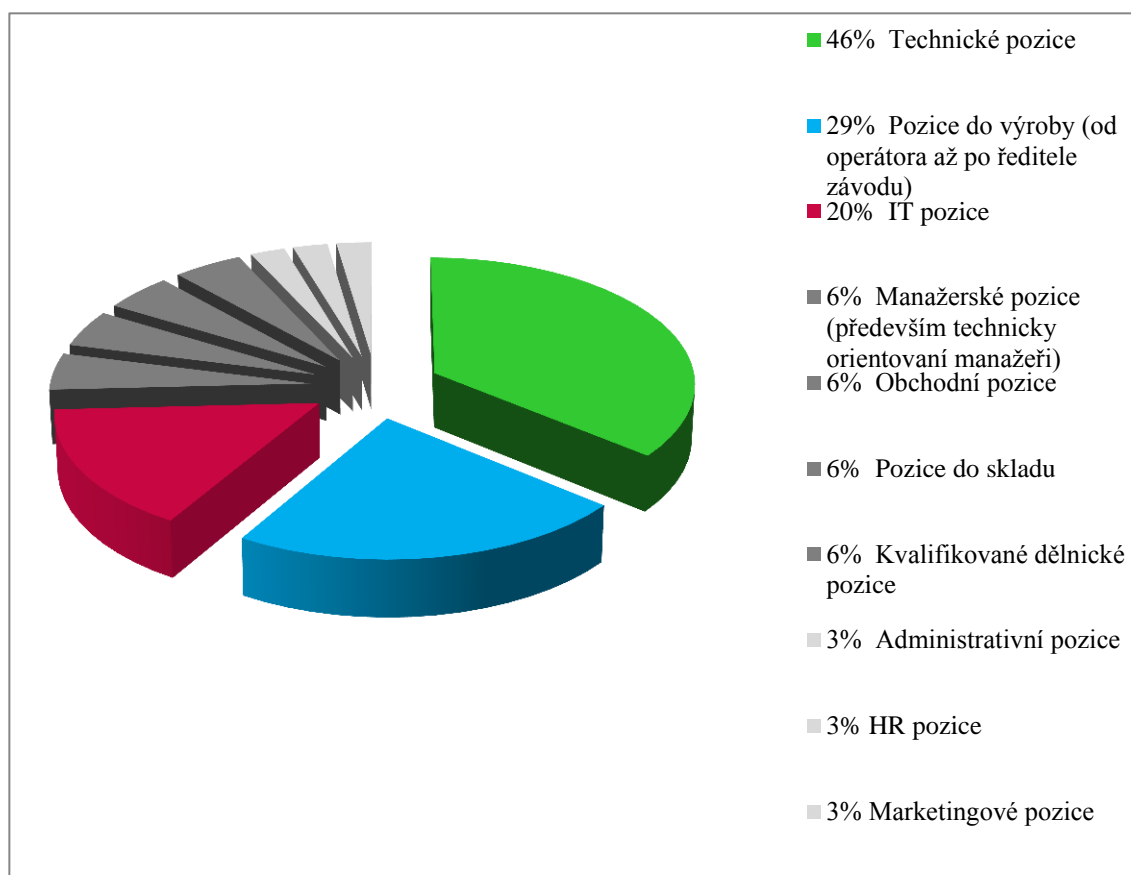


Zdroj: Vlastní zpracování

Další 17 otázkou v našem dotazníku jsme zjišťovali, jaké pozice obchodním společnostem v současné době dělají nejčastěji obtíže při jejich obsazování. Výsledky nám znázorňuje graf č. 17. Nejčastěji respondenti uváděli, že jim největší problémy dělá nábor technických pozic (46% respondentů).

Další nejčastěji uváděné pozice, byly pozice do výroby, uvedlo je 29% respondentů. IT pozice v našem výzkumu uvedlo 20% dotazovaných respondentů. Kompletní výsledky můžete vidět na grafu č. 17.

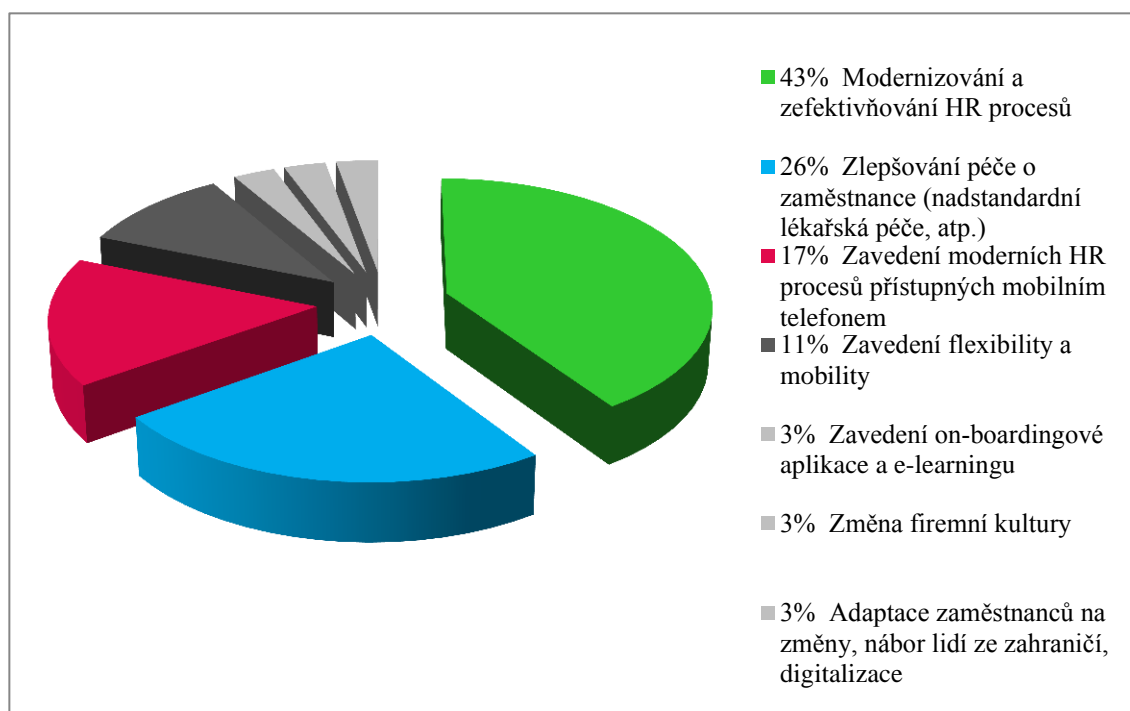
Graf 17: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných pozic, které činí obtíže při nábore



Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímalo nás, jakým výzvám budou personální oddělení čelit v blízké budoucnosti, a tak jsme to v našem výzkumu zjišťovali. Zjistili jsme, že 37% respondentů bude čelit výzvě digitalizace a automatizace HR procesů, 26% respondentů se bude snažit zlepšit péči o své zaměstnance, a to například zavedením nadstandardní lékařské péče, atp. Zavádění moderních HR procesů přístupných mobilními telefony bude čelit 17% dotazovaných respondentů, 11% respondentů bude zavádět flexibilitu a mobilitu ve společnosti. Výsledky můžete sledovat na grafu číslo 18.

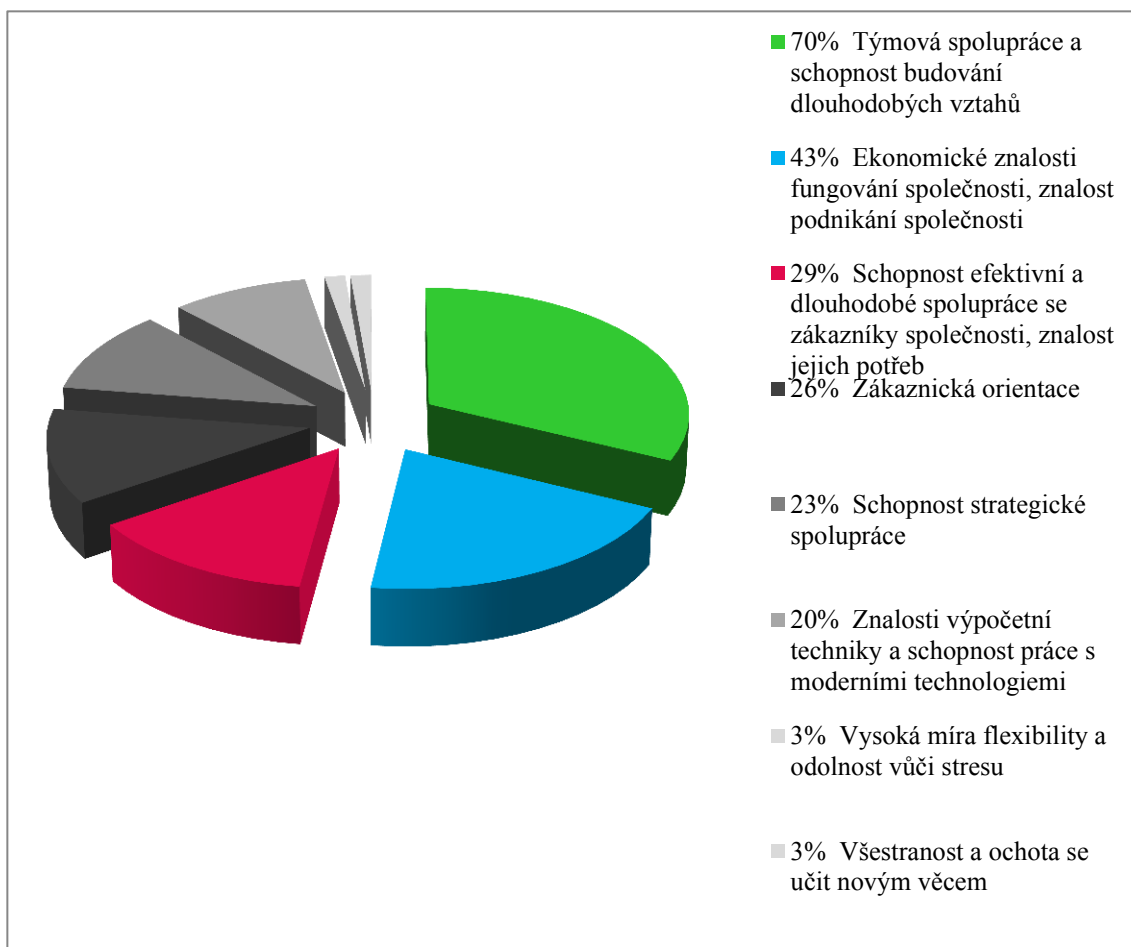
Graf 18: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných výzev, kterým budou personální oddělení v obchodních společnostech čelit v blízké budoucnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímalo nás, jaké kompetence HR pracovníků dnešní doby a blízké budoucnosti považují obchodní společnosti za klíčové. Na grafu číslo 19 sledujeme výsledky šetření. Týmovou spoluprací a schopnost budování dlouhodobých vztahů, považuje 70% respondentů za klíčové kompetence HR dnešní doby a blízké budoucnosti, 43% dotazovaných respondentů uvedlo jako klíčovou kompetenci ekonomické znalosti fungování společnosti a znalost podnikání společnosti. Mezi klíčové kompetence zařadilo 29% respondentů schopnost efektivní a dlouhodobé spolupráce se zákazníky společnosti a znalost jejich potřeb. Zákaznickou orientaci považuje 26% dotazovaných respondentů za klíčovou kompetenci HR pracovníků.

Graf 19: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných klíčových kompetencí HR pracovníků dnešní doby a blízké budoucnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Za pomoci našeho zrealizovaného výzkumu jsme si mohli ověřit naše stanovené hypotézy výzkumu, cíl práce byl splněn.

1. Hypotéza: Problematická činnost personálních oddělení je v současné době nábor pracovníků na požadované pracovní pozice.

Hypotézu číslo 1 jsme si ověřili díky otázkám v dotazníku číslo 5 a číslo 6. Vyhodnocením otázky číslo 5 jsme mohli zjistit, jaké personální činnosti v dnešní době považují obchodní společnosti za problematické. Zjistili jsme, že 80% obchodních společností v dnešní době považuje nábor pracovníků jako problematickou personální činnost. Zároveň jsme otázkou číslo 5 zjistili, že 40% obchodních společností považuje za problematickou personální činnost také udržení a stabilizaci pracovníků ve společnosti. Otázkou číslo 6 jsme zjistili, že je nábor lidí v současné době pro HR problematická oblast. Hypotéza číslo 1, se nám potvrdila.

2. Hypotéza: V současné době se obchodní společnosti potýkají s problémem zvýšené fluktuace zaměstnanců.

Hypotézu číslo 2 nám pomohla ověřit otázka v dotazníku číslo 6, ve které jsme zjišťovali, s jakými problémy se v dnešní době HR v obchodních společnostech potýká nejvíce. Vyhodnocením našeho výzkumu jsme zjistili, že v 83% obchodních společností se HR potýká s problémem náborem nových lidí do společnosti a udržení těchto lidí ve společnosti. Dále nám otázka ověřila, že v 34% obchodních společností se HR v dnešní době potýká s problémem zvýšené fluktuace zaměstnanců. Hypotéza číslo 2, se nám potvrdila.

3. Hypotéza: V současné době HR oddělení v obchodních společnostech zrychluje celkový proces náborem nových lidí.

Hypotézu číslo 3 jsme si mohli ověřit na otázce číslo 16 v našem dotazníku. Otázka nám prověřila, jaké změny v oblasti náborem v současné době obchodní společnosti

pocitují nejvíce. Vyhodnocením této otázky jsme zjistili, že v 63% obchodních společností HR pociťuje změnu především v celkovém zrychlení procesu nábory nových lidí do společnosti, a to za účelem zvýšení efektivnosti nábory nových lidí do společnosti. Hypotéza číslo 3, se nám potvrdila.

4. Hypotéza: Nábor pozic specialistů si obchodní společnosti nechávají zajišťovat pomocí služby Executive Search.

Hypotézu číslo 4 jsme si mohli ověřit na otázce číslo 7 v našem dotazníku. Zjistili jsme, že 26% obchodních společností si nechává zajišťovat nábor pozic specialistů externím dodavatelem personálních služeb, a to prostřednictvím služby Executive Search. Hypotéza číslo 4, se nám potvrdila.

5. Hypotéza: Za klíčovou kompetenci HR pracovníků dnešní doby je považována schopnost týmové spolupráce.

Hypotézu číslo 5 jsme si ověřili prostřednictvím otázky číslo 19 v našem dotazníku. Zjistili jsme, že 70% respondentů považuje za klíčovou schopnost HR dnešní doby schopnost týmové spolupráce a budování dlouhodobých vztahů. Hypotéza číslo 5, se nám potvrdila.

6. Hypotéza: Modernizace a zefektivňování HR procesů je výzva, které budou čelit personální oddělení v blízké budoucnosti.

Hypotézu číslo 6 jsme si ověřili za pomoci otázky číslo 18 v našem dotazníku. Zjistili jsme, že 43% personálních oddělení obchodních společností bude čelit výzvě modernizování a zefektivňování HR procesů. Hypotéza číslo 6, se nám potvrdila.

5.1 Návrhy a doporučení pro praxi

Naším výzkumem jsme zjistili, že je dnešní zvýšená fluktuace zaměstnanců v obchodních společnostech častým velkým problémem. Bylo by vhodné, aby obchodní společnosti soustavně pracovaly na zlepšení své firemní kultury, na zlepšení pracovního prostředí pro své lidi a na celkovém zlepšení pověsti společnosti. Tak se mohou stát jako zaměstnavatelé více atraktivní pro své potenciální uchazeče o práci a zároveň tím mohou zvýšit pravděpodobnost toho, že zůstanou i nadále atraktivní také pro své stávající zaměstnance, ti pak nebudou tolik snadno přístupní změně svého zaměstnavatele. Z našeho výzkumu vyplývá, že je nábor v současné době pro obchodní společnosti personální činností nejčastěji považovanou za problematickou. Zároveň jsme z našeho výzkumu zjistili, že většina obchodních společností v dnešní době již změnila přístup v oblasti nábory lidí do společnosti, a to zrychlením celého procesu nábory. Zrychlením celého procesu nábory se jeho úspěšnost zvyšuje, naopak zbytečným protahováním, odkládáním rozhodnutí se pak úspěšnost nábory může snížit. Zvažovaný kandidát by mohl například přijmout jinou pracovní nabídku pouze z důvodu toho, že v jiné společnosti dokázali HR pracovníci zareagovat a dát mu konkrétní pracovní nabídku rychleji. Je třeba, ale také zvážit změnu v přístupu nábory nových lidí efektivnějším zjišťováním potřeb každého kandidáta a včasným odhalením jeho konkrétní motivace pro aspiraci na danou pozici nebo konkrétní motivaci pro změnu svého současného zaměstnavatele. Na základě zjištění těchto stěžejních informací by pak mělo být HR schopno vhodnému kandidátovi umět nabídnout pro něj nejvhodnější pracovní pozici, ve které bude moci v ideálním případě využívat své nejlepší znalosti a dovednosti. Jak náš výzkum ukázal, zavedením flexibility se v současné době obchodní společnosti zabývají, souvisí to s možností přizpůsobit pracovní pozici na míru vybranému kandidátovi. Bylo by vhodné, aby obchodní společnosti byly schopny nabídnout lidem větší možnosti flexibility a navrhnout jim zkrácené formy úvazků, možnost práce z domova. Takovým přístupem mohou zvýšit úspěšnost nábory nových lidí a udržení těchto lidí v organizaci. Bylo by vhodné dát vybranému kandidátovi možnost si nejprve práci nezávazně vyzkoušet, například na několik hodin, podle časových možností zúčastněných stran. Kandidát si díky této zkušenosti pak může daleko lépe představit, co by náplň práce obnášela a vidět realitu pracovního prostředí, seznámit se s budoucími kolegy. Kandidát se může svého

průvodce tímto zkušebním dnem ptát na další otázky, které ho budou průběžně napadat, a tak získá celkově reálnější představu o nabízeném pracovním místě, na základě které, se pak správněji rozhodne, zda nabídku přijme či nikoli. Zároveň i zaměstnavatel může lépe posoudit, jestli by vybraný kandidát dobře zapadl do týmu. Zaměstnavatel může také pozorovat, jak se kandidát v pracovním prostředí cítí, jestli a jak se aktivně o práci zajímá. Zavedením takového procesu do náboru může obchodní společnost snížit fluktuaci nově nabíraných zaměstnanců. Zároveň ušetří čas vynaložený na zaučování nového pracovníka, který by jinak mohl, a to například až po několika dnech nebo týdnech zaučování sdělit zaměstnavateli, že si práci představoval jinak, a proto odchází, což se v praxi často děje. V praktické části této práce jsme zjistili, že smysluplnost práce je v dnešní době pro lidi značně důležitá, je pravděpodobné, že tento trend bude v budoucnu ještě silít. Zajištěním nebo upravením náplně práce na dané pracovní pozici takovým způsobem, aby seděla, co nejvíce na míru každému vybranému kandidátovi, můžeme opět zvýšit pravděpodobnost udržení kandidáta ve společnosti, protože tak bude ve své práci využívat své nejlepší znalosti a dovednosti. Z našeho výzkumu se nám ukázalo, že obchodní společnosti již plánují do budoucna modernizovat a zefektivňovat HR procesy. Také by bylo vhodné, aby obchodní společnosti do budoucna více pracovaly na posílení péče o své zaměstnance například v oblasti nadstandardní lékařské péče podle potřeb lidí a povahy jejich vykonávané práce. V našem výzkumu se nám potvrdilo, že velká část obchodních společností na zlepšení péče o své lidi v budoucnu již plánuje pracovat. Společnosti by mohly zavést jako zaměstnanecký benefit pro všechny zaměstnance například možnost využívání podnikového psychologa. Podnikový psycholog by pak mohl lidem pomáhat zvládat obtížné situace, jak pracovní, tak i ty soukromé. Společnosti mohou nabídnout svým zaměstnancům možnost využívat soukromé fitness trenéry na pracovišti, odborné maséry, nebo pro své zaměstnance vybudovat odpočinkové místnosti, dalších možností je celá řada. Výběr zaměstnaneckých výhod pro pracovníky je žádoucí zvažovat podle povahy práce každého jednotlivého pracovníka.

Obchodní společnosti mohou také podpořit vlastní nábor nových lidí do organizace spoluprací s vhodným externím dodavatelem personálních služeb. Jak se nám z našeho výzkumu ukázalo, obchodní společnosti volí dodavatele služby Executive Search pro nábor pozic specialistů. Péči by měly obchodní společnosti dát výběru vhodného

dodavatele pro daný nábor. Headhunteeři se mohou úzce specializovat a mohou obchodním společnostem dodat svá doporučení od svých současných nebo minulých obchodních partnerů, se kterými úspěšně při náboru spolupracovali v minulosti nebo stále spolupracují. Headhunteeři obvykle disponují řadou kontaktů svých klientů v daném oboru, mohou tak obchodním společnostem rozšířit jejich vlastní výběr o další vhodné kandidáty, celkovou formu spolupráce dokáží efektivně nastavit, vždy podle konkrétních potřeb obchodní společnosti.

Je třeba také neustále pracovat na zlepšování kompetencí HR pracovníků. Jak se nám ukázalo v teoretické i praktické části této práce, je důležité, aby pracovníci HR v dnešní době dobře chápali podnikání své společnosti, aby měli alespoň základní ekonomické povědomí o fungování jejich společnosti, znali potřeby jak interních tak i externích klientů. Jak nám vyplynulo z našeho výzkumu, obchodní společnosti tyto kompetence vedle kompetence schopnosti týmové spolupráce a budování dlouhodobých vztahů, považují v dnešní době za klíčové. Bylo by vhodné, aby odborníci z různých oddělení dané obchodní společnosti dokázali efektivně HR pracovníkům sdělovat, čím se zabývají, co je pro ně konkrétně stěžejní, aby tak HR pracovníci lépe pochopili i jejich úhel pohledu a jejich konkrétní potřeby. Toto vyžaduje také iniciativu HR pracovníků a jejich zájem a empatii se o tyto informace aktivně zajímat a neustále pracovat na dobrých vztazích s kolegy z jiných oddělení. Ekonomické povědomí si mohou doplňovat průběžně samostudiem, účastí na různých kurzech, přednáškách a seminářích z tohoto oboru.

ZÁVĚR

Trendem efektivního HR dnešní doby je schopnost reagovat daleko flexibilněji na potřeby každého vhodného kandidáta a umět zabezpečit přizpůsobení jeho náplně práce takovým způsobem, aby pravděpodobnost, že společnost takového kandidáta získá a udrží, byla co nejvyšší. Tento postup předpokládá, schopnost HR vést efektivní rozhovor s kandidátem, zároveň mít vybudované dobré vztahy s jak liniovými manažery, tak s vedením společnosti a být iniciativní. Lidé se pak ve svých pracovních pozicích upravených jim „na míru“ cítí být zaměstnavateli více prospěšní, právě pokud ve své práci využívají své nejlepší znalosti a dovednosti. Práce je pak baví a naplňuje, je pro ně smysluplnější. Pokud jim toto umožníme, pak u nich dokážeme zvýšit míru agility a energetizace jejich potenciálu. Takový přístup může dlouhodobě přispívat k prosperitě celé společnosti.

Moderními trendy HR je také schopnost zaujmout vhodné kandidáty pro obsazované pracovní pozice a reagovat co nejrychleji při zajišťování celého procesu náboru, aby se tak pravděpodobnost, že bude daný nábor úspěšný, zvýšila. Dalším trendem je neustálé modernizování a zefektivňování HR procesů za účelem zvýšení efektivity a zároveň zvýšení pravděpodobnosti přilákání nových zaměstnanců i mezi mladými lidmi.

Mezi klíčové kompetence úspěšných HR pracovníků dnešní doby a blízké budoucnosti patří schopnost týmové spolupráce, znalost podnikání společnosti, znalost zákazníků společnosti a jejich potřeb, schopnost se zákazníky udržovat dobré a dlouhodobé vztahy, mít i přehled o konkurenčních firmách. HR pracovníci se tak budou spolupodílet na soustavném zvyšování obchodních výsledků celé společnosti.

Vytvoření efektivního a moderního personálního oddělení v obchodní společnosti je třeba pokládat za důležitou prioritu. Schopné HR oddělení je pro obchodní společnost velkým přínosem, mimo jiné předává informace mezi zaměstnanci, šíří příkladnou firemní kulturu a tím pomáhá zvýšit atraktivitu obchodní společnosti jako zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

DVOŘÁČEK, J., TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

HÁŠA, S. *Co je nového v managementu*. 1. vyd. Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Pozitivní psychologie*. vyd. 2. Praha: Portál, 2010. Psychologie (Portál). ISBN 978-80-7367-726-8.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9528-2.

ULRICH, D. et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce	16
Tabulka 2: Faktory HR dovedností a jejich dopad na efektivitu jednotlivce a úspěšnost podnikání.....	47-48

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální vyjádření zastoupení obchodních společností ve výzkumu podle jejich velikosti	52
Graf 2: Procentuální vyjádření zastoupení respondentů výzkumu podle jejich vykonávané pozice v rámci obchodní společnosti	53
Graf 3: Procentuální vyjádření zastoupení obchodních společností podle způsobu zajišťování personálních činností v rámci dané společnosti	54
Graf 4 Procentuální vyjádření zajišťovaných personálních činností u respondentů výzkumu.....	55
Graf 5: Procentuální vyjádření personálních činností, které naši respondenti nejčastěji uváděli jako problematické.....	56
Graf 6: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných problémů v oblasti HR.....	57
Graf 7: Procentuální vyjádření využívání externího dodavatele personálních služeb	58
Graf 8: Procentuální vyjádření plánovaných změn ve struktuře personálních oddělení u našich respondentů	59

Graf 9: Procentuální vyjádření plánů navýšení investic do HR oddělení	60
Graf 10: Procentuální vyjádření způsobu podpory „work-life balance“ v obchodních společnostech	61
Graf 11: Procentuální vyjádření umožňování práce z domova	62
Graf 12: Procentuální vyjádření využívání on-boardingové aplikace.....	62
Graf 13: Procentuální vyjádření plánovaných investic do digitalizace a automatizace HR procesů.....	63
Graf 14: Procentuální vyjádření zajišťování rozvoje lidí a firemní kultury v obchodních společnostech	64
Graf 15: Procentuální vyjádření nejčastěji využívaných prostředků pro získávání zájmu mladých lidí	65
Graf 16: Procentuální vyjádření nejčastějších změn v náboru nových zaměstnanců	66
Graf 17: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných pozic, které činí obtíže při náboru	67
Graf 18: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných výzev, kterým budou personální oddělení v obchodních společnostech čelit v blízké budoucnosti	68
Graf 19: Procentuální vyjádření nejčastěji uváděných klíčových kompetencí HR pracovníků dnešní doby a blízké budoucnosti	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Jmenuji se Bc. Andrea Němcová a ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který je určený pro zpracování mé diplomové práce. Cílem je zjištění vývoje a směřování personálních oddělení v obchodních společnostech. Získané informace jsou anonymní a budou použité pouze pro účely zpracování mé diplomové práce. Děkuji za spolupráci.

1. Kolik zaměstnanců má Vaše společnost?

- a) Malá společnost (0 – 100 zaměstnanců)
- b) Středně velká společnost (101 – 499 zaměstnanců)
- c) Velká společnost (500 a více zaměstnanců)

2. Na jaké pozici ve Vaší společnosti pracujete?

- a) Managing Director/Country Manager
- b) HR Director
- c) HR Business Partner
- d) HR Generalist/HR Specialist/Human Resources Manager
- e) Jiné _____

3. Kdo ve Vaší společnosti zabezpečuje personální činnosti?

- a) Personální oddělení (4 a více pracovníků HR)
- b) Menší personální oddělení (2-3 pracovníci HR)
- c) Managing Director/Country Manager
- d) Managing Director/Country Manager (vrcholový manažer si personální činnosti zajišťuje sám ve spolupráci s externí agenturou, která zabezpečuje některé z personálních činností)
- e) Personální činnosti včetně personální administrativy ve společnosti zabezpečuje Účetní/Mzdový/á účetní a klíčové personální činnosti si Managing Director zajišťuje sám, popř. ve spolupráci s externí agenturou
- f) Jeden personalista
- g) Jiné _____

4. Které personální činnosti jsou ve Vaší společnosti zajišťovány?

- a) Nábor zaměstnanců (vyhledávání, získávání, výběr nových zaměstnanců)

- b) On-boarding nových zaměstnanců (adaptace)
- c) Péče o udržení a stabilizaci pracovníků
- d) Rozvoj potenciálu zaměstnanců
- e) Personální marketing
- f) Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu
- g) Odměňování pracovníků
- h) Personální controlling
- i) Personální audit
- j) Talent Management
- k) Knowledge Management
- l) Jiné _____

5. Které personální činnosti v současné době ve Vaší společnosti považujete za problematické?

- a) Náběr zaměstnanců (kvalifikované i nekvalifikované pozice)
- b) On-boarding nových zaměstnanců (adaptace)
- c) Udržení a stabilizace pracovníků ve společnosti
- d) Rozvoj potenciálu zaměstnanců
- e) Personální marketing
- f) Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu
- g) Odměňování pracovníků
- h) Personální controlling
- i) Personální audit
- j) Talent Management
- k) Knowledge Management
- l) Jiné _____

6. S jakými problémy se v současné době v oblasti HR potýkáte nejvíce?

- a) Náběr nových lidí a schopnost tyto lidi udržet ve společnosti
- b) Zvýšená fluktuace
- c) Odměňování pracovníků
- d) Digitalizace a robotizace HR procesů
- e) Jiné _____

7. Které personální činnosti ve Vaší společnosti zajišťuje externí dodavatel personálních služeb

- a) Recruitment/Executive Search/Headhunting (pro pozice specialistů a manažerské pozice)
- b) Recruitment/Executive Search/Headhunting (pro všechny pozice podle aktuální potřeby)
- c) Agenturní zaměstnávání (pro pozice nekvalifikované nebo nižší kvalifikované pozice)
- d) Agenturní zaměstnávání, blue-collar & white-collar staffing (pro všechny pozice podle aktuální potřeby)
- e) On-boarding nových zaměstnanců (adaptace)
- f) Péče o udržení a stabilizaci pracovníků
- g) Rozvoj potenciálu zaměstnanců
- h) Personální marketing
- i) Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu
- j) Odměňování pracovníků
- k) Personální controlling
- l) Personální audit
- m) Nevyužíváme externího dodavatele personálních služeb
- n) Jiné _____

8. Plánujete v blízké budoucnosti změnu ve struktuře personálního oddělení ve Vaší společnosti?

- a) Neplánujeme žádné změny ve struktuře personálního oddělení
- b) Plánujeme posílit stávající personální oddělení
- c) Plánujeme snížit počet lidí personálního oddělení
- d) V současné době nemáme vlastní personální oddělení, ale plánujeme ho v nejbližší době vytvořit
- e) V současné době nemáme vlastní personální oddělení a neplánujeme vytvořit
- f) Jiné _____

9. Plánujete v blízké budoucnosti navýšit investice do Vašeho personálního oddělení?

- a) Plánujeme investovat do dovedností a znalostí HR pracovníků
- b) Plánujeme investovat do zlepšení pracovního prostředí HR oddělení
- c) Plánujeme investovat do HR oddělení
- d) Neplánujeme navýšit investice do HR oddělení
- e) Jiné _____

10. Jakým způsobem podporujete nebo plánujete v budoucnu podporovat ve Vaší společnosti „work-life balance“?

- a) Podporujeme zaměstnance a rodiny našich zaměstnanců v oblasti zdraví (např. nadstandardní lékařskou péčí, atp.)
- b) Podporujeme volnočasové aktivity pro naše zaměstnance a jejich rodiny
- c) Podporujeme naše zaměstnance flexibilní pracovní dobou, zkrácenými úvazky, možností home office, placenou dovolenou navíc
- d) Nepodporujeme „work-life balance“, ani v tomto směru neplánujeme žádnou změnu do budoucna
- e) Jiné _____

11. Plánujete zavést ve Vaší společnosti možnost využívání „home office“?

- a) Plánujeme „home office“ ve firmě v blízké budoucnosti zavést. Pociťujeme, že je o „home office“ velký zájem
- b) Už jsme tuto možnost pro naše zaměstnance oficiálně zavedli a vnímáme tento benefit pro zaměstnance jako konkurenční výhodu
- c) Nemáme ve firmě možnost „home office“, ani v budoucnu neplánujeme tuto možnost zavést
- d) Jiné _____

12. Používá ve Vaší společnosti HR oddělení „on-boardingovou aplikaci“?

- a) Využíváme „on-boardingovou aplikaci“
- b) Plánujeme „on-boardingovou aplikaci“ v blízké budoucnosti zavést
- c) Nezvažujeme zavádět „on-boardingovou aplikaci“
- e) Nevyužíváme „on-boardingovou aplikaci“, nevíme, o co se jedná
- f) Jiné _____

13. Plánujete v blízké budoucnosti investovat do digitalizace a automatizace HR procesů ve Vaší společnosti?

- a) Máme digitalizovanou a automatizovanou personální administrativu
- b) Plánujeme investovat do digitalizace HR procesů a mít tak k dispozici přesná data
- c) Plánujeme investovat do automatizace Recruitmentu, a to pro předvýběr životopisů vhodných kandidátů na obsazované pracovní pozice

- d) Neplánujeme investovat do digitalizace a automatizace HR procesů
- e) Plánujeme investovat do manažerského reportingu a zpřístupnit HR data pro manažery, ti pak mohou dle potřeby sledovat, jak náborů pro jejich oddělení probíhají
- f) Nyní pouze zvažujeme investovat do digitalizace automatizace některých z HR procesů do budoucna
- g) Jiné _____

14. Rozvíjí HR pracovníci ve Vaší společnosti firemní kulturu a Vaše zaměstnance?

- a) Využíváme externího dodavatele pro rozvoj lidí a firemní kultury v naší společnosti
- b) Pro rozvoj lidí a firemní kultury v naší společnosti využíváme interní HR pracovníky
- c) Rozvíjíme lidi a firemní kulturu v naší společnosti, ale pouze občasně, podle aktuální potřeby
- d) Zaměstnance nerozvíjíme, očekáváme, že se budou „samostudiem“ rozvíjet sami
- e) Jiné _____

15. Co děláte proto, abyste udrželi nadále zájem mladých lidí pracovat právě ve Vaší společnosti?

- a) Posilujeme a rozvíjíme moderní technologie
- b) Využíváme gamifikace formou videohry při on-boardingu
- c) Využíváme videohry při manažerském vzdělávání
- d) Jiné _____

16. Jaké změny v současné době pocítíte v procesu náboru nových zaměstnanců?

- a) Musíme lépe pracovat na tom, abychom byli jako zaměstnavatel pro uchazeče atraktivní (pověst společnosti, firemní kultura, prezentace společnosti, příjemné pracovní prostředí, atp.)
- b) Celkový proces náboru se snažíme zrychlit, abychom byli v nábořech efektivnější
- c) Daleko flexibilněji se snažíme reagovat na potřeby každého vybraného kandidáta, snažíme se je pro obsazované pozice vhodně zaujmout
- d) Snažíme se přizpůsobovat náplň práce na míru vybranému kandidátovi, aby pro něj byla náplň práce atraktivnější a využíval v ní všechny své nejlepší schopnosti a dovednosti
- e) Jiné _____

17. Jaké pracovní pozice Vám dělají největší obtíže při jejich obsazování v rámci Vaší společnosti?

- a) IT pozice
- b) Technické pozice
- c) Administrativní pozice
- d) Pozice do výroby (od operátora až po ředitele závodu)
- e) Manažerské pozice (především technicky orientovaní manažeři, manažeři výroby, manažeři logistiky, apod.)
- f) HR pozice
- g) Jiné _____

18. Jakým výzvám bude Vaše HR oddělení čelit v blízké budoucnosti?

- a) Zavedení flexibility (flexibilní formy práce – zkrácené a částečné pracovní úvazky) a mobility v pracovním prostředí
- b) Budeme se snažit zlepšit péči o naše zaměstnance (např. nadstandardní lékařská péče, právní poradna, aj.)
- c) Budeme modernizovat a zefektivňovat HR procesy
- d) Budeme zavádět HR procesy přístupné přes mobilní telefony všem zaměstnancům firmy
- e) Plánujeme vytvořit personální oddělení
- f) Jiné _____

19. Jaké kompetence pracovníků HR současné doby a blízké budoucnosti považujete za klíčové?

- a) Ekonomické znalosti fungování společnosti, znalost podnikání společnosti
- b) Schopnost efektivní a dlouhodobé spolupráce se zákazníky společnosti, znalost jejich potřeb
- c) Zákaznická orientace
- d) Schopnost strategické spolupráce, která pomáhá zlepšovat obchodní činnost společnosti
- e) Znalosti výpočetní techniky a schopnost práce s moderními technologiemi
- f) Týmová spolupráce a schopnost budování dlouhodobých vztahů
- g) Jiné _____

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Němcová

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza vývoje a směřování personálních oddělení v obchodních společnostech operujících v České republice

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.