

Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Současné metody řízení lidských zdrojů se zaměřením na firmu Škoda Auto a.s. Bakalářská práce

Zuzana Borovková

Vedoucí práce: Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.

Ráda bych poděkovala Ing. Kornélii Svačinové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za její cenné rady, podporu a vedení během celého procesu tvorby této práce. Její odborné znalosti a ochota naslouchat a poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu mi byly neocenitelnou oporou při dosahování cílů této práce. Děkuji za vaši podporu a inspiraci.

Obsah

Úvod.....	5
1 Řízení lidských zdrojů.....	6
1.1 Charakteristika a cíle řízení lidských zdrojů.....	6
1.2 Modely řízení lidských zdrojů.....	7
1.3 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů.....	10
1.4 Strategické řízení lidských zdrojů vs řízení lidských zdrojů.....	12
1.5 HR Business Partner Model.....	14
2 Vybrané personální činnosti a metody.....	19
2.1 Plánování lidských zdrojů.....	19
2.2 Nábor a výběr zaměstnanců.....	20
2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
2.4 Odměňování zaměstnanců.....	25
2.5 Aktuální trendy v Řízení lidských zdrojů.....	26
3 Cíl a metodika práce.....	29
3.1 Cíl práce.....	29
3.2 Metodika práce.....	29
4 Charakteristika vybrané společnosti.....	31
4.1 Profil a historie vybrané společnosti.....	31
4.2 Organizační struktura.....	31
4.3 Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.....	32
4.4 Vyhodnocení řízených rozhovorů.....	36
5 Vlastní návrh doporučení.....	44
5.1 Informovanost zaměstnanců.....	44
5.2 „Anonymita“.....	46
5.3 Digitalizace a prodlevy v komunikaci.....	47
Závěr.....	48
Seznam literatury.....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	52
Seznam příloh.....	53

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DMS Document management system

HR Human resources

HRM Human resource management

KPI Key performance indicators – v češtině „Klíčové ukazatele výkonnosti“

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SHRM Strategic Human resource management

ŠA Škoda Auto a.s.

Úvod

Řízení lidských zdrojů představuje klíčový faktor úspěchu v dnešní dynamické a konkurenční podnikatelské sféře. S narůstající komplexitou pracovního prostředí a rozmanitostí potřeb zaměstnanců se stává efektivní řízení lidských zdrojů pro organizace stále důležitější úlohou. Tohle tvrzení podtrhuje neustálý vývoj současných metod a strategií v oblasti ŘLZ, které se snaží přizpůsobit proměnlivým potřebám trhu práce a vývoji technologií.

Tento úvodní text představuje nástin předmětu této bakalářské práce, která se zaměřuje na současné metody řízení lidských zdrojů z pohledu teorie a dále v praktické části této práce i z pohledu vybraného podniku. Konkrétně je praktická část práce zaměřena na transformaci operativní personalistiky vybraného podniku.

Hlavním cílem práce je analyzovat klíčové aspekty současných činností a metod řízení lidských zdrojů, včetně modelů řízení lidských zdrojů, jejich historie a také rozebrat téma strategické řízení lidských zdrojů a HR Business partner model. Záměrem teoretické části je charakteristika vybrané společnosti, analýza řízení lidských zdrojů z veřejně dostupných zdrojů, představení provedené transformace personalistiky a vyhodnocení řízených rozhovorů s vlastním návrhem doporučení.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou představeny poznatky ze zkoumání teoretických zdrojů k tématu ŘLZ, na teoretickou část navazuje část praktická, kde je představený vybraný podnik, metodika práce a výsledky řízených rozhovorů. Následuje vlastní doporučení na základě získaných informací a shrnutí této bakalářské práce.

Na vypracování této bakalářské práce byly použité metody pozorování, řízených rozhovorů, analýzy a vědecké popisu na základě studia českých a zahraničních publikací v oboru ŘLZ.

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Charakteristika a cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor definovali řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“ (2015, s. 47). Poněkud komplexnější definici řízení lidských zdrojů formuloval Watson (2010, s. 919): „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“

ŘLZ je komplexní a souvislý přístup k zaměstnávání a vývoji lidí. HRM lze považovat za filozofii o tom, jak by měli být lidé řízeni, tato filozofie se opírá o řadu teorií týkajících se chování zaměstnanců a podniků (Torrington a kol., 2020).

Řízení lidských zdrojů (HRM) zahrnuje implementaci principů a postupů týkajících se konceptuálního rozvoje organizace, zabezpečení zdrojů pro zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení výkonnosti a odměňování, a poskytování služeb, které přispívají k celkovému blahobytu zaměstnanců. Tato opatření jsou odvozena ze strategií v oblasti HR, které jsou pečlivě integrovány a sladěny s celkovou strategií podniku (Armstrong a Taylor, 2023).

Někteří jednotlivci vyjadřují výhrady vůči výrazu "lidské zdroje", jelikož vnímají, že tato terminologie naznačuje možnost manipulace s lidmi jako s jakýmkoli jinými výrobními faktory. Místo toho preferují výraz "řízení lidí". Je však třeba podotknout, že termín "řízení lidských zdrojů" zůstává nejčastěji užívaným v praxi (Armstrong a Taylor, 2023). Ať už se přijme jakýkoli termín, přístup by měl vycházet ze zásady, kterou stanovil Schneider (1987, s. 450): "*Organizace jsou lidé, kteří v nich pracují; lidé tvoří místo*" Dále vysvětluje, že: "*Je třeba se zaměřit na to, aby se lidé mohli chovat jako lidé, kteří jsou v kontaktu se svým životem.*"

Jak poznamenali Keegan a Francis (2010, s. 873): „*V současné době je práce v oblasti lidských zdrojů z velké části považována za obchodní záležitost*“. Hlavní důraz je kladen na adaptaci podnikání a strategickou shodu. Tyto aspekty jsou bezesporu klíčové, avšak zaměření na ně může mít za následek, že při formulaci nových a upravených opatření personalisté mohou nedostatečně zohledňovat potřeby a motivaci zaměstnanců. Zjednodušený pohled na podnikatelské požadavky poskytuje pouze omezený prostor pro zvážení dopadu, který by měla

mít personální strategie na jednotlivé zaměstnance. ŘLZ je sice zaměřeno na podporu dosažení obchodních cílů, avšak současně by mělo směřovat k vytváření vztahů založených na důvěře, otevřenosti a osobní spokojenosti zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2023).

Podle Armstronga a Taylora lze cíle ŘLZ vymezit následovně:

- přispívat k nabývání strategických cílů podniku prostřednictvím budování a zavádění strategie HR v souladu se strategickými cíli podniku (tzv. strategické řízení lidských zdrojů);
- zapojovat se do zdokonalování firemní kultury, která cílí především na získávání efektivního výkonu pracovníků;
- pro daný podnik získávat talentované, způsobilé a loajální pracovníky;
- přičiňovat se při formování kladných zaměstnaneckých vztahů a vzbuzování oboustranné důvěry mezi vedením a pracovníky;
- napomáhat prosazování morálního postoje k řízení pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2 Modely řízení lidských zdrojů

V této části budou představeny a detailně popsány hlavní modely ŘLZ, které definují koncepty a podrobně vysvětlují fungování ŘLZ.

1.2.1 Model shody

Fombrun a kol. (1984) navrhli „*model shody*“ podle tohoto přístupu by měl být systém ŘLZ a organizační struktura utvářeny a aplikovány tak, aby byly v souladu se strategickým směřováním organizace (Šikýř, 2016). Podle jejich stanoviska je „*zásadním úkolem managementu sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace*“ (tamtéž, s. 37). Tímto provedli první krok při definování konceptu strategického ŘLZ (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.2 Harvardský model

Beer (1984) vytvořil vlastní návrh modelu ŘLZ na předpokladu, že „*řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a činnosti manažerů, která ovlivňují vztahy mezi*

organizací a zaměstnanci – lidskými zdroji“ (tamtéž, s. 1). Věřil, že „v současné době okolnosti vyžadují komplexnější a strategičtější přístup k lidským zdrojům“ (tamtéž, s. 4). Rovněž poukázal, že je důležité „zabývat se řízením lidí v dlouhodobější perspektivě a přistupovat k lidem spíše jako k potenciálnímu aktivu než jako k variabilním nákladům“ (tamtéž, s. 6). Prvním krokem bylo také zdůraznění základního principu ŘLZ, totiž že správa lidských zdrojů je v kompetenci liniových manažerů. Podle jeho představy by koncept ŘLZ měl reflektovat dvě klíčové skutečnosti:

- 1) Liniovní manažeři nesou větší odpovědnost za propojení konkurenční strategie a politiky lidských zdrojů;
- 2) Personální specialisté formulovali politiky lidských zdrojů směřující k usměrňování návrhů a provádění aktivit ŘLZ tak, aby byly vzájemně synergické (Torrington a kol., 2020).

1.2.3 Kontextový model

Kontextový přístup k ŘLZ bere v úvahu vliv okolních faktorů (sociálních, institucionálních, politických atd.), který byl v jiných modelech často podceňován. Oproti většině modelů, které považují kontext ŘLZ pouze za možnou proměnnou, tento přístup jde dál tím, že zdůrazňuje interakci systému ŘLZ s okolím, kde se tento systém formuje a rozvíjí (Armstrong a Taylor, 2015). Jak uvádějí Martin-Alcázar a kol. (2005, s. 638): *„Kontext podmiňuje a současně je podmiňován strategií lidských zdrojů.“*

1.2.4 5-P model

5-P model ŘLZ, který formuloval Schuler (1992), popisuje, jak se řídí lidské zdroje ve svých pěti klíčových aspektech:

- Pojetí lidských zdrojů – vyjadřuje organizací zvolený přístup k lidem v organizaci, jejich roli v celkovém úspěchu a filozofii ŘLZ.
- Politiky lidských zdrojů – formulují zásady vytváření a provádění programů v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace.
- Programy lidských zdrojů – umožňují prosazování a řízení potřebných organizačních změn v oblasti lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace.

- Praxe lidských zdrojů – představuje konkrétní postupy směřující k implementaci příslušných politik a programů v oblasti lidských zdrojů. Zahrnuje správu lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, rozvoj a také péči o pracovní vztahy a personální administrativu.
- Procesy lidských zdrojů – zahrnují formální postupy a metody, které jsou určeny k realizaci strategických plánů a politik v oblasti ŘLZ (Armstrong a Taylor, 2015).

1.2.5 Evropský model

Brewster (1993) charakterizoval evropský model ŘLZ prostřednictvím následujících termínů:

- okolí – existující právní prostředí;
- cíle – cíle organizace a sociální odpovědnost s důrazem na klíčový význam lidských zdrojů;
- zaměření – hodnocení nákladů a přínosů v rámci širšího kontextu okolí;
- vztahy se zaměstnanci – řízené i neřízené odborovou organizací;
- vztahy s liniiovými manažery – odborné dovednosti a spolupráce;
- role personalistů – specializace – nejednoznačnost, rezistence, flexibilita.

Brewsterův model se na rozdíl od většiny jiných modelů zaměřuje na zahrnutí vlivu právního prostředí, odborových organizací a společenské odpovědnosti. (Šikýř, 2016). Jak zdůraznili Mabey a kol. (1998, s. 107), mezi významné rysy evropského modelu ŘLZ patří:

- *„komunikace mezi sociálními partnery;*
- *důraz na společenskou odpovědnost;*
- *organizace s multikulturním zaměřením;*
- *zahrnutí do procesu rozhodování;*
- *kontinuální rozvoj dovedností.“*

1.2.6 „Tvrký“ a „mkký“ model

„Tvrký“ pojetí ŔLZ zdůrazňuje stejně „racionální“ přístup k ŔLZ jako v případě všech ostatních zdrojů, zatím co „mkký“ pojetí v souladu se „škola lidských vztahů“ vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení (Armstrong a Taylor, 2015).

Nicméně, jak uvedl Keenoy (1997, s. 838), *„diskutované ‚tvrdé‘ a ‚mkké‘ pojetí řízení lidských zdrojů se spíše doplňují, než významně slučují“*. Provedená studie v osmi britských organizacích ukázala, že rozdíly mezi "tvrdým" a "mkkým" přístupem k ŔLZ nebyly tak výrazné, jak bylo některými naznačováno. Závěry studie naznačují, že i když se rétorika v oblasti ŔLZ zdá být "mkká", ve skutečnosti převažuje "tvrdý" přístup, kde jsou zájmy organizace důležitější než zájmy jednotlivce. V každé zkoumané organizaci byly identifikovány různorodé kombinace "tvrdých" a "mkkých" přístupů, přičemž tyto kombinace byly jedinečné pro každou organizaci. Což znamená, že faktory prostředí organizace, strategie, kultura a struktura mají významný vliv na přístup k ŔLZ v dané organizaci (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3 Historie a vývoj řízení lidských zdrojů

V posledních desetiletích se profil personálního managementu výrazně změnil a to tak, že se přešlo od čistě administrativních úkonů z velké části s byrokratickou orientací na moderní řízení s přidanou hodnotou, které uznává lidské zdroje jako zásadní činitele úspěchu firmy. ŔLZ se v průběhu historie vyvíjelo, měnilo svoje základní orientace a aspekty.

Zhruba od roku 1950 a těsně před ním docházelo k byrokratizaci personálního řízení a personální práce – lze si to vyložit jako korporátní ŔLZ a zřizování především různých administrativních personálních pracovních pozic/funkcí, jako je například vedení personální správy, řízení personálních spisů a účast na provádění rozhodnutí v tématech personální politiky. Personální práce byla tedy v tomto období zásadně v kompetenci obchodního vedení společnosti.

Přibližně od roku 1960 se personální řízení začlenilo do institucionální struktury a byly zohledňovány požadavky na demokratizaci, a to i se záměrem cíleného přizpůsobení personálu stávajícím kapacitám. Tím vznikly organizační požadavky na koncepci socializace ve firmách. Příným důsledkem koncepce socializace byla

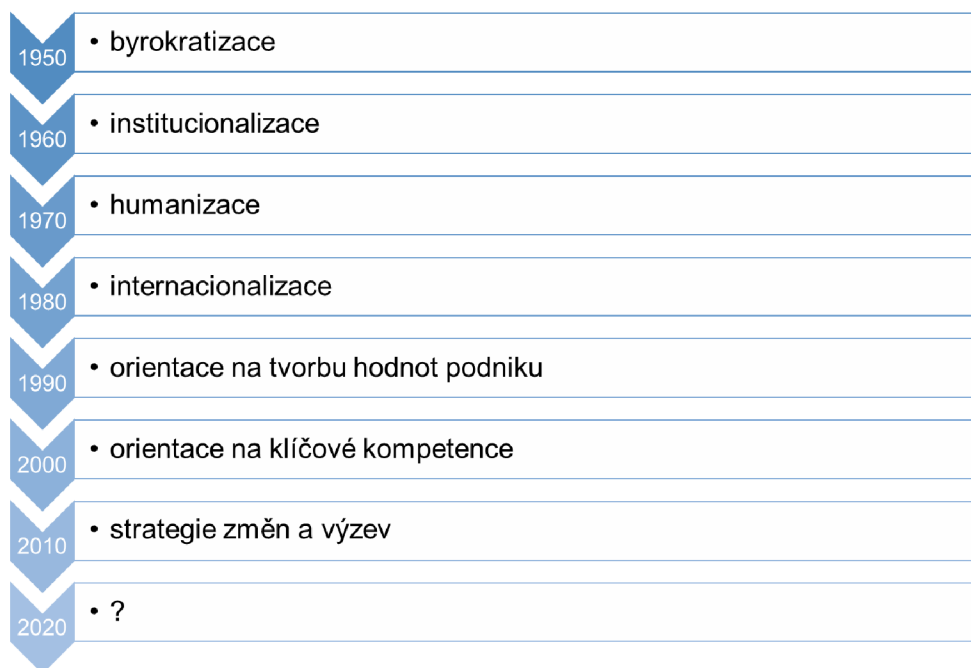
profesionalizace personálního řízení, centralizace personalistiky a další specializace personálních funkcí. Kromě takzvaných základních funkcí, jako je personální správa, nábor, umístování a odměňování zaměstnanců, jakož i řešení právních konfliktů, byl sledován také rozvoj kvalitativní sociální politiky. To zahrnovalo například organizaci vzdělávacích opatření, volnočasových aktivit a pracovních míst. Zejména ve velkých a středních podnicích se o to starali specializovaní personalisté. Byli například zodpovědní za organizaci vzdělávacích opatření, volnočasových aktivit a pracovních míst. Zejména ve velkých a středních podnicích se o to starali specializovaní vedoucí lidských zdrojů.

Po roce 1970 dochází k humanizaci personálního řízení s cílem výslovně přizpůsobit podnik potřebám a očekáváním zaměstnanců a rozšířit tuto orientaci na zaměstnance s ohledem na personální funkce. K hlavním úkolům sociálně podporovaného rozvoje patřily možnosti zapojování se zaměstnanců, podpora kvalifikačních personálních činností, jako je školení a další vzdělávání, kooperativní řízení zaměstnanců, lidské vztahy, personální podpora a humanizace pracovišť. Vedení, personalisté a zástupci zaměstnanců sdíleli odpovědnost za personální oddělení.

V rámci začínající internacionalizace personálního řízení se přibližně od roku 1980 dostává na řadu rostoucí ekonomizace personální práce a přizpůsobování podniků a personálu změněným rámcovým podmínkám podle konkurenčních a ekonomických hledisek. Strategie decentralizace, standardizace, odbourávání byrokracie a zefektivnění personálních funkcí byly současně spojeny s flexibilitou práce, zefektivněním pracovních míst a hodnocením pracovního a rozvojového potenciálu zaměstnanců. Přímým důsledkem toho byl rozvoj převážně kvantitativních a dobrovolných personálních výhod a orientace na flexibilní politiku dovolených. Odpovědnost za to neslo vedení, personální oddělení a liniový management.

Přibližně od roku 1990 se konečně prosadila orientace personálního řízení na tvorbu hodnot podniku, v jejímž rámci byli zaměstnanci uznáni za nejdůležitější zdroj podniku. Úkolem personálního řízení proto bylo postavit potenciál lidských zdrojů do centra společnosti, získat je, rozvíjet a udržet jako faktory úspěchu. Hlavním úkolem personálního řízení tedy bylo vytvářet přidanou hodnotu v oblasti ŘLZ, což vedlo k tomu, že všechny strategické a koncepční úkoly byly centralizovány a

operativní personální práce byla delegována na servisní společnosti. Vytváření znalostního potenciálu, samostatná činnost prostřednictvím vytváření firemní kultury nebo osobité firemní filozofie jsou v centru pozornosti koncepce ŘLZ. Ekonomické a sociální dopady podnikových rozhodnutí se vyhodnocují pomocí kvantitativního a kvalitativního personálního controllingu. Za ten odpovídá vedení společnosti, personální ředitel a decentralizované personální útvary a jejich úředníci (Huber, 2017).



Obr. 1 Shrnující schéma vývoje HR

Přibližně od roku 2000 se ŘLZ v podnicích stále více zaměřuje na vlastní klíčové kompetence a standardizovatelné procesy přenechává kompetenčním partnerům. Současně se v podnicích prostřednictvím strategického řízení změn a výzev realizují také scénáře změn na trhu s cílem vytvářet autentičtější adaptační procesy a zabudovat je v souladu s požadavky trhu (Huber, 2017).

1.4 Strategické řízení lidských zdrojů vs řízení lidských zdrojů

Jednou z charakteristik ŘLZ je, že je strategické, jaký je tedy rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením lidských zdrojů? Odpověď na tuto otázku poskytli Truss a Gratton (1994: 66), kteří napsali, že *"SHRM bychom možná měli považovat za zastřešující koncept, který spojuje řízení a rozvoj lidí v organizaci s*

podnikem jako celkem a jeho prostředím, zatímco HRM bychom mohli považovat za organizační činnost, která se odehrává pod touto hlavičkou".

Strategické ŘLZ vychází z konceptu ŘLZ jako integrovaného a strategického procesu, který je propojen s procesem strategického řízení. Tento přístup k řízení přináší komplexní a dlouhodobý pohled na směřování organizace, řídí ji tak, aby bylo zajištěno udržení tohoto strategického směřování (Torrington a kol., 2020).

1.4.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické ŘLZ zdůrazňuje potřebu přijmout rozsáhlý a dlouhodobý pohled na organizaci lidských zdrojů. Důležitým cílem je správa lidí a zabezpečení integrace strategií lidských zdrojů s obchodními nebo podnikovými strategiemi a jejich vzájemnou propojenost, což vytváří "strategický soulad" (Armstrong a Taylor, 2014).

Je důležité nezaměňovat pojem „strategické ŘLZ“ s pojmem „strategie lidských zdrojů“.

Strategie lidských zdrojů neboli personální strategie je převzatá z firemní strategie, je přímo spjatá s dlouhodobými firemními cíli a vizemi, cíle strategie lidských zdrojů jsou definovány tak, aby odpovídali perspektivní podnikové strategii. Hlavním zaměřením je dlouhodobé plánování potřeb personálu a stanovení postupů a metod, jak těchto požadavků docílit. Mimo jiné je součástí personální strategie také zlepšování efektivity firemních procesů lidského kapitálu (Palíšková a kol., 2021).

Armstrong (2007, s. 116) vymezuje strategické ŘLZ jako *„přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběrů a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“.*

Shrnutí přínosů strategického řízení lidských zdrojů pro firmu:

- Zprostředkuje ideální kombinaci konkrétních personálních aktivit – tím firma docílí zlepšování jejich účinnosti.
- Lidské zdroje jsou efektivně dlouhodobě plánovány – firma lépe reaguje na výkyvy lidských zdrojů v případě nadbytku neboli nedostatku zaměstnanců.
- Dává možnost účinněji synchronizovat dílčí personální činnosti – tím vzniká vyšší efektivita

- Zdůrazňuje neustálé zvyšování kvality a úrovně lidského kapitálu jako klíčové strategické zdroje pro dosažení konkurenční převahy – firemní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců poskytuje nespočet pozitivních dopadů (zlepšování pracovního výkonu, vyšší zaměstnanecká spokojenost, podpora pracovní motivace, stabilizace pracovní síly a věrnost zaměstnanců dané společnosti).

Strategické ŘLZ je v praxi často komplexní a náročné, nicméně, když je úspěšně implementováno, výrazně přispívá k dosažení firemních cílů a celkovému posílení konkurenceschopnosti podniku (Palíšková a kol., 2021).

1.5 HR Business Partner Model

Proměny v podnikatelském prostředí a vyplývající potřeba přehodnotit obsah a strukturu personální práce, zejména pak roli personalistů v podnikatelském sektoru, se odrážejí i v oblasti teoretických konceptů.

V roce 1996 vydal Dave Ulrich (profesor na Univerisity of Michigan) knihu Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, v níž poprvé představil a popsal tzv. HR Business Partner Model. Mnoho firem v současné době efektivně implementuje tento model do svého každodenního provozu.

Pojem HR business partnerství naznačuje rostoucí strategickou roli lidských zdrojů a zdůrazňuje nezbytnost přeorganizování struktury personální práce. Tím by měly být operativní činnosti jasně odděleny od strategických úkolů, čímž by bylo možné poskytovat veškeré personální služby mnohem efektivněji (Palíšková a kol., 2021).

Role personalistů v organizaci by měly proto být jasně vymezeny:

- strategická – je slučována s tzv. HR Business Partnerem (personální manažer);
- administrativní – tuto funkci zastávají centra sdílených služeb, administrativní sekce, personalisté se specializací na administrativní oblasti nebo může být administrativa svěřena externímu poskytovateli služeb (outsourcována);
- odborná – je asociována s odbornými centry, která zahrnují personalisty specializující se na konkrétní oblasti personálních záležitostí (Torrington a kol., 2020).

1.5.1 HR Business Partner

Role personalisty jako HR Business Partnera je specifická. Název sám naznačuje, že je zapotřebí vynikající znalost oboru, kde podnik působí, a porozumění podnikatelskému prostředí v dané zemi. Taktéž je důležitá znalost vnějších faktorů ovlivňujících podnikání, včetně makroekonomického prostředí. Termín "partner" znamená, že v této roli jde o vytváření partnerství s ostatními funkcemi v podniku, přičemž klade důraz na rovnost.

Podle Ulricha musí HR Business Partner zvládat současně čtyři role – Strategického partnera, Zprostředkovatele změny, Administrativního specialisty a Zastávce zaměstnanců.

Každá z těchto funkcí vyžaduje hluboké znalosti a dovednosti. To znamená, že je potřeba mít vysokou úroveň specifických schopností. Níže je uvedený hlavní popis jednotlivých rolí a klíčové dovednosti (Palíšková a kol., 2021).



Zdroj: Ulrich (1996)

Obr. 2 Ulrichův model: Role personálního manažera jako HR Business Partnera

Strategický partner (Strategic Partner)

Náplň role:

- Strategický partner aktivně přispívá k vytváření podnikové strategie ve spolupráci s vrcholovým managementem a má roli při formování personální strategie.
- Spolupracuje s vedením firmy při předvídání nadcházejících trendů a hledání řešení týkajících se struktury podniku, personálu a změn.
- Identifikuje klíčové talenty a systematicky podporuje jejich rozvoj.

Nejpodstatnější kompetence:

- Má hluboké porozumění oboru a odvětví, v nichž podnik operuje. Je dobře seznámen s podnikatelským prostředím a okolím společnosti. Rozumí vnějším procesům a tomu, jak mohou ovlivnit provedení strategie.
- Navrhuje, zakládá a uplatňuje novátorská řešení v oblasti lidských zdrojů, která přinášejí hodnotu podniku v souladu s jeho cíli (Armstrong a Taylor, 2023).

Zprostředkovatel změny (Change Agent)

Náplň role:

- Iniciuje transformace, jako například úpravy ve firemní kultuře, aby lépe reflektovaly zájmy stakeholderů a cíle firmy.
- Zodpovídá za vnitřní komunikaci o těchto změnách. Vysvětluje zaměstnancům důvody a cíle změn a konkrétní dopady na jejich práci; aktivně usiluje o získání jejich podpory.
- Vyvíjí nástroje, které mají motivovat zaměstnance k adaptaci změn.

Nejpodstatnější kompetence:

- Aktivní přístup k iniciování a podporování změn.
- Výjimečné komunikační dovednosti. Schopnost vysvětlit důvody změn a získat podporu zaměstnanců (Palíšková a kol., 2021).

Administrativní specialista (Administration Expert)

Náplň role:

- Monitoruje novinky v pracovněprávních předpisech, BOZP a dalších oblastech. Zajišťuje správnou implementaci právních norem.
- Řídí mzdové záležitosti a organizaci sociálních programů (například outplacement).
- Určuje a udržuje zdroje dat a informací o zaměstnancích napříč celou organizací. Má na starosti pravidelnou aktualizaci těchto informací.

Nejpodstatnější kompetence:

- Porozumění relevantní legislativě, včetně pracovněprávní, daňové a sociálního zabezpečení.
- Obeznamenost s personálními informačními systémy a s aktuálními trendy v této oblasti (Palíšková a kol., 2021).

Zastávce zaměstnanců (Employee Champion/Employee Advocate)

Náplň role:

- Zajímá se o zastupování zaměstnanců a ochranu jejich zájmů. Dohlíží na to, aby naplňování strategie nekolidovalo s potřebami zaměstnanců.
- Pravidelně komunikuje s personálem a provádí průzkumy spokojenosti, s cílem identifikovat případné nedostatky v poskytování personálních služeb, firemní kultuře a v řízení.
- Spolupracuje s odbornými organizacemi, řeší stížnosti zaměstnanců a hájí jejich oprávněné požadavky. Zároveň se stará o efektivní řízení pracovního výkonu a účinné využívání lidských zdrojů v podniku.

Nejpodstatnější kompetence:

- Porozumění aktuálním právním předpisům a interním dokumentům. Obeznamenost s pravomocemi odborové organizace v podniku, včetně znalosti kolektivní smlouvy, a dovednost vyjednat.
- Komunikační schopnosti spojené s otevřeným a férovým jednáním; aktivní přístup k budování důvěrných vztahů se zaměstnanci.

Od 90. let, kdy byl tento model poprvé zveřejněn, byl několikrát upravován, aby lépe reflektoval měnící se podnikatelské prostředí. Hlavní principy modelu zůstávají nedotčeny, ale postupem času došlo k posunům v obsahu práce personálních specialistů a zároveň se měnily nároky na jejich znalosti a dovednosti (Palíšková a kol., 2021).

HR Business Partner vs. HR specialista

I když definice pojmu HR Business Partner může působit jako zcela jasná, v praxi mnohdy podniky tento termín chápou jako moderní synonymum pro HR specialista. Tento přístup však zcela zanedbává klíčový aspekt, a to přidanou hodnotu, která vychází z obsahu role personalisty jako HR Business Partnera (Palíšková a kol., 2021).

Hlavní rozdíly v obsahu jednotlivých rolí shrnuje Příloha 1.

2 Vybrané personální činnosti a metody

2.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, známé také jako personální plánování nebo plánování zaměstnanců, má za úkol dosahovat strategických cílů organizace prostřednictvím identifikace aktuálních a budoucích potřeb pracovníků. Tím umožňuje navrhovat opatření pro vyřešení existujících i předpokládaných disproporcí v personálním obsazení. Paralelně slouží k efektivnímu uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců prostřednictvím plánování jejich profesního rozvoje, kariérního postupu a nástupnictví do manažerských pozic (Šikýř, 2016).

Plánování lidských zdrojů podle Šikýře (2016) zahrnuje:

- Plánování potřeby zaměstnanců;
- Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců;
- Plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Plánování potřeby zaměstnanců

Při plánování potřeby zaměstnanců organizace předvídá, kolik pracovníků (včetně počtu a profese) bude pravděpodobně potřebovat krátkodobě (během příštího roku) i dlouhodobě (v horizontu 3 až 5 let) s cílem zabezpečit optimální pracovní sílu pro dosažení stanovených pracovních cílů. Tato odhadovaná poptávka vychází z analýzy poptávky po výrobcích a službách, které organizace realizuje za pomoci svých zaměstnanců (Koubek, 2015).

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Při plánování zabezpečení pracovní síly organizace předvídá, kolik pracovníků (včetně počtu a profese) bude pravděpodobně krátkodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou poptávku po pracovní síle, zajistila potřebnou práci a dosáhla stanovených cílů. Tuto potřebu zaměstnanců uspokojuje prostřednictvím kombinace vnitřních a externích zdrojů pracovní síly (Šikýř, 2016).

Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 129):

- „zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku;
- zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn;

- *zaměstnanci organizace připravení vykonávat náročnější práci;*
- *zaměstnanci organizace ochotní vykonávat jinou práci.“*

Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří (Koubek, 2015, s. 129–131):

- *„volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce;*
- *zaměstnanci jiných organizací;*
- *studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;*
- *ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.“*

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců

Plánování rozvoje zaměstnanců zahrnuje strategie pro kariérní postup a následnictví v manažerských pozicích. Kariérní plán pro jednotlivé zaměstnance definuje možnosti pro odborný růst a postup ve své pracovní roli. Plán následnictví pro konkrétní manažerskou pozici identifikuje potenciální způsoby obsazení této role z interních zdrojů organizace (Šikýř, 2016).

Plánování rozvoje zaměstnanců je propojeno s plánováním procesů výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání. Zaměstnavatel vytváří plány kariérního postupu a následnictví v manažerských rolích s cílem zhodnotit investice do vlastního personálu, uspokojit plánované potřeby pracovníků z interních zdrojů a podporovat kariérní rozvoj perspektivních zaměstnanců v rámci organizace (Šikýř, 2016).

2.2 Nábor a výběr zaměstnanců

Podniky často čelí situacím, kdy hledají vhodné zaměstnance pro svůj tým, ať už jde o nahrazení odcházejících pracovníků nebo obsazení nových pozic. Postupy pro nábor zaměstnanců mohou být různé, avšak klíčová kritéria ovlivňující tento proces by měla být pečlivě definována předem.

Je zřejmé, jak strategicky důležité je profesionálně organizovat celý proces náboru, aby se v konečném důsledku udržela a trvale posílila celková výkonnost podniku. Kvalifikovaní zaměstnanci představují v současném prostředí klíčový faktor úspěchu firmy, zejména v kontextu diskusí o nedostatku kvalifikovaných pracovních sil. Po přijetí nabídky zaměstnání je klíčové uskutečnit efektivní proces začlenění nového zaměstnance do pracovního prostředí, známého jako "onboarding". Kromě

seznámení s kolegy a pracovními procesy může být prospěšné poskytnout novému zaměstnanci další vzdělávací podporu, aby co nejrychleji mohl plně využít svůj potenciál ve prospěch organizace (Torrington a kol., 2020).

Odpovědnost personálního oddělení při náboru a následně při výběru zaměstnanců spočívá nejprve v profesionálním návrhu procesu. Na základě organizačních požadavků a z nich odvozených pracovních profilů je pak nutné definovat, které kroky procesu jsou považovány za nezbytné, jak by měly být strukturovány a jaké standardy kvality (klíčové ukazatele výkonnosti, KPI) by měly být zohledněny. Během praktické implementace pak personální oddělení zajišťuje, aby byly dodržovány dříve definované dílčí kroky a standardy kvality. V tomto ohledu přebírá personální oddělení funkci iniciátora procesů a jejich zajištění. Personalisté pak koordinují strukturu náborového procesu a standardy kvality s vedením společnosti. Společně jsou také definovány příslušné odpovědnosti v procesu. V zásadě platí, že vedení musí definovat obsah pracovních profilů a rozhoduje o výběru vhodného zaměstnance. Personální oddělení v tomto ohledu manažerům radí a podporuje je jako poskytovatel služeb poskytovaním odborné a administrativní podpory.

Přijímání nových zaměstnanců bez pečlivého předběžného posouzení není obecně efektivní. Nedostatečné plánování náborového procesu nejen vede k rozhodnutím ve prospěch nevhodných uchazečů, ale přináší také značné náklady pro organizaci. Operativní pracovní postupy a procesy mohou být narušeny v důsledku neobsazených pozic, což může způsobit zpoždění ve výrobě nebo opožděné zpracování plánovaných zakázek.

Pracovníci s rozhodovací pravomocí v oblasti personální práce proto potřebují obsadit volná místa nejlepšími kandidáty. Avšak i zde může dojít k chybnému rozhodnutí ve prospěch kandidáta, který na první pohled působí jako vhodný.

Zaměření na cíle a udržitelnost náborového procesu má smysl nejen finančně. Díky optimalizovaným plánovacím procesům organizace dosahuje profesionální úrovně, která se odráží v celém procesu. Zde je klíčové zohlednit dvě kritická rozhodnutí. Za prvé identifikovat, kde lze nalézt vhodné uchazeče, a za druhé zvolit efektivní způsob výběru budoucího zaměstnance (Bartscher a Nissen, 2017).

2.2.1 Interní a externí nábor zaměstnanců

Existují dva způsoby náboru zaměstnanců: interní a externí nábor. Zpravidla se obvykle nejprve inzeruje interně, pokud je šance najít vhodného kandidáta tímto způsobem. Teprve ve druhém kroku je pozice inzerována externě.

Interní nábor zaměstnanců

Hlavním faktorem ovlivňujícím interní nábor zaměstnanců je především individuální rozhodnutí potenciálních interních kandidátů, zda zareagovat na nabídku organizace. Interní nábor zaměstnanců je ovlivněn také povahou nabízené pracovní pozice, zejména povahou práce, požadavky na daného zaměstnance (vzdělání, kvalifikace), místo vykonávané práce a jiné. V případě, že se jedná o úzce specifikovanou pozici, může nastat situace, že v dané společnosti, nebude v rámci interních zaměstnanců, vhodný a dostatečně kvalifikovaný kandidát (Koubek, 2015).

Výhody a nevýhody interního náboru zaměstnanců

Interní nábor může poskytovat podnikům výrazné výhody. Menší časová náročnost a tím i nižší finanční náklady jsou v jeho prospěch. Riziko nesprávného výběru je výrazně nižší, jelikož zaměstnanec přijatý interně je známý svými kvalifikacemi a dovednostmi a má již zkušenost se společností. Kromě toho zaměstnavatel nemusí dlouze seznamovat zaměstnance s fungováním společnosti, protože interní zaměstnanec je obeznámen s procesy a strukturou společnosti, což zjednodušuje jeho začlenění do existujících provozních postupů.

Hlavní nevýhodou interního výběru je, že vznikne jiná volná pracovní pozice, která může vyžadovat obsazení. Při interním výběru se podnik záměrně rozhoduje proti možnosti přinést do organizace novou dynamiku prostřednictvím externího kandidáta (Torrington a kol., 2020).

Externí nábor zaměstnanců

Pokud se prostřednictvím interního inzerátu nenajde vhodný kandidát, přichází řada na externí nábor. Společnost má k dispozici širokou škálu náborových kanálů.

Pokud je volné pracovní místo inzerováno v novinách nebo na internetovém trhu práce, je třeba při tvorbě inzerátu dbát na to, aby potenciální uchazeče skutečně oslovil. Přesvědčivé a smysluplné pracovní inzeráty potenciální uchazeče spíše

osloví. Popisy pracovních míst by měly být formulovány tak, aby bylo zřejmé, do jaké míry inzerovaná pozice podporuje formulované cíle společnosti. Pokud je jasně popsán význam úkolu nebo pozice pro společnost, budou osloveni uchazeči, kteří si kladou ambiciózní cíle a mají vysokou míru sebemotivace. Co nejjasnější vymezení cílové skupiny pro inzerovanou pozici zabrání tomu, aby se přihlásilo příliš mnoho nevhodných kandidátů. Příliš úzké vymezení však omezuje okruh uchazečů a vylučuje potenciální zájemce.

Nábor externích pracovníků probíhá různými způsoby na trhu práce nebo prostřednictvím různých náborových kanálů. Lze zvolit buď pasivní, nebo aktivní přístup. Pasivní nábor využívá podnětů k hledání uchazeče, zatímco aktivní nábor oslovuje potenciální kandidáty (Bartscher a Nissen, 2017).

V mnoha případech může pracovní agentura pomoci s obsazením volných pracovních míst prostřednictvím vhodné burzy práce. Mnoho podniků však má také speciální programy pro vyhledávání vhodných kandidátů. Některé společnosti spoléhají na své vlastní zaměstnance, kteří fungují jako zprostředkovatelé v rámci svého sociálního okruhu a šíří informace o firmě pomocí jejich recenzí.

Nábor prostřednictvím personálních konzultantů nebo headhunterů je obecně spojen s vysokými náklady, a proto se doporučuje pouze při obsazování určitých pozic. Krátkodobou dodatečnou pracovní zátěž mohou pokrýt také zaměstnanci, kteří do podniku nastoupí jako brigádníci. Ani tato forma zaměstnávání však není alternativou trvalého zaměstnávání, protože je rovněž spojena s vysokými náklady (Armstrong a Taylor, 2023).

Výhody a nevýhody externího náboru zaměstnanců

Výhody externího náboru spočívají ve větším výběru, který nabízí rozšířená nabídka uchazečů. Každý nový zaměstnanec přináší do podniku nové znalosti, různé dovednosti a širokou škálu zkušeností.

Nábory externích kandidátů na vedoucí pozice mohou zvýšit diverzitu pracovní síly. Nicméně tato praxe může vyvolat frustraci u současných zaměstnanců, kteří se cítí připraveni na interní postup, ale jsou postaveni před rozhodnutí jejich zaměstnavatele zvolit externí nábor.

Za nevýhodu externího náboru lze považovat také vysoké náklady na nábor. Pro zaměstnance zvenčí to znamená, že je třeba počítat s delší dobou zapracování.

Kromě toho vždy existuje riziko personálních chyb. Bylo prokázáno, že míra fluktuace je při externím náboru vyšší než při interním náboru (Bartscher a Nissen, 2017).

2.2.2 Výběr zaměstnanců

Po zahájení náborového procesu výběrem vhodného způsobu náboru a obdržení prvních žádostí je druhým krokem správný výběr zaměstnanců.

Výběrové řízení by mělo začít analýzou podkladů k žádosti a zahrnovat výběrová testovací řízení a postupné pohovory, dokud nebude vybrána skupina vhodných kandidátů, kteří jsou obecně způsobilí pro danou volnou pozici.

Aby bylo možné prověřit co největší počet žádostí, aniž by bylo nutné investovat obrovské množství času, některé společnosti se v současné době vydávají cestou časově posunutých video rozhovorů pro další předběžný výběr. Nebo využívají jiné postupy pro podávání žádostí s podporou internetu. V jednotlivých krocích procesu jsou vybráni nejlepší a nejvhodnější uchazeči, kteří jsou pozváni do dalšího kola.

Na konci tohoto procesu je rozhodnuto ve prospěch uchazeče, kterému je následně nabídnuta smlouva (Torrington a kol., 2020).

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj je proces, který zajišťuje, že organizace mají k dispozici znalé, kvalifikované a angažované zaměstnance, které potřebují k dosažení svých cílů, a to nyní i v budoucnu. Znamená to rozvíjet schopnosti zaměstnanců tak, aby mohli efektivně vykonávat svou práci a postupovat v kariéře. Schopnosti jsou definovány jako kombinace znalostí, dovedností a chování – toho, co lidé znají, čemu rozumí a co dělají. Tohoto účelu se dosahuje učením se prostřednictvím zkušeností (učení se v průběhu práce) a prostřednictvím sociálních kontaktů, koučování, mentoringu, vedení ze strany přímých nadřízených, samostatného učení a formálního vzdělávání. Základním cílem vzdělávání je zlepšit efektivitu jednotlivce, skupiny a organizace prostřednictvím rozvoje dovednostní základny organizace (Palíšková a kol., 2021).

Elementy vzdělávání a rozvoje

Mezi elementy vzdělávání a rozvoje patří:

Učení – získávání a rozvoj znalostí, dovedností, schopností, chování a postojů. Lidé se učí prostřednictvím činnosti (zkušenostní učení) a od sebe navzájem (sociální nebo kooperativní učení) a v menší míře prostřednictvím instrukcí (školení). Učení zahrnuje modifikaci chování prostřednictvím zkušeností i formálnější metody, které lidem poskytují příležitosti k učení na pracovišti nebo mimo něj. Učení může být strukturované, např. formální akce, e-learning a koučování nebo nestrukturované, prostřednictvím zkušeností a samostatného učení (Armstrong a Taylor, 2023).

Rozvoj – realizace nebo růst schopností a potenciálu člověka prostřednictvím poskytování vzdělávacích a výchovných zkušeností (Armstrong a Taylor, 2023).

Školení – systematické uplatňování formálních postupů, které pomáhají lidem získat znalosti a dovednosti potřebné k dostatečnému výkonu jejich práce. Školící akce nebo intervence je kurz, při kterém probíhá osobní učení, obvykle na místech mimo pracoviště (školení mimo pracoviště). Školící program je plánovaná posloupnost školicích akcí, vzdělávacích zkušeností nebo kombinovaná posloupnost akcí i zkušeností (Armstrong a Taylor, 2023).

Vzdělávání – rozšiřování znalostí, hodnot a porozumění potřebných pro všechny aspekty života spíše než znalosti nebo dovednosti pouze v omezené oblasti činnosti (Armstrong a Taylor, 2023).

2.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců může být charakterizováno jako proces založený na filozofii a klíčových principech, realizovaný prostřednictvím systému odměňování skládajícího se z propojených postupů odměňování. Efektivní správa odměňování má výrazný vliv na výkonnost organizace tím, že pomáhá přilákat a udržet vysoce kvalifikované zaměstnance (Bartscher a Nissen, 2017).

Management odměňování se zaměřuje na strategie, politiky a postupy nezbytné pro uznání a odměňování hodnoty jednotlivců a jejich přínosu k dosažení cílů organizace, oddělení a týmu. Řeší klíčové otázky:

- 1) Jak oceníme hodnotu jednotlivce?
- 2) Jak budeme na základě této hodnoty odměňovat? (Armstrong a Taylor, 2023).

V praxi se management odměňování angažuje v navrhování, implementaci a udržování odměňovacích systémů, které zahrnují procesy, praktiky a postupy, jako je definice hodnoty pracovních pozic a zaměstnanců, správa platových tříd a struktur (řízení základních mezd), ocenění úspěchů a výkonů, poskytování zaměstnaneckých výhod a implementace postupů pro správu odměňování. Řízení odměňování neomezuje svůj záběr pouze na finanční odměny a zaměstnanecké výhody, ale zahrnuje i nefinanční odměny, jako je uznání, autonomie, příležitosti k vzdělávání a rozvoji a zvýšená pracovní odpovědnost (Palíšková a kol., 2021).

System odměňování

System odměňování je souborem propojených postupů a praktik, které efektivně zajišťují řízení odměňování ve prospěch organizace i jejích zaměstnanců. Tento system je řízen obchodními či podnikovými strategiemi a personálními politikami, které formují strategii odměňování. Jeho hlavní složky, tedy finanční a nefinanční odměny, společně utvářejí integrovaný celek. Řízení výkonnosti hraje klíčovou roli při podpoře nefinančních odměn a může být využíváno k hodnocení výkonu a přínosu zaměstnanců. Tyto různé složky se vzájemně propojují s cílem dosáhnout stanovených cílů odměňování (Armstrong a Taylor, 2023).

Cíle odměňování

Cílem efektivního řízení odměňování je podporovat konkurenceschopnost podniku prostřednictvím přilákání schopných zaměstnanců, motivace k dlouhodobě vynikajícím výkonům a upevnění jejich věrnosti k organizaci. Motivační systémy by měly být navrženy tak, aby tuto podporu a posílení dosáhly. Současně by měly existující motivy zaměstnanců harmonizovat s cíli společnosti prostřednictvím přizpůsobení motivačních systémů. Odměny by měly být zaměřeny na povzbuzení žádoucího, pozitivního chování, zatímco negativní chování by mělo být přiměřeně sankcionováno (Bartscher a Nissen, 2017).

2.5 Aktuální trendy v Řízení lidských zdrojů

Oblast HRM se neustále vyvíjí. Aby se personalisté mohli v tomto vyvíjejícím se prostředí rozvíjet, musí mít komplexní znalosti o hnacích silách podnikání, efektivně ovlivňovat a úzce spolupracovat s managementem v rámci svých organizací. V následujícím textu jsou přiblíženy vybrané trendy v oboru ŘLZ

Reakce na změnu

Oblast práce se rychle vyvíjí v důsledku vlivu nově vznikajících technologií, digitalizace, intenzivnějších požadavků na práci, posunů v zaměstnaneckých vztazích, jako je zvýšený tlak zaměstnavatelů na flexibilitu, a významné změny životního prostředí, včetně ekonomických a sociálních přeměn, spolu s událostmi, jako je například Covid- 19 pandemie.

Organizace současně procházejí transformacemi a odklánějí se od neflexibilních hierarchických struktur. V současné době poznamenané neustálými změnami existuje trend směrem k decentralizovaným a flexibilním rámcům. Jednotlivcům je svěřena větší autonomie a využití pracovních skupin a projektových týmů se rozšiřuje, aby bylo možné řešit vznikající příležitosti a výzvy. To signalizuje posun k neformálním, dynamickým organizačním přístupům, kde je struktura v souladu s funkcí a klade důraz na přizpůsobivost.

V tomto vyvíjejícím se prostředí je agilita v podnikání prvořadá. Podniky si uvědomují nutnost ovlivňovat strategii organizačních změn více než na ni pouze reagovat (Armstrong a Taylor, 2023).

Diverzita a inkluze

Řízení diverzity a inkluze se posouvá směrem k rozvoji a implementaci specifitějších a komplexnějších strategií. Tyto strategie upřednostňují spravedlnost a zajišťují, aby rozhodnutí o nábore, zaměstnání, rozvoji a odměnách byla založena na zásluhách, schopnostech a potenciálu. Zdůrazňují kolektivní odpovědnost všech členů organizace (Torrington a kol., 2020).

Digitální transformace

Digitální transformace je zároveň významným trendem v organizacích, přičemž funkce řízení lidí hraje zásadní roli při jejím usnadňování. Digitální transformace nastává, když organizace efektivně využívají příležitosti digitálních technologií. Cílem je dosáhnout digitální vyspělosti bezproblémovou integrací digitální technologie ve všech obchodních oblastech a podporou jejího přijetí jako standardní praxe. Přesahuje procesy digitalizace a zahrnuje přizpůsobení jednotlivců novým okolnostem. Rozhodující je efektivní sdělování důvodů a důsledků navrhovaných změn digitálních technologií spolu se zapojením těch, kterých se to týká, a zajištěním toho, aby měli potřebné znalosti a dovednosti. Funkce řízení lidí hraje

klíčovou roli při zajišťování toho, že problémy související s lidmi jsou řešeny, změny jsou řízeny efektivně a vzdělávací programy jsou navrženy a implementovány (Armstrong a Taylor, 2023).

3 Cíl a metodika práce

Hlavním zaměřením praktické části této bakalářské práce je analýza ŘLZ konkrétního podniku, který zde hraje klíčovou roli. Jsou zde představeny hlavní charakteristiky podniku, stručná historie a vývoj. Dále jsou v práci rozebrány aktuální metody ŘLZ daného podniku se zaměřením na provedenou transformaci v daném podniku. Tyto informace navazují na teoretickou část práce, kde bylo obecně rozebíráno ŘLZ. Nyní jsou tyto teoretické poznatky aplikovány na konkrétní případ tohoto podniku. Veškerá data jsou analyzována z dostupných veřejných informací o společnosti.

V následující fázi praktické části jsou prezentovány výsledky řízených rozhovorů na předem stanovené otázky na téma transformace operativní personalistiky ve vybraném podniku, provedených mezi pracovníky různých útvarů podniku, tak aby byla zachována různorodost vybraných respondentů. Na základě těchto výsledků a poznatků získaných během průběhu výzkumu bude navrženo efektivní doporučení.

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je posoudit oblast ŘLZ ve vybrané organizaci se zaměřením na transformaci operativní personalistiky a navrhnout opatření ke zlepšení. Dalším úmyslem je provést analýzu ŘLZ prostřednictvím sběru dat, strukturovaných rozhovorů na bázi dotazníkového šetření, aby byly identifikovány významné problémy, úrovně spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a podobně. Tyto získané informace, vyhodnocení situace a navrhovaná opatření mohou sloužit jako výchozí bod pro vybranou organizaci při zlepšování ŘLZ a řešení konkrétních problémů.

3.2 Metodika práce

Metodický postup pro tuto bakalářskou práci je nastaven následujícím způsobem:

3.2.1 Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

Východiskem pro zpracování literárního přehledu, který řeší problematiku ŘLZ, bylo studium odborné literatury dostupné v českém, anglickém a německém jazyce. Jednalo se většinou o tištěné publikace, výjimečně o publikace v elektronickém formátu.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace a ŘLZ v organizaci

Informace o vybrané organizaci a aktuálním stavu ŘLZ v organizaci byly čerpány z volně dostupných zdrojů, jedná se například o výroční zprávy, webové stránky organizace a další.

3.2.3 Sběr informací

Ke sběru relevantních informací byly využité metody pozorování a hloubkové analýzy. Informace o popisované společnosti byly získané pouze z veřejných a volně dostupných zdrojů.

3.2.4 Řízené hloubkové individuální rozhovory na základě připraveného dotazníku

Řízené hloubkové individuální rozhovory za připravené otázky byly provedeny osobní formou, kde byli vybraní zaměstnanci dobrovolně a mimo jejich pracovní dobu během osobního rozhovoru dotazováni na stanovené otázky týkající se transformace operativní personalistiky ve vybraném podniku.

3.2.5 Charakteristika otázek v dotazníku

Otázky v dotazníku byly před zahájením individuálních rozhovorů plauzibilizovány formou cvičného rozhovoru, který nebyl zahrnutý do výsledků dotazníku. Konkrétně je v dotazníku zahrnuto 10 otázek, kde nejdříve proběhne seznámení zaměstnanců s tématem a poté jsou dotazováni na konkrétní úseky transformace. Na závěr jsou zaměstnanci požádáni o jejich názor a návrhy na zlepšení.

4 Charakteristika vybrané společnosti

4.1 Profil a historie vybrané společnosti

Škoda Auto a.s., původně výrobce jízdních kol a motocyklů, se do výroby osobních automobilů pustila v roce 1905 v Mladé Boleslavi a je již déle než 30 let součástí koncernu Volkswagen. S rozmanitým portfoliem zahrnujícím třináct modelových řad zaměstnává ŠA v České republice téměř 35 000 lidí a provozuje výrobní závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Kromě toho spolupracuje s partnerskými závody v Číně, na Slovensku, v Indii a na Ukrajině. Společnost se zabývá především vývojem, výrobou a prodejem automobilů a jejich komponentů, včetně bateriových systémů pro platformy MEB a příslušenství značky Škoda. ŠA nabízí možnosti elektrického i konvenčního pohonu a směřuje k elektrické budoucnosti a plánuje představit šest nových e-modelů. ŠA si klade za cíl posílit svou globální přítomnost v rámci své strategie Next Level Škoda Strategy 2030 a aspirovat na to, aby se do roku 2030 dostala mezi pět nejprodávanějších značek v Evropě. Zaměřuje se na rostoucí trhy jako Indie a ASEAN, aby přispěla k expanzi celého koncernu VW. Společnost ŠA je zaměřená na udržitelnost, která je integrovaná do její dlouhodobé strategie prostřednictvím pilířů environmentálního, sociálního a corporate governance. Společnost klade důraz na minimalizaci své obchodní stopy a přijímání zásad oběhového hospodářství začleněním inovativních a udržitelných materiálů. Kromě toho upřednostňuje podporu zaměstnanců, zapojení komunity a etické chování během krizí (Škoda Auto, 2023).

4.2 Organizační struktura

Společnost má jediného akcionáře, kterým je Volkswagen Finance Luxembourg S.A. se sídlem ve Strassenu, Lucemburské velkovévodství. Valná hromada se v tomto případě nekoná a její působnost vykonává jediný akcionář. Vedle toho jsou dalšími orgány společnosti dozorčí rada a představenstvo. Jediným akcionářem společnosti Volkswagen Finance Luxembourg S.A. je společnost Volkswagen Aktiengesellschaft jejíž sídlo se nachází ve Wolfsburgu, Spolková republika Německo (Škoda Auto, 2022).

Aktuálně ve společnosti ŠA pracuje 34 884 zaměstnanců, tohle číslo se skládá z 34 125 kmenových zaměstnanců a z 759 učňů. Jsou to data fyzického stavu

zaměstnanců ŠA k 31.12.2023 v České republice, bez zapůjčeného personálu a bez dceřiných společností (Škoda Auto, 2023).

V následujícím textu je popsáno řízení lidských zdrojů ve ŠA a používané metody v dané společnosti.

4.3 Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

ŘLZ ve ŠA hraje klíčovou roli v dosahování firemních cílů, podporuje inovace a zajišťuje udržitelný rozvoj v automobilovém průmyslu. Společnost se aktivně přizpůsobuje výzvám trhu práce a využívá ŘLZ k posílení konkurenceschopnosti a udržení mezinárodního postavení. Zaměřuje se na rozvoj zaměstnanců v odborné i osobní sféře prostřednictvím školení a vzdělávacích programů odpovídajících potřebám průmyslu. Dále klade důraz na rozmanitost a inkluzi, podporuje rovné příležitosti a genderovou rovnost (Škoda Auto, 2022).

V reakci na měnící se prostředí automobilového průmyslu implementuje inovativní přístupy k pracovnímu prostředí a flexibilitu pracovních forem, což zaměstnancům umožňuje lepší harmonizaci pracovního a osobního života (Škoda Auto, 2022).

Společnost také klade značný důraz na udržitelnost a etiku, integruje etický kodex do firemní kultury a aktivně pracuje na minimalizaci ekologického otisku a podpoře odpovědných obchodních praktik. Celkově investuje ŠA do svých zaměstnanců, buduje inkluzivní pracovní prostředí a podporuje udržitelný a etický přístup k obchodování, což hraje klíčovou roli v utváření úspěšné a udržitelné budoucnosti pro zaměstnance v konkurenčním prostředí automobilového průmyslu (Škoda Auto, 2022).

V roce 2023 se oblast personalistiky ŠA zaměřila na implementaci funkční strategie Next Level S, která upřednostňuje potřeby zaměstnanců na bezpečné, kreativní a přátelské pracovní prostředí (Škoda Auto, 2023). Počáteční cíle této strategie byly implementovány již v roce 2022. V rámci pilířů Expand, Explore a Engage bylo vyvinuto devět klíčových iniciativ, které jsou v souladu s celopodnikovou strategií a dále jsou rozděleny do 24 projektů. Monitoring a reporting tohoto strategického portfolia byly svěřeny nově vzniklému transformačnímu oddělení, které je odpovědné za průběžnou kontrolu a aktualizace (Škoda Auto, 2022).

Společnost si svých zaměstnanců velmi váží a klade si za cíl poskytovat jim skvělé pracovní podmínky a benefity. Mezi základní hodnoty patří týmový duch, profesionalita, inovace, odpovědnost a rovné příležitosti. Společnost standardizovala své nekomerční webové stránky (např. Muzeum Škoda, Poliklinika Škoda, Odborné učiliště Škoda) tak, aby odrážely její novou firemní identitu, což umožňuje rychlejší aktualizace a vytváření nových stránek. V sektoru vzdělávání došlo k digitalizaci se zavedením platformy pro výuku Degreed a systému řízení výuky Moodle pro odborné učiliště. ŠA navíc zahájila pilotní projekty v oblasti inovativních technologií, včetně fyzioterapie a mentálního tréninku, virtuální a rozšířené reality (Škoda Auto, 2023).

4.3.1 Transformace operativní personalistiky ve vybrané společnosti

V roce 2023 došlo k výrazné transformaci operativního HR, zejména rozdělením HR pracovních činností na dva hlavní pilíře: HR Consulting Center (HR Poradenské centrum) a HR Business Partnering. HR Poradenské centrum si klade za cíl poskytovat rychlejší, efektivnější a kvalitnější personální služby při uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců (Škoda Auto, 2023).

Zatímco dříve se zaměstnanci museli obracet pouze na svého personalistu, nyní mají možnost navštívit jakékoli HR poradenské centrum nebo využít nové digitální nástroje k vyřízení svých požadavků kdykoli a kdekoli (Škoda Auto, 2023).

HR poradenské centrum je k dispozici pro tarifní zaměstnance, kteří se mohou obrátit s řadou témat, včetně individuálního poradenství, změn osobních údajů, potvrzení o zaměstnání, dovolené, mateřské a rodičovské dovolené, a dalších. Tým HR poradenského centra je k dispozici všem zaměstnancům automobilky ve všech třech českých závodech (Škoda Auto, 2023).

Moderní IT nástroje, jako je elektronický spis zaměstnance, DMS, tiketový systém a call centrum, umožňují personalistům nové možnosti komunikace se zaměstnanci. Zaměstnanci mohou kontaktovat oddělení operativní personalistiky telefonicky, emailem, prostřednictvím elektronického zadání požadavku v tiketovém systému na Škoda Space a osobně v HR centrech. Novinkou, která zlepšuje rychlé odbavení zaměstnanců, je možnost objednání na konkrétní čas prostřednictvím služby HR Booking, dostupné z interního zaměstnaneckého portálu Škoda Space (Škoda Auto, 2023).

Dle teoretické textu je usuzováno, že rozhodnutí společnosti ŠA pro transformaci operativní personalistiky na HR Business Partnera a HR poradenské centrum bylo zvoleno efektivně vzhledem k aktuálním trendům v HR. Role HR by měli být rozděleny dle jejich charakteru na strategické, operativní a odborné, tak aby společnost mohla reagovat na značné změny v podnikatelském prostředí.

4.3.2 Firemní kultura

V roce 2022 definovala ŠA svou cílovou kulturu jako „Excellence with Joy“ (Jedinečnost, která nás baví). Na podporu otevřeného a inkluzivního prostředí společnost realizovala různé kulturní projekty, včetně workshopů, kvízů o rozmanitosti a pilotních projektů, jako jsou sdílená pracoviště. Byly také představeny kulturní formáty jako Open Talks, Screw up Talks a Role Model program a jiné. Kromě toho byl testován index kulturního myšlení (CMX) s mírou účasti 49 % a celkovou hodnotou CMX 56 %. Do budoucna se společnost zaměřuje na posílení postavení lidí prostřednictvím transformačních, kvalifikačních a celoživotních vzdělávacích iniciativ založených na tomto kulturním myšlení (Škoda Auto, 2022).

4.3.3 Digitalizace HR procesů

V roce 2022 bylo ve ŠA digitalizováno několik interních procesů s cílem zefektivnit práci zaměstnanců, snížit administrativní zátěž vedoucích výroby a usnadnit vzdálenou spolupráci. Jednalo se o digitalizaci HR procesů a implementaci HR informačních systémů pro zvýšení dostupnosti, rychlosti a kvality personálních služeb. Důraz byl kladen na vytvoření jednotného digitálního ekosystému s názvem „One digi HR“, jehož cílem je zlepšit kvalitu digitálních služeb a jejich dostupnost pro všechny zaměstnance. Jeden významný pilotní projekt, „DigiRoadshow“, poskytl zaměstnancům školení digitálních dovedností, což vedlo ke zlepšení znalostí interních služeb a aplikací. Tohoto školení se zúčastnilo přibližně 22 000 zaměstnanců, na které dohlíželi jejich nadřízení. Společnost zejména snížila tištěné výplatní pásky o 72 % a postoupila k dokončení digitalizace osobních karet zaměstnanců. Tyto soubory jsou naskenovány, data jsou extrahována a uložena v centralizovaném systému, což umožňuje snadný online přístup pro personál HR a potenciální zaměstnance v budoucnu (Škoda Auto, 2022).

4.3.4 Nábor a spolupráce se školami

ŠA se zaměřuje na nábor talentů a spolupráci se školami s cílem podpořit diverzitu a přilákat ženy do společnosti jako zaměstnavatele s moderními technologiemi. Tento důraz se odráží v kampani Employer Branding, která na blogu Škoda Career ukazuje skutečné příběhy zaměstnankyň. Blog slouží jako klíčový nástroj pro budování značky zaměstnavatele a pomocí obsahového marketingu zobrazuje ŠA jako zaměstnavatele, který uvažuje dopředu a využívá nejmodernější technologie. Obsahuje interaktivní příběhy o kariéře zaměstnanců, výzvách a projektech, včetně rozhovorů se zaměstnankyněmi na technických pozicích, aby zdůraznily jejich příslušnost k automobilovému průmyslu. Blog získal uznání jako nejlepší elektronický časopis roku 2021 a zvítězil v soutěži Zlatý středník o nejlepší komunikační projekty v České republice a na Slovensku (Škoda Auto, 2022).

ŠA aktivně podporuje technické vzdělávání prostřednictvím partnerství se 40 středními a 17 vysokými školami. Společnost daruje různé vybavení, včetně nehomologovaných vozů, počítačů a převodovek, a revitalizuje učebny ve vzdělávacích institucích. ŠA dále spolupracuje se vzdělávacími soutěžemi, jako je Technology Competency, Technologická olympiáda, EDU.Lab, Auto Repair Junior a Formula Student Czech Republic a jiné (Škoda Auto, 2022).

4.3.5 Vzdělávání

ŠA si uvědomuje důležitost digitalizace a automatizace při modernizaci provozů, která následně vyžaduje rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. To tvoří základ iniciativy „Změna a zlepšování kvalifikací pro budoucnost“ v oblasti Lidé a kultura. Společnost plánuje do roku 2030 investovat do vzdělávání souvisejícího s elektromobilitou přes 12 miliard korun. S rostoucí poptávkou po kvalifikovaných pracovnících v IT, technologii, strojírenství a matematice ubývá manuální práce v důsledku zvýšené automatizace. V důsledku toho trh práce vyžaduje, aby zaměstnanci získali dovednosti relevantní pro budoucí výzvy. Nejde však jen o rozšiřování kompetencí, ale o nabytí nových dovedností (zvyšování kvalifikace) nebo zvyšování stávající kvalifikace (rekvalifikace) během tří až šesti měsíců (Škoda Auto, 2022).

V tabulce 2 níže je znázorněna kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti ŠA k 31.12.2023.

Ukončené vzdělání	Poměr zaměstnanců
Základní vzdělání	8,0 %
Střední bez maturity	41,5 %
Střední s maturitou	32,1 %
Vysokoškolské vzdělání	18,4 %

Zdroj: (Škoda Auto, 2023)

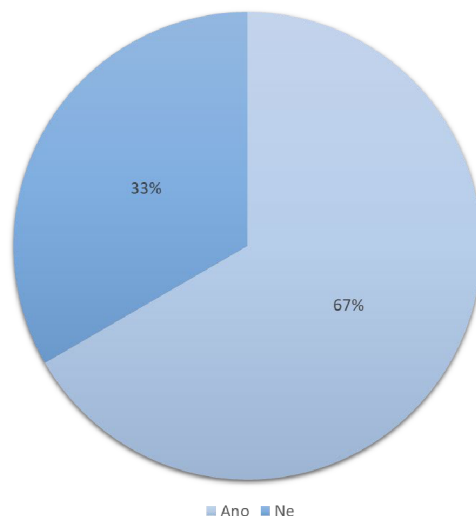
Tab. 1 Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti ŠA k 31.12.2023

4.4 Vyhodnocení řízených rozhovorů

V následující kapitole budou analyzovány odpovědi vybraných zaměstnanců zodpovězené během řízených rozhovorů na předem stanovené otázky (viz. příloha 1) týkající se transformace operativní personalistiky ve společnosti ŠA, která proběhla ve druhé polovině roku 2023. Zaměstnanci byli vybráni tak, aby byla zachována jejich různorodost – věk, pohlaví, pracovní zařazení, frekvence spolupráce s HR atd.

První otázka byla zaměřená na to, jestli vůbec zaměstnanci postřehli transformaci operativní personalistiky a pomocí jakých kanálů se k nim změna dostala. Dle provedených rozhovorů je usuzováno, že většina (67 %) z dotazovaných zaměstnanců o změně byla informována a změnu postřehla a zbytek zaměstnanců (33 %) změnu nepostřehl, ale nijak to dle jejich slov neovlivnilo jejich pracovní činnosti. Dle slov zaměstnanců, kteří změnu postřehli, nebo o ní byli individuálně informováni, se o změně dozvěděli nejčastěji z interních sdělovacích prostředků, jimiž jsou interní informační portál „Škoda Space“, noviny zaměstnanců „Škoda Mobil“. Dále byli někteří zaměstnanci informováni jejich HR Business partnerem na interních poradách, jiné informoval jejich nadřízený, případně kolega.

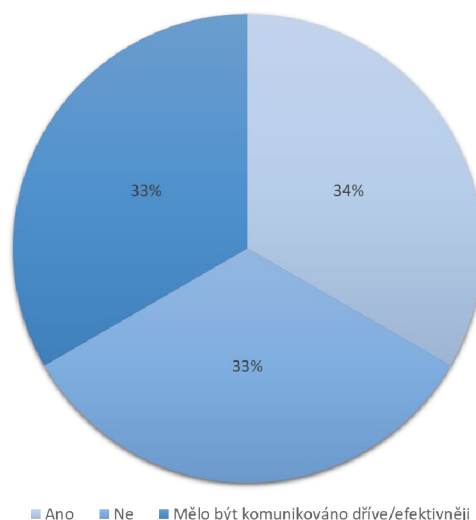
Postřehl/a si, že proběhla transformace operativní personalistiky?



Obr. 3 Odpovědi na otázku, jestli zaměstnanci postřehli transformaci operativní personalistiky

Ve druhé otázce dotazovaní zaměstnanci odpovídali na otázku, jestli z jejich pohledu byli o této změně informováni s dostatečným předstihem. Dle grafu na obr.4 je patrné, že jsou zaměstnanci v jejich odpovědích rozděleni na tři souměrné části. První část zaměstnanců tvrdí, že byli o změně informováni včas, druhá část říká, že o změně nebyli informováni včas a dostatečně a poslední část prohlašuje, že tato změna měla být komunikována dříve případně efektivněji.

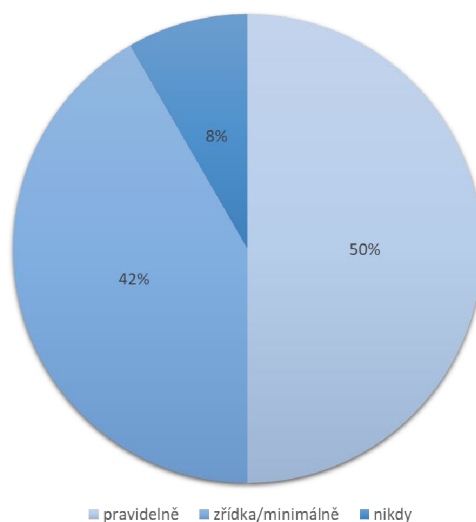
Byl/a si o této změně v rámci firmy dostatečně a včas informováná?



Obr. 4 Odpovědi na otázku 2

Třetí otázka slouží k lepšímu roztrídění zaměstnanců na ty, kteří pravidelně ve své práci komunikují s personalistikou a zabývají se personální prací a na ty, kteří s personalistikou téměř nekomunikují a personální prací se nezabývají. Z obr. 5 je patrné, že při výběru zaměstnanců byla zachována různorodost ve frekvenci komunikaci a práci s personalistikou. Polovina dotazovaných zaměstnanců se zabývá personální prací pravidelně, druhá polovina zřídka, případně nikdy.

Jak často se během svých pracovních činností zabýváš personální prací a komunikuješ s personalistikou?

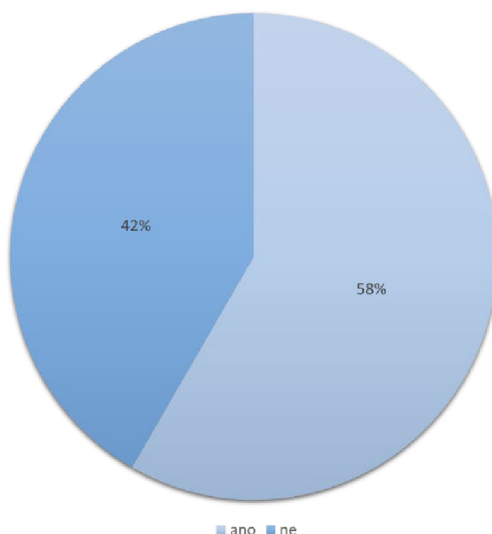


Obr. 5 Odpovědi na otázku 3

Otázka číslo 4 je rozdělená na 2 podotázky. Jestli se zmíněná transformace daného zaměstnance týká a jestli museli dotazovaní zaměstnanci něco změnit ve svých pracovních činnostech.

Na první podotázku lze odpovědět jednoznačně, větší poloviny zaměstnanců se tato transformace týká a menší polovina dotazovaných zaměstnanců tvrdí, že se jich zmíněná transformace nedotkla.

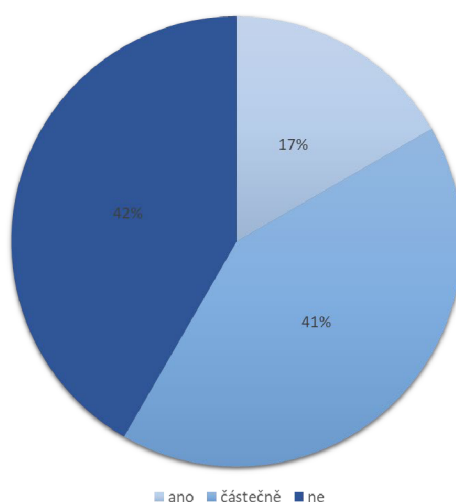
Týká se tě zmíněná transformace?



Obr. 6 Odpovědi na otázku 4 – první podotázka

Následující podotázka je mířena zejména na zaměstnance, kteří se zabývají personálními úkony a často spolupracují s personalistikou. Dotazování zaměstnanci odpovídají na to, jestli museli kvůli transformaci operativní personalistiky změnit svoje obvyklé pracovní činnosti. Větší polovina zaměstnanců musela nějakým způsobem změnit svoje obvyklé pracovní činnosti.

Musel/a si něco změnit ve svých obvyklých pracovních činnostech?



Obr. 7 Odpovědi na otázku 4 – druhá podotázka

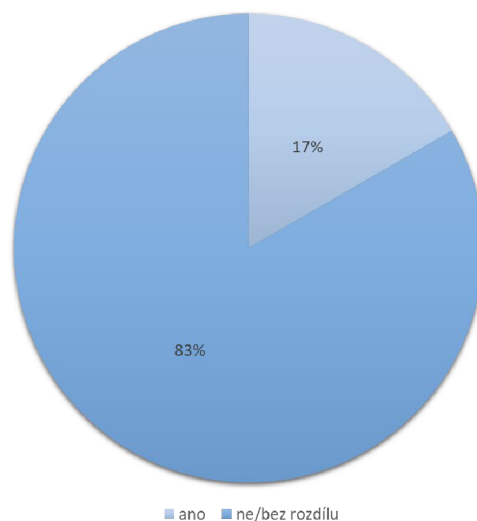
Nejčastěji zmiňované změny, které museli zaměstnanci provést, jsou:

- Úprava kontaktních partnerů v rámci operativní personalistiky.

- Rozdělení témat, dle toho, jestli je lze komunikovat s HR Business partnerem nebo s HR poradenským centrem. Z počátku kvůli tomu docházelo k prodlevám v rámci HR poradenského centra a pro zaměstnance byla komunikace časově náročnější.
- Zvyknout si, že již nebude mít zaměstnanec přidělenou personalistku, ale pokaždé bude komunikovat s někým jiným v rámci HR poradenského centra.
- Dílčí procesní úkony (např. odesílání podepsaných pracovních smluv na HR poradenské centrum, nahrávání požadavků na HR poradenské centrum prostřednictvím Škoda Space, a jiné).

Otázka číslo 5 řešila, zda zmíněná transformace usnadnila danému zaměstnanci jeho každodenní práci. Většina zaměstnanců nevidí žádný rozdíl v jejich práci mezi stavem před a po transformaci. Malá skupina zaměstnanců (17 %) tvrdí, že jim transformace usnadnila jejich práci.

Usnadnila ti zmíněná transformace tvoji každodenní práci?

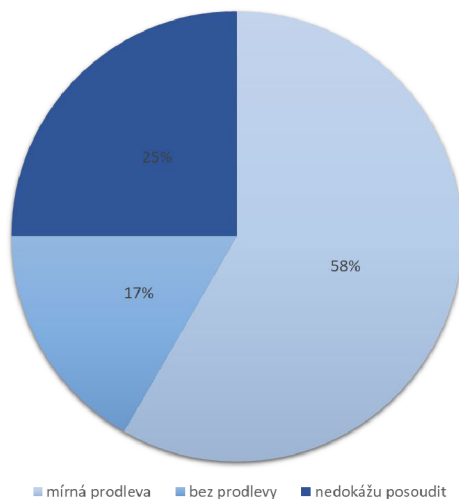


Obr. 8 Odpovědi na otázku 5

V 6 otázce byl od vybraných zaměstnanců zjišťován jejich názor na komunikaci s HR Business partnerem a HR poradenským centrem a dále byli dotazováni, jestli dle jejich názoru nedochází v porovnání s původním stavem k prodlevám v komunikaci. Větší polovina zaměstnanců zaznamenala mírné prodlevy v komunikaci hlavně v počáteční fázi – bezprostředně po provedené transformaci.

Menší polovina zaměstnanců tvrdí, že k prodlevám nedochází, případně, že to nedokážou posoudit.

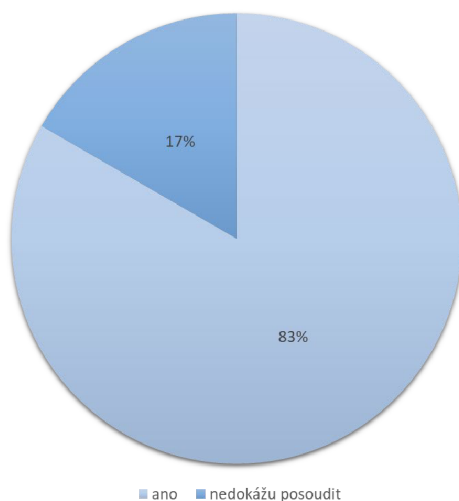
Nedochází v porovnání s původním stavem operativní personalistiky k prodlevám v komunikaci?



Obr. 9 Odpovědi na otázku 6

7. otázka byla zaměřena na dostupnost HR poradenských center pro zaměstnance. Většina tázaných zaměstnanců nemá s dostupností HR poradenských center žádnou negativní zkušenost a tvrdí, že jsou HR poradenská centra dostatečně dostupná. Zbylí zaměstnanci odpověděli, že nedokážou posoudit, jelikož služby HR poradenských center zatím nevyužili.

Jsou pro tebe HR centra v rámci firmy dostatečně dostupná?



Obr. 10 Odpovědi na otázku 7

Další otázka se týkala vlastního názoru zaměstnanců. Zaměstnanci byli vyzváni, aby definovali dle jejich vlastního názoru přinesla transformace operativní personalistiky.

Dle jejich odpovědí je usuzováno, že po počátečním zavedení, kdy docházelo k mírným prodlevám ve vyřizování požadavků jak ze strany personalistiky, tak ze strany zaměstnanců, se situace ustálila a transformace přinesla zefektivnění a ulehčení určitých personálních úkonů. Konkrétně se jedná o zefektivnění procesů, zlepšení komunikace se zaměstnanci a poskytnutí lepší podpory zaměstnancům v personálních záležitostech.

Někteří zaměstnanci pozitivně vyzdvihují provedenou digitalizaci, zjednodušeně je pro ně pozitivní, že nemusí s každou personální záležitostí osobně docházet na personalistiku, ale mohou využít nově vzniklých digitálních personálních nástrojů. Menší skupina zaměstnanců tvrdí, že nevidí vůči původnímu stavu žádné plusy ani mínusy.

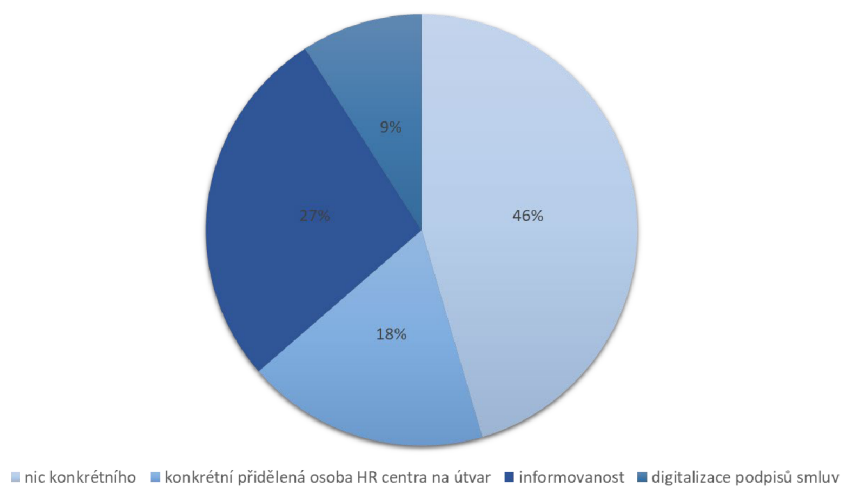
V 9. otázce byli zaměstnanci dotazováni, jaké jsou dle jejich názoru nevýhody nové podoby personalistiky. Polovina dotazovaných zaměstnanců neshledává žádné nevýhody. Druhá polovina zaměstnanců shledává nevýhodu hlavně ve složitosti komunikace s HR centrem a prodlevy ke kterým dochází. Dle mého osobního pozorování k těmto dvou jevům docházelo zpočátku – krátce po transformaci, aktuálně je dle mého názoru situace mnohem lepší, zaměstnanci si již zvykli na novou podobu a aktivně pracují s novými digitálními prvky.

Jako další nevýhoda byla u několika zaměstnanců zmíněna anonymita. Je tím myšleno to, že předtím měli zaměstnanci svoji personalistku, na kterou byli zvyklí a personalistka znala jejich situaci. Nyní, po transformaci, nemají zaměstnanci přidělenou svoji personalistku a pokaždé s nimi jejich personální záležitosti řeší jiný zaměstnanec personalistiky.

V poslední otázce rozhovoru zaměstnanci odpovídali, jestli vidí nějaký potenciál pro zlepšení a co jim v rámci nové podoby operativní personalistiky chybí. Odpovědi zaměstnanců jsou znázorněny v grafu na obr. 11. Lze konstatovat, že téměř polovina dotazovaných zaměstnanců nevidí žádný potenciál pro zlepšení. Ostatní zaměstnanci vidí potenciál ke zlepšení v informovanosti, která již byla zmiňována. Další návrh na zlepšení z pohledu dotazovaných zaměstnanců je v tom, že by

mohla být na konkrétní útvar přiřazen konkrétní personalista, který daný útvar zná – tím by došlo k zamezení zmiňované anonymity v otázce číslo 9.

Co ti v rámci nové podoby operativní personalistiky chybí? Je dle tvého názoru v tomto tématu prostor pro zlepšení?



Obr. 11 Odpovědi na otázku 10

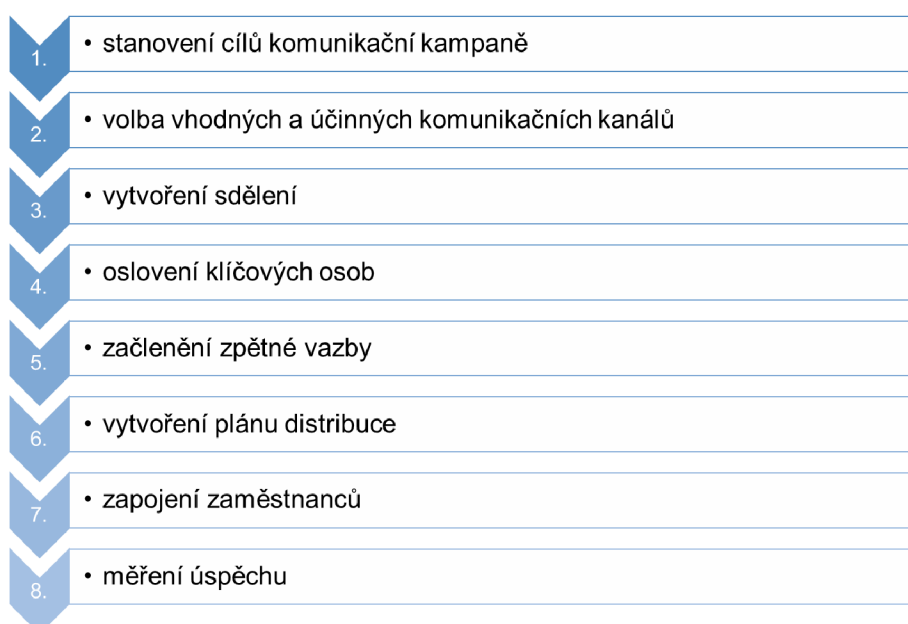
5 Vlastní návrh doporučení

V roce 2023 prošla ŠA významnou transformací své operativní personalistiky, která ovlivnila způsob, jakým společnost spravuje a rozvíjí své lidské zdroje. Tato transformace byla odpovědí na měnící se podmínky na trhu práce, technologický vývoj a rostoucí očekávání zaměstnanců.

5.1 Informovanost zaměstnanců

Během řízených rozhovorů bylo hned na začátku zjištěno, že informace o transformaci operativní personalistiky se nedostala ke všem zaměstnancům. Zaměstnanci, kteří o transformaci byli informováni, tvrdili, že by změna mohla být komunikována dříve.

Jako opatření je navrhováno, aby byla v případě takhle velké změny, která se týká všech zaměstnanců, vytvořena patřičná komunikační kampaň, díky které by se informace mohla dostat zaměstnancům do povědomí včas. Příprava účinné komunikační kampaně pro zaměstnance ohledně změny ve společnosti vyžaduje strategický přístup a pečlivou přípravu. Níže jsou navrženy kroky, které jsou na základě pozorování nutné k dosažení efektivní komunikační kampaně.



Obr. 12 Schéma navrhaných kroků komunikační kampaně

Důležité je stanovení cílů kampaně, je nutné definovat, čeho chce společnost prostřednictvím kampaně dosáhnout, např. informovanost a porozumění

zaměstnanců, zaměstnanecká motivace, podpora změny z řad zaměstnanců a jiné aspekty. Dalším krokem je volba vhodných a účinných komunikačních kanálů. Společnost by měla zanalyzovat a rozhodnout jaké kanály jsou nejefektivnější a nejdosažitelnější pro zaměstnance. Existuje mnoho různých kanálů, prostřednictvím kterých lze zaměstnance oslovit, např. e-mailová komunikace, interní zaměstnanecký portál, interní noviny zaměstnanců, sociální média, pravidelná zaměstnanecká setkání, interní pracovní porady a další.

Třetím krokem je vytvoření efektivního sdělení. Sdělení by mělo být srozumitelné a poutavé. Společnost by tam měla zahrnout informace o tom, co a z jakého důvodu se mění a jakým způsobem to ovlivní zaměstnance. V neposlední řadě by zde mělo být zdůrazněné, co daná změna zaměstnancům přinese, např. ulehčení určitých personálních úkonů, jednodušší komunikace, možnost využití digitálních nástrojů ve vyšší míře atd.

V dalším kroku by měla společnost identifikovat skupinu zaměstnanců, která má vliv na ostatní zaměstnance, např. management, zaměstnance v talentovém programu atd. Společnost by měla tuto skupinu informovat s předstihem, formou jednoduchého WS, kde by byli poučeni o změně, o jejích přínosech. Tato skupina zaměstnanců poté bude motivována a bude podporovat samostatné sdělení ve svých útvarech a zájmových skupinách.

Dále je důležitá zpětná vazba, doporučuji do komunikační kampaně zahrnout mechanismus získávání zpětné vazby od zaměstnanců. To může být formou ankety, setkání, interních porad atd. Nedílnou součástí je naplánovat plán distribuce informací zaměstnancům, může to zahrnovat časový plán rozesílání informačních emailů, zveřejňování informací ve sdělovacích prostředcích společnosti, případně termínový plán setkání zaměstnanců a jiné.

V předposledním kroku je vhodné aktivní zapojení zaměstnanců do procesu změny. Třeba prostřednictvím workshopů, diskusních fór, přímou interakcí s vedením. Jako poslední krok navrhuji změřit úspěch komunikační kampaně. Je nutné definovat ukazatele, kterými lze úspěšnost kampaně změnit, například porozumění změně, úroveň angažovanosti zaměstnanců, případně snížení odporu vůči změně.

Úspěšná komunikační kampaň vyžaduje jasné sdělení, dostatečnou časovou dotaci, zapojení zaměstnanců a pravidelnou komunikaci po celou dobu procesu změny.

Na základě zkoumání tématu by po provedení účinné komunikační kampaně nemuselo docházet k vysoké míře nespokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci by prostřednictvím kampaně změnu lépe pochopili a měli by možnost se na ni individuálně připravit.

5.2 „Anonymita“

Následnou zmiňovanou záležitostí byla tzv. anonymita, je tím myšleno to, že po transformaci již zaměstnanci nemají vlastní přidělenou personalistku, na kterou jsou zvyklí, ale nově pokaždé komunikují svoje personální záležitosti s různými zaměstnanci HR poradenského centra.

V této záležitosti vzniklo po provedení analýzy doporučení, aby byl zaměstnancům lépe vysvětlen princip HR poradenského centra. HR poradenské centrum je složené z původních zaměstnanců personalistiky, kteří byli v minulosti přiděleni k určitým útvarům, tudíž se zaměstnanci pořád mohou při komunikaci s HR poradenským centrem setkat s jejich původní personalistkou. Tuto formu lze představit zaměstnancům a tím by došlo k částečnému zamezení nespokojenosti zaměstnanců. Dalším krokem by mohlo být představení jednotlivých zaměstnanců HR poradenského centra formou interních sdělovacích prostředků, díky tomu by k nim zaměstnanci mohli získat vyšší míru důvěry. V těchto tématech je důležitá otevřená a transparentní komunikace, aby bylo pro zaměstnance vytvořeno přívětivé prostředí na akceptaci změny.

Celkově lze konstatovat, že transformace operativní personalistiky ve ŠA v roce 2023 byla důležitým krokem směrem k modernizaci a efektivnímu ŘLZ, který přispívá k udržení konkurenceschopnosti a dlouhodobému úspěchu společnosti.

Na základě provedeného zkoumání je vyvozováno, že transformace přinesla zefektivnění a ulehčení personálních úkonů pro personalistky, pro vedoucí zaměstnance a v neposlední řadě pro všechny zaměstnance společnosti. Konkrétně se jedná o zefektivnění procesů, zlepšení komunikace se zaměstnanci, zavedení digitálních nástrojů a poskytnutí lepší podpory zaměstnancům v personálních záležitostech.

5.3 Digitalizace a prodlevy v komunikaci

Důležitým přínosem transformace je ulehčení personálních úkonů. Moderní nástroje a systémy umožňují zaměstnancům snadnější a rychlejší vyřizování jejich personálních záležitostí. To zvyšuje spokojenost zaměstnanců a snižuje frustraci spojenou s byrokratickými procedurami.

Digitalizace hraje klíčovou roli v procesu transformace personalistiky. Přechod k digitálním nástrojům a systémům umožňuje snadnější přístup k informacím, efektivnější sledování a analýzu dat a efektivnější komunikaci mezi zaměstnanci a personálním oddělením. Tento přechod vede ke zvýšení transparentnosti a efektivity celého procesu ŘLD.

V tématu digitalizaci vyplývá jedno doporučení – seznámení zaměstnanců s digitálními nástroji, aby z jejich strany nedocházelo ke stížnostem v prodlevách. K prodlevám docházelo zpočátku, než si všichni zaměstnanci zvykli na změnu a na nové digitální nástroje.

Závěr

V rámci této bakalářské práce byl prozkoumán obor ŘLZ a jeho vliv na moderní firemní prostředí. Zkoumání umožnilo porozumět dynamice a složitosti řízení lidských zdrojů v současné době a objevit klíčové trendy a strategie, které organizacím pomáhají efektivně reagovat na aktuální výzvy.

Vytyčené cíle v úvodu této práce byly dosaženy na základě literární rešerše, pozorování a provedených řízených rozhovorech. Klíčové aspekty současných činností a metod řízení lidských zdrojů byly analyzovány a na jejich základě bylo připraveno vlastní doporučení vybranému podniku.

Transformace operativní personalistiky představuje klíčový krok směrem k modernizaci a zefektivnění řízení lidských zdrojů v organizaci. Hlavní přínosy této transformace jsou mnohostranné a přinášejí významné výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. Moderní nástroje a technologie umožňují zaměstnancům snadnější způsob, jak spravovat své personální záležitosti a komunikovat s personálním oddělením. To vede ke zlepšení pracovního prostředí a posiluje vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

Celkově lze říci, že transformace operativní personalistiky přináší moderní a efektivní přístup k ŘLD, který přináší významné výhody pro organizaci i její zaměstnance.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. 13. vydání. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. 16. vydání. London: Kogan Page, 2023. ISBN 978-1-3986-0664-7.

BARTSCHER, Thomas a NISSEN, Regina. *Personalmanagement Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis*. 2. vydání. Hallbergmoos: Pearson, 2017. ISBN 978-3-86894-281-1.

BEER, Michael. *Managing human assets*. New York: Free Press, 1984. ISBN 0-02-902390-4.

BREWSTER, Chris, 1993. Developing a European Model of Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*. Roč. 4, č. 4, s.765-784. 1993. ISSN 0958-5192.

FOMBRUN, Charles; TICHY, Noel; DEVANNA, Mary. *Strategic Human Resource Management*. 1.vyd. New York: John Wiley,1984. ISBN 0-471-81079-7.

HUBER, Andreas. *Personalmanagement*. 2. vydání. Mnichov: Vahlen, 2017. ISBN 978-3-8006-5034-7.

KEEGAN, A. a FRANCIS, H. Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The international journal of Human Resource Management*. 2010, Roč. 6, č. 21, s. 873-898.

KEENOY, T. HRMism and the images of re-presentation. *Journal of management studies*. 1997, roč. 5, č. 34, s. 825-841.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MABEY, Ch.; SALAMAN, G. a STOREY, J. *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. 2. vydání. Oxford: Blackwell, 1998. ISBN 9780631208235.
- MARTIN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.M. a SANCHÉZ-GARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 2005, Roč. 5, č. 16, s. 633-659.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŽÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- SCHNEIDER, B. The people make the place. *Personnel Psychology*. 1987, Roč. 3, č. 40, s. 43–53.
- SCHULER, R. S. Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*. 1992, Roč. 1, č. 21, s. 18-32.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Škoda Auto. *Výroční zpráva společnosti Škoda Auto 2022*. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf. [cit. 2024-04-15].
- Škoda Auto. *Výroční zpráva společnosti Škoda Auto 2023*. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2024/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2023_CZ_eeb13d52.pdf. [cit. 2024-04-13].
- Škoda Auto. *Škoda Mobil 07-2023*. Dostupné z: <https://www.skodamobil.cz/cz/07-2023/personalistika>. [cit. 2024-03-12].
- TORRINGTON, Derek; HALL, Laura; ATKINSON, Carol a TAYLOR, Stephen. *Human Resource Management*. 11. vydání. Velká Británie: Pearson, 2020. ISBN 9781292261669.

TRUSS, C. a GRATTON, L. Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*. 1994, Roč. 3, č. 5, s. 66-86.

ULRICH, David. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 1997. ISBN 978-0-875-84719-1.

WATSON, Tony J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 2010. Roč. 21, č. 6, 915-931. ISSN 0958-5192.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Shrnující schéma vývoje HR	12
Obr. 2 Ulrichův model: Role personálního manažera jako HR Business Partnera	15
Obr. 3 Odpovědi na otázku, jestli zaměstnanci postřehli transformaci operativní personalistiky.....	37
Obr. 4 Odpovědi na otázku 2.....	37
Obr. 5 Odpovědi na otázku 3.....	38
Obr. 6 Odpovědi na otázku 4 – první podotázka	39
Obr. 7 Odpovědi na otázku 4 – druhá podotázka	39
Obr. 8 Odpovědi na otázku 5.....	40
Obr. 9 Odpovědi na otázku 6.....	41
Obr. 10 Odpovědi na otázku 7.....	41
Obr. 11 Odpovědi na otázku 10.....	43
Obr. 12 Schéma navrhovaných kroků komunikační kampaně.....	44

Seznam tabulek

Tab. 1 Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti ŠA k 31.12.2023.....	36
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Seznam otázek použitých v řízených rozhovorech	54
Příloha 2 Hlavní rozdíly v rolích HR Business Partnera a HR specialisty (popř. HR generalisty).....	55

Příloha 1 Seznam otázek použitých v řízených rozhovorech

- 1) Postřehl/a si, že proběhla transformace operativní personalistiky? Prostřednictvím jakých kanálů se k tobě tato informace dostala?
- 2) Byl/a si o této změně v rámci firmy dostatečně a včas informovaná?
- 3) Jak často se během svých pracovních činností zabýváš personální prací a komunikuješ s personalistikou?
- 4) Týká se tě zmíněná transformace, musel/a si něco změnit ve svých obvyklých pracovních činnostech?
- 5) Usnadnila ti zmíněná transformace tvoji každodenní práci?
- 6) Jaký je tvůj názor na komunikaci s HR Business Partnerem/HR Call centrem? Nedochozí v porovnání s původním stavem operativní personalistiky k prodlevám v komunikaci?
- 7) Jsou pro tebe HR centra v rámci firmy dostatečně dostupná?
- 8) Co podle tvého názoru firmě přinesla transformace operativní personalistiky?
- 9) Jaké jsou podle tebe nevýhody nové podoby personalistiky?
- 10) Je dle tvého názoru v tomto tématu prostor pro zlepšení? Co ti v rámci nové podoby operativní personalistiky chybí?

Příloha 2 Hlavní rozdíly v rolích HR Business Partnera a HR specialisty (popř. HR generalisty)

Vybraná hlediska	HR Business Partner	HR specialista/HR generalista
Pozice v organizaci	Spíše silná, jedna z klíčových pozic	Spíše slabá
Vztah k managementu	Partner managementu, často člen nejvyššího vedení	Spolupracovník managementu, někdy člen vedení podniku
Charakter činnosti	Strategický a proaktivní	Většinou operativní a reaktivní
Hlavní obsah činnosti	Strategické aktivity v oblasti ŘLZ: tvorba a realizace personální strategie, řízení změn, (re)design pracovních míst, změny firemní kultury, nastavení efektivních procesů a postupů jednotlivých personálních činností, prosazování inovativních postupů v HR	Realizace jednotlivých personálních činností (získávání a výběr, adaptace, vzdělávání, administrativa atd.)
Vliv na strukturu pracovních míst a výběr zaměstnanců	Zabývá se optimalizací struktury pracovních míst a efektivitou procesu získávání a výběru zaměstnanců. Podílí se na výběru při obsazování klíčových pozic; v této souvislosti se zaměřuje na práci s talenty. Převažuje strategický přístup k plánování potřeby pracovníků	Vede proces získávání a výběru zaměstnanců na všechny pracovní pozice dle aktuálních potřeb podniku. Rozhoduje o konečném výběru uchazečů, popř. dává doporučení o jejich přijetí na základě výsledků výběrového řízení
Hlavní klienti	Podnik jako celek (akcionáři, management, zaměstnanci)	Zaměstnanci
Hledisko vnímání podnikových procesů	Makroekonomické hledisko	Mikroekonomické hledisko
Přístup k řešení problémů	Je schopen identifikovat problém a jeho příčiny a navrhnout klientovi optimální řešení	Navrhuje vhodné postupy při řešení problémů v oblasti řízení lidských zdrojů
Hlavní cíle (měřítko úspěchu)	Plnění strategických cílů podniku, dosažení stanovených obchodních	Vykonávání určitých personálních činností, a to v určité kvalitě a dle

	<p>cílů (např. Snížení fluktuace, zvýšení produktivity práce, zvýšení obratu, ziskovosti)</p>	<p>daných postupů; včasné a přesné plnění stanovených úkolů (např. výběr nových zaměstnanců a obsazení volných pracovních míst ve stanovených termínech, zefektivnění systému motivace, realizace nejrůznějších průzkumů mezi zaměstnanci – ohledně jejich spokojenosti, odměňování apod., vypracování pravidelných reportů)</p>
<p>Klíčové kompetence</p>	<p>Hluboké znalosti personalistiky a současně výborná znalost oboru, v němž podnik působí, a celkově podnikatelského prostředí. Schopnost identifikovat hlavní makroekonomické trendy a vysvětlit jejich vliv na život podniku, na naplňování jeho obchodních cílů a strategie. Vysoká úroveň leadershipu spojená s výbornými komunikačními schopnostmi a dovednostmi</p>	<p>Vysoká úroveň odborných znalostí řízení lidských zdrojů; výborné komunikační schopnosti</p>

Zdroj: (Palíšková a kol., 2021)

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Zuzana Borovková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Současné metody řízení lidských zdrojů se zaměřením na firmu Škoda Auto a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	58		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na současné činnosti a metody řízení lidských zdrojů. V teoretické části byly prozkoumány teoretické zdroje k tématu ŘLZ. V praktické části byl představený vybraný podnik, metodika práce a výsledky řízených rozhovorů. Ke zhotovení práce byly použité následující metody: pozorování, řízené rozhovory, analýza a vědecký popis.</p> <p>Po vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů bylo navrženo konkrétní doporučení na zmiňovanou problematiku ve vybraném podniku.</p> <p>Lze konstatovat, že transformace operativní personalistiky ve vybraném podniku přináší moderní a efektivní přístup k ŘLD, který přináší významné výhody pro organizaci i její zaměstnance.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	řízení lidských zdrojů, modely řízení lidských zdrojů, HR Business partner model, činnosti a metody řízení lidských zdrojů		

ANNOTATION

AUTHOR	Zuzana Borovková		
FIELD	Human Resources Management		
THESIS TITLE	Current human resource management methods with a focus on Škoda Auto a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Kornélia Svačinová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	58		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor's thesis is focused on current activities and methods of human resource management. In the theoretical part, theoretical sources on the topic of HRM were examined. In the practical part, the selected company, thesis methodology and results of guided interviews were presented. The following methods were used to produce the thesis: observation, guided interviews, analysis and scientific description.</p> <p>After evaluating the results of the guided interviews, a specific recommendation was proposed for the mentioned issue in the selected company.</p> <p>It can be stated that the transformation of operational HR in the selected company brings a modern and effective approach to HRM, which brings significant benefits for the organization and its employees.</p>		
KEY WORDS	Human resource management, human resources management models, HR Business partner model, activities and methods of human resources management		