

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Šárka Čírtková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Personální činnosti v organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis:

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské diplomové práce, paní PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za její cenné rady, doporučení a podporu. Také bych ráda poděkovala paní Mgr. Dagmar Halové a jejímu týmu za umožnění vykonávat výzkum v jejich organizaci i za těchto nestandardních podmínek.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Šárka Čírtková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, PhD.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Personální činnosti v organizaci
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zaměřuje na personální činnosti v organizaci. Cílem práce je popsat personální činnosti v konkrétní organizaci. Teoretická část práce se zabývá personálními činnostmi, specifikami personálních činností v malých organizacích a charakteristikou trhu práce v době pandemie koronaviru. Empirická část práce obsahuje popis personálních činností v konkrétní organizaci na základě dat získaných kvalitativním výzkumem, jehož hlavní metodou byl polostrukturovaný rozhovor.
Klíčová slova:	Personální činnosti, malá organizace, získávání a výběr pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků
Title of Thesis:	Personnel Activities In An Organization
Annotation:	This bachelor thesis focuses on personnel activities in an organization. The aim of the thesis is to describe personnel activities in the organization. The theoretical part of the thesis deals with personnel activities and their specifics in the small organizations and characterization of the labour market during the pandemic of coronavirus. The

	empirical part of the thesis contains the description of the personnel activities in the organization on the basis of data collected by a qualitative research which was realized primarily by semi-structured interview.
Keywords:	Personnel activities, small organization, recruitment and selection of employees, rewarding employees, education of employees
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1: Systém odměňování v organizaci Příloha 2: Rozhovor s vedoucí organizace
Počet literatury a zdrojů:	20
Rozsah práce:	50 s. (63 106 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
Obsah	6
Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. Terminologický kontext.....	10
1.1 Personální práce	10
1.2 Vývoj koncepcí personální práce.....	11
2. Personální činnosti.....	13
2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	13
2.2 Personální plánování.....	14
2.3 Získávání a výběr pracovníků.....	14
2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	17
2.5 Odměňování pracovníků	18
2.6 Vzdělávání pracovníků	20
2.7 Pracovní vztahy.....	22
2.8 Péče o pracovníky	23
2.9 Personální informační systém	24
3. Personální práce v malých organizacích.....	26
3.1 Definice malé organizace	26
3.2 Specifika personálních činností v malých organizacích.....	27
3.3 Jak malé organizace řeší personální práci	28
4. Situace na trhu práce v období pandemie koronaviru.....	30
4.1 Vývoj českého trhu práce v prvním čtvrtletí roku 2020	30
4.2 Vývoj českého trhu práce ve druhém čtvrtletí roku 2020	31
4.3 Vývoj českého trhu práce ve třetím čtvrtletí roku 2020.....	32

EMPIRICKÁ ČÁST	34
5. Metodika	34
5.1 Cíl práce.....	34
5.2 Použité metody	34
5.3 Zdroje dat.....	35
6. Charakteristika organizace	36
6.1 Čím se organizace zabývá	36
6.2 Historie	36
7. Personální činnosti v organizaci	38
7.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	38
7.2 Personální plánování.....	39
7.3 Získávání a výběr pracovníků	40
7.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	41
7.5 Odměňování pracovníků a možnosti kariérního růstu	41
7.6 Vzdělávání pracovníků.....	42
7.7 Pracovní vztahy.....	43
7.8 Péče o pracovníky	44
7.9 Personální informační systém.....	44
8. Shrnutí a diskuse	45
Závěr	48
Literatura a zdroje	49
Seznam zkratk.....	51
Přílohy.....	53

ÚVOD

Provádění personálních činností je důležité pro malé i větší organizace. Tuto důležitost můžeme pozorovat ve vývoji koncepcí personální práce, tedy přechodu z administrativního vedení údajů o pracovnících ke strategickému přístupu řízení lidských zdrojů. Vedení si uvědomuje, že pro efektivní plnění cílů organizace je potřeba o své pracovníky pečovat a sledovat vnější prostředí organizace, tedy situaci na trhu práce, konkurenci a další změny, a adekvátně na ně reagovat. Rok 2020 přinesl kvůli pandemii koronaviru mnoho změn nejen ve vnějším, ale také ve vnitřním prostředí. Organizace musely začít reagovat na vládní nařízení a mnoho z nich bylo donuceno přejít do online režimu. Předpokládám, že v důsledku této situace se proměnily také personální činnosti a situace na trhu práce.

Cílem této bakalářské práce je popsat personální činnosti vykonávané v konkrétní organizaci. Z andragogického hlediska se zaměřuji na to, jak se tyto personální činnosti změnily v době pandemie. Cíle práce chci dosáhnout kvalitativním výzkumem, konkrétně deskriptivní případovou studií. Ke sběru dat jsem použila polostrukturovaný rozhovor, informace z webových stránek organizace a analýzu poskytnutých firemních dokumentů.

V teoretické části práce nejprve uvádím terminologický kontext základních pojmů a koncepcí z oblasti personalistiky a popisuji jednotlivé personální činnosti. Dále uvádím charakteristiku malé organizace, specifika personálních činností, které jsou v ní vykonávány a také možnosti, jak malé organizace mohou řešit personální práci. V poslední kapitole teoretické části charakterizují situaci na trhu práce v období pandemie koronaviru.

V empirické části uvádím nejprve metodiku získávání dat a výzkumnou otázku („*Jak jsou personální činnosti vykonávané v konkrétní organizaci*“?). Dále uvádím charakteristiku organizace, ve které jsem prováděla výzkum. Jádrem

empirické části tvoří popis vykonávaných personálních činností, při kterém se zaměřuji na to, jak se dané personální činnosti proměnily v době pandemie. Závěr empirické části obsahuje shrnutí a diskusi, kde porovnávám výsledky výzkumu s teoretickými východisky.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Terminologický kontext

Pro upřesnění jsou v této kapitole vymezeny základní pojmy z oblasti personalistiky, které bývají často nesprávně zaměňovány. Rostoucí důležitost lidských zdrojů se odráží ve vývoji koncepcí personální práce. Od administrativy došla do stádia komplexního strategického přístupu, kdy personální strategie reaguje na situaci na pracovním trhu a snaží se zajistit spokojenost svých pracovníků.

V práci je užíváno termínu **pracovník**, kterým je dle Kociánové (2010, s. 9) „každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost (...)“, zatímco **zaměstnanci** pro organizaci pracují pouze na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy.

1.1 Personální práce

Termíny „personální práce“ či „personalistika“ jsou obecným označením pro oblast řízení organizace, která se zabývá lidskými zdroji. Termíny „personální administrativa“, „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ jsou vývojovými fázemi personální práce (Koubek, 2007b, s. 14).

Personální práce „tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem (...)“ (Koubek, 2007b, s. 13). Cílem personální práce je využívání potenciálu pracovníků k efektivnímu dosahování cílů organizace, vytváření podmínek pro spokojenost pracovníků, jejich motivace a snaha o identifikaci s cíli organizace (Kociánová, 2010, s. 14).

Personální práce je tedy část organizace, jejímž cílem je pečovat o to nejcennější, co organizace má – tedy o lidské zdroje, pracovníky. Personalisté řídí pracovníky a snaží se je motivovat k plnění cílů organizace. Na oplátku se

pro ně snaží zajišťovat vhodné pracovní podmínky a jejich spokojenost. Toho všeho je dosahováno prostřednictvím jednotlivých personálních činností.

1.2 Vývoj koncepcí personální práce

Pro pochopení obsahu jednotlivých pojmů z oblasti personalistiky je důležité znát sociální kontext, který ovlivňuje chápání dané kategorie. Pro správné a úspěšné fungování organizace je nezbytné uvědomit si hodnotu a význam svých zaměstnanců. Podle tohoto postupného uvědomování se vyvíjely tři základní koncepce personální práce, které definuje Koubek (2007b, s. 14-15) následovně:

Personální administrativa je nejstarším pojetím personální práce, která má spíše pasivní roli. Hlavní náplní práce personalisty je pořizování, aktualizace a uchovávání informací o zaměstnancích. S touto koncepcí se setkáváme v organizacích s autoritativním a centralizovaným řízením.

Koncepce **personálního řízení** je charakteristická pro podniky, které usilují o expanzi a snaží se využívat konkurenčních výhod. Vedení si začíná uvědomovat důležitost lidské pracovní síly a personální útvary získávají více pravomocí k vytváření personální politiky organizace. Personální práce se zatím neorientuje na vnější prostředí organizace.

Řízení lidských zdrojů se podle Koubka (2007b, s. 15) „stává jádrem řízení organizace (...) Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace“. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích“.

Řízení lidských zdrojů vykazuje následující znaky:

- orientuje se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly (například sledování demografického vývoje);

- personální práci vykonávají linioví manažeři (vedoucí pracovníci) namísto specializovaných personalistů – důvodem je lepší znalost svých podřízených;
- strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií (zvažování dlouhodobých dopadů);
- důraz kladen na rozvoj lidských zdrojů, jehož důsledkem je připravenost organizace na změny;
- důraz kladen také na příjemné organizační klima a pěstování zdravých pracovních vztahů;
- a další (Dvořáková, 2007, s. 8 a Koubek, 2007b, s. 15-16).

Vývoj personální práce prošel od **personální administrativy**, zaměřené na shromažďování informací o zaměstnancích, přes **personální řízení**, které si začíná uvědomovat důležitost lidské pracovní síly, až ke strategickému a integrovanému přístupu **řízení lidských zdrojů**, které chápe člověka jako motor organizace. V nejnovějším pojetí se personální práce začíná orientovat na vnější prostředí organizace, které mohou ovlivňovat formování pracovní síly, ve vnitřním prostředí organizace usiluje o příjemné klima a dobré pracovní vztahy, uvědomuje si také důležitost rozvoje lidských zdrojů, díky kterému bude organizace připravená na změny.

2. Personální činnosti

Tato kapitola zahrnuje popis vybraných personálních činností (výběr byl proveden na základě potřeb této bakalářské práce). Autoři se v počtu i názvech personálních činností mírně odlišují, jejich popis je však podobný. Základní struktura kapitoly je převzata z výčtu personálních činností dle Koubka (2007b, s. 20-22), který se pokusil syntetizovat klasifikace více autorů.

2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Během procesu vytváření pracovních míst dohází k definování konkrétních pracovních úkolů jedince, které jsou následně seskupeny do pracovních míst, tedy základních prvků organizační struktury. Vytvořená pracovní místa musejí zabezpečit efektivní uspokojování potřeb jak organizace, tak pracovníků (Koubek, 2007b, s 43).

Pracovní místo definuje úkoly a povinnosti, zatímco pracovní role charakterizuje, jací by měli být lidé, kteří dané pracovní místo zastávají – jaké se od nich očekává chování, jakou úlohu tito lidé v organizaci hrají (Armstrong, 2015, s. 192).

Analýza pracovních míst je procesem shromažďování výše uvedených informací o pracovním místě a jejich následném vyhodnocování (Kociánová, 2010, s. 42). Tento proces umožňuje zpracování popisu pracovního místa, který je podkladem pro specifikaci pracovního místa, tedy určení požadavků na vhodného pracovníka (Koubek, 2007b, s. 43).

Proces vytváření pracovních míst tedy slouží k definování úkolů, které bude potřeba vykonávat, zatímco analýza pracovních míst vyhodnocuje informace o pracovním místě a určuje, jaké schopnosti, dovednosti a vlastnosti by měl pracovník mít.

2.2 Personální plánování

Personální plánování Koubek (2007b, s. 93) definuje jako „proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace (...)“. Personální plánování je plánování odvozené, protože se musí řídit dlouhodobými cíli organizace jako celku. Zásadami pro efektivní personální plánování jsou:

- a) znát a respektovat strategii organizace;
- b) cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny;
- c) personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí (Koubek, 2007b, s. 94-95).

Při plánování lidských zdrojů je třeba zohlednit externí i interní podmínky organizace a také potřeby a očekávání zaměstnanců. Tento proces zahrnuje:

- a) rozbor prostředí (zjištění zdrojů rizik a příležitostí);
- b) předpověď poptávky po práci;
- c) předpověď nabídky lidských zdrojů;
- d) identifikaci rozdílů mezi předvídanou poptávkou po práci a nabídkou pracovní síly a nastínění jeho řešení (Dvořáková, 2007, s. 120-121).

Úkolem personálního plánování je tedy předvídat potřebu pracovníků v organizaci, předvídat poptávku po práci, ale také zjišťování zdrojů rizik a příležitostí rozbořením vnějšího prostředí organizace.

2.3 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků patří mezi hlavní náplň práce personalisty, protože nesprávné provedení těchto činností může být pro organizaci jak finančně, tak časově nákladné. Cílem této personální činnosti je oslovit co nejvíce uchazečů a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Podle Kociánové

(2010, s. 79) jsou získávání a výběr pracovníků „klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace“.

Pracovní místo může být obsazeno z vnitřních či vnějších zdrojů. Výhodami obsazování pracovních míst zaměstnanci firmy je to, že zaměstnavatel kandidáty zná a zvyšuje jejich spokojenost díky umožnění kariérního růstu. V tomto případě je však nutné, aby organizace investovala do rozvoje a vzdělávání pracovníků. Získávání pracovníků z vnějšího trhu může přinést do organizace pracovníky s novými nápady, ale bývá časově náročnější. (Dvořáková, 2007, s. 134, 137). Mezi obvyklé metody získávání pracovníků patří inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi či s odbory, doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlídnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky a letáky (Kociánová, 2010, s. 85).

Koubek (2007b, s. 131-132) dělí proces získávání pracovníků do následujících kroků:

- (1) identifikace potřeby získávání pracovníků
- (2) popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- (3) zvážení alternativ
- (4) výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
- (5) identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
- (6) volba metod získávání pracovníků
- (7) volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- (8) formulace nabídky zaměstnání
- (9) uveřejnění nabídky zaměstnání
- (10) shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

- (11) předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- (12) sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Pandemie koronaviru přiměla firmy některé personální činnosti převést do online podoby. Tendence oslovování zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí se objevovaly už dříve.

Armstrong (2007, s. 353-354) uvádí jako výhody e-recruitmentu šetření nákladů, možnost poskytovat více informací a snadno je aktualizovat, a také možnost lepší prezentace firmy. Nevýhodou této metody je, že se na pracovní pozice hlásí hodně nevyhovujících uchazečů – tento problém organizace řeší použitím nástroje autoselekce, obvykle ve formě dotazníku.

O. Rosoiu a C. Popescu se ve svém výzkumu zabývali popularitou pěti recruiterských platforem v Rumunsku. Uvádějí, že získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí je méně nákladné a také v průměru o 70 % rychlejší než klasické náborové metody. Obvykle fungují na principu, že lidé, kteří hledají práci, zde zavěsí své životopisy a následně jsou kontaktováni recruitory. Nejpoužívanější platformou je dle tohoto výzkumu LinkedIn. Pozitivně je hodnocen zejména systém notifikací nových pracovních nabídek. Také jeho úspěšnost (tedy to, že kandidáti byli pozváni na pohovor) patří u LinkedIn k nejvyšším (hned za platformou Bestjobs). Výzkum také ukázal, že pro kandidáty je důležitá bezplatnost platformy. Pro recruitory je důležité, jak se kandidáti prezentují a také kompletnost informací na jejich profilech. (Rosoiu & Popescu, 2016)

Výběr pracovníků navazuje na získávání pracovníků. Cílem této personální činnosti je identifikovat vhodného uchazeče, jehož profil se co nejvíce shoduje se specifikacemi požadavků pracovního místa. Proces výběru představuje

sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí stanovených metod výběru (Dvořáková, 2007, s. 138). Dle Koubka (2007b, s. 166) výběr „*musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu*“. Armstrong (2007, s. 360) jako hlavní metody výběru pracovníků uvádí pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Také výběr pracovníků (výběrový pohovor) se kvůli pandemické situaci v některých firmách uskutečňuje online. Walker (2003, s. 66) uvádí jako výhody takového řešení zefektivnění, zrychlení a zlevnění procesu, ale také možnost zapojení všech účastníků (manažer, personální partneři, uchazeč) v jednom okamžiku.

Proces výběru pracovníků má dvě fáze. První fází je **předběžná fáze**, která zahrnuje vytvoření popisu pracovního místa a specifikace pracovního místa (tedy definování znalostí a dovedností uchazeče). Druhou fází je **vyhodnocovací fáze**, během které probíhá zkoumání životopisů a dotazníků, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, rozhodnutí o výběru uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí. (Koubek, 2007b, s. 173-174).

Získávání a výběr pracovníků je tedy klíčovou personální činností zajišťující kompetentní pracovníky k výkonu práce. Personalisté zvažují, zda pracovní místo obsadí stávajícími zaměstnanci nebo najmou zaměstnance zcela nové. Kvůli pandemii koronaviru bylo mnoho pracovníků donuceno přejít na práci z domova. Do online prostředí se přesouvají také některé personální činnosti, takže právě e-recruitment se může stát více používaným nástrojem, než tomu bylo dříve.

2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Cílem řízení pracovního výkonu je „*motivování zaměstnanců k efektivní práci v souladu s naplňováním strategických cílů organizace*“ (Foot & Hook, 2002, s. 231).

Motivací k práci se zabýval například Herzberg. Pracovníky nejvíce motivuje uznání, úspěch, samotná práce, odpovědnost, povýšení či možnost růstu. Na pracovní pozici by měly být přítomny alespoň některé z těchto faktorů (Adair, 2004, s. 59). Dle Armstronga (2015, s. 389) jsou základními složkami řízení pracovního výkonu dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní posilování a dialog.

Hodnocení pracovníků je složkou řízení pracovního výkonu a organizaci poskytuje informace o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivců. Pracovníkům naopak poskytuje zpětnou vazbu a slouží pro ně také jako motivace. Pracovníci mohou být hodnoceni průběžně, příležitostně nebo systematicky (Kociánová, 2010, s. 145-146). Na základě správného fungování systému hodnocení pracovníků mohou být nastavovány také další personální činnosti, jako například systém vzdělávání, odměňování či rozmisťování pracovníků (Dvořáková, 2007, s. 256).

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků slouží jako motivační nástroj, který má vést ke zvýšení výkonnosti pracovníků, a zároveň poskytuje organizaci informace o výkonech jednotlivců. Získané informace může organizace dále použít v dalších personálních činnostech, například v odměňování pracovníků.

2.5 Odměňování pracovníků

System odměňování by měl být šitý na míru každé organizaci (měl by vycházet ze strategického plánu). Odměňování je nejefektivnější nástroj motivace pracovníků, který může napomáhat plnění cílů organizace a často navazuje na hodnocení pracovníků.

Dvořáková uvádí, že vedoucí pracovníci by měli znát teorii motivace k práci, která vysvětluje, proč se lidé chovají v určitých pracovních podmínkách tak, jak se chovají (Dvořáková, 2007, s. 162). Podnikový mzdový systém by měl

sloužit k motivování pracovníků k plnění cílů organizace. Tvoří „soubor prostředků, pravidel, metod a forem, zajišťujících stejnost i odstupňování mzdových úrovní a závislosti mezd na výše uvedených kritériích“ (Kocourek & Trylč, 2003, s. 152).

Motivovat a odměňovat pracovníky můžeme různými způsoby. Například Koubek rozděluje odměny na vnější, tedy hmatatelné, a vnitřní, které souvisejí se spokojeností pracovníka. Vedle klasického peněžního odměňování (mzda, plat) mohou být pracovníci v závislosti na povaze jejich práce a na možnostech firmy odměňováni také nepeněžně. Nepeněžní odměňování zahrnuje například povýšení, pochvaly, přidělení zařízení (počítače, telefonu, auta), nebo například vzdělání. Může se jednat také o přidělení takové práce, která pracovníka baví a je pro něj přitažlivá (například plnění pouze určitých úkolů) (Koubek, 2007b, s. 283-285).

K tematice odměňování pracovníků je třeba vymezit následující pojmy:

- **celková odměna** je hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které může pracovník získat;
- **základní peněžní odměna (pevný plat)** je množství peněz, které tvoří sazbu za určitou práci – může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní či hodinová;
- **platové struktury** poskytují prostor pro růst platu na základě pracovního výkonu;
- **zásluhový plat** tvoří peněžní odměny na základě pracovního výkonu, schopností či zkušeností;
- **zaměstnanecké výhody** tvoří penze, nemocenské dávky, pojištění a podobně, tyto odměny jsou poskytovány navíc k peněžní odměně (Armstrong, 2007, s. 518-519).

Také faktory, které ovlivňují nastavení systému odměňování v organizaci, můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější faktory patří situace na trhu práce a platné zákony či předpisy. Mezi vnitřní faktory, které ovlivňují odměňování, patří úkoly a požadavky pracovního místa, výsledky hodnocení pracovního výkonu či pracovní podmínky konkrétního místa (Kociánová, 2010, s. 166).

Odměňování slouží k motivování pracovníků a strategie odměňování obvykle bývá založena na znalosti některé z teorií motivace. Existuje více způsobů, jakými můžeme pracovníky motivovat. Výši a podobu odměň ovlivňují faktory jak vnější, tak vnitřní. Také odměny můžeme rozlišit na vnější (hmatatelné) a vnitřní (související spíše se spokojeností).

2.6 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je pro organizaci důležité zejména kvůli schopnosti přizpůsobovat se měnícím se vnějším podmínkám. Pro organizaci se jedná o návratnou investici, protože zajišťuje kompetentnost pracovníků. Zároveň se jedná o jednu z klíčových činností personálního oddělení, protože právě prováděním této činnosti dochází k sjednocování požadavků míst a schopností lidí (Kociánová, 2010, s. 169-170).

Bartoňková (2010, s. 11) definuje firemní vzdělávání jako „hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“ a tím, „co je žádoucí““. Bartoňková (tamtéž, s. 110), Armstrong (2015, s. 364) a Hroník (2007, s. 133) uvádějí velmi podobné čtyři fáze systému vzdělávání:

- (1) analýza a identifikace vzdělávacích potřeb
- (2) plánování (design) vzdělávání
- (3) realizace vzdělávání
- (4) vyhodnocování vzdělávání (zpětná vazba).

Existují tři přístupy ke vzdělávání pracovníků:

- a) **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – tento přístup reaguje na aktuální potřebu vzdělání a kvůli své nahodilosti nemívá rozvojový charakter.
- b) **Systematický přístup** – propojuje systém vzdělávání se strategií firmy a může mít rozvojový charakter (kvůli systematickosti dochází ke změnám v pracovním chování).
- c) **Koncepce učící se organizace** – zde je kladen důraz na průběžné učení a učení se z každodenní zkušenosti; organizace s takovým přístupem není nucena reagovat na aktuální změny z vnějšího prostředí, protože její zaměstnanci jsou na ně připravováni průběžně (Tureckiová 2004, s. 89).

Také ve vzdělávání se začaly objevovat tendence postupného přechodu do internetového prostředí. Mezi hlavní výhody e-learningu patří standardizace znalostí všech pracovníků, možnost v krátkém okamžiku vzdělávat větší množství lidí, možnost ověření efektivity studia, naplnění strategie bezbariérového přístupu, ale také nižší náklady na vzdělávání. Mezi nevýhody patří například vyšší věk účastníků, kteří neumí ovládat potřebná zařízení, nevybavenost potřebnými technologiemi či nemožnost převést některé kurzy do e-learningového prostředí. Ukázalo se také, že účastníci dávají přednost osobnímu kontaktu před sezením u počítače (Hroník, 2007, s. 194-198).

Vzdělávání pracovníků může souviset s jejich kariérou. Jedná se o jednu ze složek životní dráhy jedince, která se váže na jeho pracovní zařazení, může být také ukazatelem měření pracovních úspěchů, společenského postavení apod. (Kociánová, 2010, s. 174). „*Plánování kariéry vychází z vyhodnocení požadavků organizace, z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu nebo*

z plánů následnictví v manažerských funkcích, a veškeré takto získané informace převádí do podoby individuálních programů rozvoje kariéry (...)“ (Armstrong, 2015, s. 327).

Vzdělávání pracovníků je tedy pro organizaci velmi důležitou a návratnou investicí, která jí při zvolení správného přístupu ke vzdělávání umožní reagovat na změny ve vnějším prostředí. U některých firem můžeme pozorovat schopnost reagovat na změny, tedy na současnou pandemii koronaviru tak, že vzdělávání svých pracovníků uskutečňují online – ať už formou e-learningu či formou online schůzek. Ochota vzdělávání pracovníků může mít také vliv na jejich kariérní postup.

2.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy se začínají formovat už při získávání a výběru pracovníků. Není nutné, aby pracovní skupinu tvořili podobní či jedinci, doporučuje se však zamezit možným konfliktům. Jedinec by neměl vyčnívat z jinak stejnorodého kolektivu – například jeden mladý pracovník v kolektivu starších, pracovník, který vždy spěchá po práci na vlak, zatímco zbytek pracovního týmu se jde bavit a podobně (Forsyth, 2009, s. 27).

Kvalitní pracovní vztahy vytvářejí v organizaci produktivní klima, přispívají ke spokojenosti pracovníků, zvyšují jejich efektivnost a usnadňují dosahování cílů organizace (Koubek, 2007b, s. 326).

Koubek rozlišuje vztahy na pracovišti na **formální**, upravované pravidly, a **neformální**. Dále dělí vztahy vznikající v organizaci do následujících skupin:

- a) **zaměstnanecké vztahy**, tedy vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem;
- b) **vztahy mezi pracovníkem a zaměstnaneckým sdružením**, zpravidla odbory nebo komorami pracovníků;

- c) **kolektivní pracovní vztahy**, tedy vztahy mezi sdružením zaměstnanců a vedením organizace;
- d) **vztahy mezi nadřízeným a podřízeným**;
- e) **vztahy k zákazníkům a veřejnosti**;
- f) **vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci**;
- g) **vztahy mezi spolupracovníky** (Koubek, 2007b, s. 325-326).

Není nutné, aby v organizaci pracovali podobní jedinci, rozmanitost je často vítaná. Zamezit by se mělo vyčleňování jednotlivce z kolektivu. Na pracovišti se mohou vytvářet různé vztahy mezi zaměstnanci (skupinami zaměstnanců) a zaměstnavatelem, mezi podřízenými a nadřízenými či mezi pracovníky navzájem.

2.8 Péče o pracovníky

Zaměstnavatelé si uvědomují důležitost spokojenosti či motivace svých zaměstnanců. Uvědomují si, že kvalifikované lidské zdroje jsou nejdražší, proto je o ně potřeba náležitě pečovat (Koubek, 2007b, s. 343). Koubek dělí péči o pracovníky do tří základních skupin:

- a) **povinná péče**, která je dána zákony, předpisy a smlouvami nadpodnikové úrovně;
- b) **smluvní péče**, která je deklarována smlouvami uzavřenými na úrovni organizace;
- c) **dobrovolná péče**, která vychází z personální politiky organizace a usiluje o získání konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2007b, s. 343).

Dle Koubka péče o pracovníky zahrnuje záležitosti týkající se pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, personálního rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných pracovníkům na

pracovišti, ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám, péče o životní prostředí (tamtéž).

Armstrong (2007, s. 686-689) rozlišuje dvě kategorie péče o pracovníky – individuální a skupinové služby. **Individuální služby péče o pracovníky** spočívají v nabídnutí pomoci pracovníkovi zaměstnavatelem. Souvisejí s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání či problémy starších a penzionovaných pracovníků. **Skupinové služby péče o pracovníky** jsou orientovány spíše na společenské aktivity či péči o týmového ducha, zahrnují stravovací zařízení, sportovní a společenské kluby a zařízení péče o předškolní děti, případně podporu dobročinných společností.

Zejména dobrovolná (státem nestanovená) péče o pracovníky ukazuje zájem zaměstnavatelů či vedení organizací na spokojenosti svých pracovníků. Uvědomují si, že spokojenost může mít vliv na výkon práce a pozitivní vztah k organizaci, zatímco nespokojení pracovníci by mohli nabídnout svou pracovní sílu konkurenci.

2.9 Personální informační systém

Personální informační systém poskytuje organizaci aktuální informace, které jí umožňují rozhodování, provádění různých analýz a efektivnost personálních činností. Měl by zahrnovat informace o pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách. Také by měl obsahovat postupy, které organizace používá k získávání daných informací (Koubek, 2007b, s. 363).

Pro potřeby bakalářské práce se zaměřuji na průzkum trhu práce a jeho podrobné charakteristice v období pandemie se zabývám v kapitole 4.

Trh práce je definován jako místo „na němž jsou utvářeny podmínky zaměstnanosti, včetně mezd a platů, prostřednictvím nabídky a poptávky po práci“

(Dvořáková, 2007, s. 67). Průzkum trhu práce a monitoring konkurence umožňuje nabídnout lepší pracovní podmínky, protože hlavním cílem této personální činnosti je odhalení potencionálních zdrojů pracovních sil. (Koubek, 2007b, s. 21-22).

Personální informační systém je důležitou personální činností, která umožňuje naplňovat strategický přístup organizace. Slouží ke získávání aktuálních informací o vnějších i vnitřních podmínkách organizace, například o situaci na trhu práce.

3. Personální práce v malých organizacích

V kapitole jsou popsána specifika personální práce v malých organizacích. Často v nich nejsou prováděny všechny výše zmiňované personální činnosti, ale zaměřují se jen na ty nejdůležitější.

3.1 Definice malé organizace

Velikost organizace můžeme určit na základě počtu zaměstnanců, hospodářských výsledků či definovat z pohledu personalistiky.

Ježková uvádí kategorizaci malého a středního podnikání podle kritérií Evropské komise, založenou na počtu zaměstnanců a hospodářských výsledcích:

- **mikropodnik** – organizace do 10 zaměstnanců, kde roční obrat nebo celková bilance nečiní více než dva miliony euro;
- **malý podnik** – organizace do 50 zaměstnanců, kde roční obrat nebo celková bilance nečiní více než 10 milionů euro;
- **střední podnik** – organizace do 250 zaměstnanců, kde roční obrat nečiní více než 50 milionů euro nebo celková bilance je menší než 43 milionů euro (Ježková a kol., 2015, s. 19).

Z pohledu personalistiky je malý podnik charakteristický absencí samostatného personálního útvaru či personalisty, kde roli vrcholového manažera zastává majitel firmy (případně jiný vedoucí pracovník), který obvykle nemá zkušenosti s řízením a vedením lidí (Dvořáková, 2007, s. 438).

Potřeba samostatné pracovní pozice personalisty vzniká obvykle až v momentě, kdy má organizace přibližně 100 až 150 zaměstnanců (střední organizace). Personální útvar, tedy jeden personální manažer a dva až tři personalisté – specialisté, vzniká až ve střední organizaci (100 až 500

zaměstnanců). Personální útvar se může dále rozšiřovat a strukturovat v závislosti na velikosti organizace (tamtéž, s. 14).

Malý podnik může být tedy obecně definován jako organizace do 50 zaměstnanců, ve které pozici personálního manažera obvykle zastává majitel či vedoucí pracovník, který nemá s řízením lidí zkušenosti. Různí autoři mohou vnímat velikost podniku odlišně – zde můžeme porovnat kritéria Evropské komise z roku 2014 (Ježková a kol., 2015) a Dvořákové.

3.2 Specifika personálních činností v malých organizacích

Dle Koubka je vhodné provádět všechny personální činnosti v každé firmě bez ohledu na její velikost. Rozdíl je pouze v časovém intervalu jejich provádění – zatímco ve větších firmách je potřeba provádět je soustavně, v menších firmách stačí provádět některé z nich pouze příležitostně. Uvědomění si důležitosti personální práce a pravidelné provádění personálních činností může vést k efektivnějšímu využívání lidské pracovní síly, ke spokojenosti stávajících pracovníků či ke zlepšení zaměstnavatelské pověsti, která může usnadnit získávání nových pracovníků (Koubek, 2007a, s. 19-21).

Menší organizace obvykle nemají možnost ani prostředky na průzkum trhu (nemají specialistu), a tak je pro ně obtížnější odhadnout množství zakázek, tedy i plánování potřeby pracovníků. Z tohoto důvodu upřednostňují pracovníky s rozsáhlým portfoliem znalostí a dovedností, schopné se rychle učit novým věcem. Specifikace pracovního místa často nemusí přesně odpovídat tomu, co je po pracovníkovi požadováno – od pracovníka se očekává, že zastane práci na podobných pracovních místech. Také u získávání pracovníků můžeme u menších firem pozorovat nevýhodu v tom, že si nemohou dovolit tak nákladné způsoby oslovování kandidátů, často si nemohou dovolit nabídnout tak lákavé zaměstnanecké výhody a odměny, jako právě větší podniky. Při hodnocení pracovníků mají menší organizace

výhodu, že své zaměstnance znají, a tak je možné odhalit případnou příčinu zhoršení jejich pracovního výkonu. Na druhou stranu, menší organizace obvykle tvoří přátelé a rodina majitele firmy, tudíž pro něj není jednoduché sdělit pracovníkovi, že jeho výkon není dobrý, případně s ním řešit přeřazení na nižší pozici. Blízké vztahy mezi pracovníky mohou také odhalit případnou nespravedlnost v odměňování. Protože menší organizace obvykle nemají k dispozici takové množství motivačních nástrojů jako větší podniky (zaměstnanecké výhody, péče o pracovníky apod.), je nutné udržovat konkurenceschopnost právě v odměňování. Vzdělávání zaměstnanců vede k připravenosti na změny. Menší organizace často nemají možnost vytvoření zvláštního vzdělávacího útvaru a nevěnují se systematickému vzdělávání, protože to často nepotřebují. Měly by však podle svých možností pracovníkům umožňovat rozvoj a jejich vzdělávání podporovat (Koubek, 2007a, s. 30-34).

Personální činnosti vykonávané v menších organizacích vykazují určitá specifika a jejich vykonávání obvykle nevyžaduje takovou četnost jako ve větších podnicích. Menší organizace disponují omezenějšími prostředky a nemohou si tedy dovolit nabídnout tak lákavé pracovní podmínky jako větší podniky. Nemívají specializované personalisty a většinu personální práce provádí majitel firmy bez patřičných znalostí z oboru personalistiky.

3.3 Jak malé organizace řeší personální práci

Koubek uvádí několik možností, jak mohou malé organizace řešit personální práci, zejména když tuto práci vykonává odborně nevzdělaný majitel firmy či jiný zaměstnanec:

- a) Možnost požádat o pomoc specializovanou firmu. Tyto specializované firmy se zaměřují na získávání a výběr pracovníků. Nevýhodou je, že jsou jejich služby drahé a často se soustředí spíše na větší podniky.

- b) Možnost požádat o radu vysokoškolského učitele nebo studenta zabývajícího se personalistikou;
- c) Možnost využít zkušeností podniků, se kterými menší firma udržuje obchodní kontakty;
- d) Možnost požádat o radu právníka, který organizaci pomáhá řešit i jiné záležitosti;
- e) Možnost spolupráce s úřady práce;
- f) Možnost čerpat informace z článků o personální práci v novinách, případně použít knihy (Koubek, 2007a, s. 220-221).

Menší organizace tedy personální práci obvykle řeší outsourcingem (požádají o pomoc specializovanou firmu, která za ně některé personální činnosti vykoná), samostudiem nebo mohou také požádat o radu (právníka, učitele/studenta personalistiky nebo některý z podniků, se kterým spolupracuje).

4. Situace na trhu práce v období pandemie koronaviru

Průzkum trhu práce patří mezi personální činnosti a je nutné ho v této zvláštní době popsat. V této kapitole shrnu dostupná data (analýzy) Českého statistického úřadu, která se týkají situace na trhu práce v České republice za první tři čtvrtletí roku 2020 (analýzy pro čtvrté čtvrtletí roku 2020 nebyly v době psaní práce dostupné). Jedná se o období pandemie koronaviru, kdy trh práce ovlivňují nejrůznější vládní opatření.

4.1 Vývoj českého trhu práce v prvním čtvrtletí roku 2020

Trh práce nebyl v prvním čtvrtletí roku 2020 ještě výrazně poznamenán pandemií koronaviru, obecná míra nezaměstnanosti se držela na hodnotě 2 %. Jediným ukazatelem, který byl pandemií výrazněji ovlivněn, byl počet odpracovaných hodin za měsíc březen – došlo k jeho snížení o 10 %. Většina podniků pozastavovala výběrová řízení.

Pokles počtu pracovníků byl pozorovatelný v primárním a sekundárním sektoru, tedy v zemědělství a průmyslu. V terciárním sektoru, tedy ve službách, pracovníci přibývali. Výjimkou bylo ubytování, stravování a pohostinství, kde došlo k relativnímu úbytku pracovníků o 4,3 %, pravděpodobně už důsledkem koronavirové krize. K poklesu pracovníků došlo také v dopravě a skladování.

Růst počtu pracovníků zaznamenávaly odvětví s dominancí státu, zejména vzdělávání, zdravotní a sociální péče, ale také kulturní, zábavní a rekreační činnosti. Setrvalý růst počtu pracovníků byl v odvětví informační a komunikační činnosti, v peněžnictví a pojišťovnictví.

V důsledku vyšší inflace vzrostly mzdy pouze o 1,4 %. Růst mezd se lišil v jednotlivých odvětvích – nejvyšší absolutní průměrné hrubé mzdy byly zaznamenány v odvětví informačních a komunikačních činnostech, v peněžnictví a pojišťovnictví či v odvětví výroby a rozvodu plynu, elektřiny,

tepla a klimatizovaného vzduchu. Naopak nejnižší mzdová úroveň byla zaznamenána v odvětví ubytování, stravování a pohostinství (ČSÚ, 2020a).

První tři měsíce nebyly tedy pandemií koronaviru výrazně poznamenány. Nezaměstnanost byla stejná, jako v posledním čtvrtletí roku 2019, ale některé podniky pozastavily výběrová řízení. Nejlépe se vedlo odvětví informačních a komunikačních činností, peněžnictví či pojišťovnictví. V důsledku pandemie už byl pozorovatelný úpadek odvětví ubytování, stravování a pohostinství, došlo také k poklesu odpracovaných hodin.

4.2 Vývoj českého trhu práce ve druhém čtvrtletí roku 2020

Ve druhém čtvrtletí roku 2020 byl už trh práce pandemií koronaviru a vládními nařízeními výrazně ovlivněn, obecná míra nezaměstnanosti stoupla na hodnotu 2,4 %. K největšímu propadu odpracované doby došlo u podnikatelů i u pracovníků v dubnu – u podnikatelů se jednalo o propad o 31 %, u pracovníků nastal propad o 19 %. V květnu a červnu se začala situace zlepšovat.

Počet pracovníků se zvyšoval v odvětvích zabezpečujících chod společnosti a ekonomiky (výroba a rozvod elektřiny, tepla, plynu, zásobování vodou a podobně). Pracovníků přibývalo také ve vzdělávání, zdravotnictví a sociální péči a také v peněžnictví a pojišťovnictví či v odvětví informační a komunikační činnosti.

Úbytek pracovníků byl zaznamenán ve zpracovatelském průmyslu, v ubytování, stravování a pohostinství, v dopravě a skladování a v oblasti kulturní, zábavní a rekreační činnosti. Většímu propouštění zabránil například program Antivirus.

Průměrná mzda nominálně vzrostla o 0,5 %, ale kvůli zdražování reálné mzdy poklesly o 2,5 %. Nejvýraznější pokles průměrné mzdy byl zaznamenán v ubytování, stravování, pohostinství, v oblasti nemovitostí a ve

zpracovatelském průmyslu. Naopak nárůst průměrné mzdy byl zaznamenán například v odvětvích zabezpečujících základní chod společnosti, ve vzdělávání, zdravotnictví či informačních a komunikačních činnostech. Nejvyšší absolutní průměrné mzdy bylo dosaženo v peněžnictví a pojišťovnictví (ČSÚ 2020b).

Dopady vládních koronavirových opatření ve druhém čtvrtletí roku 2020 nejvíce zasáhly podnikatele a sektor ubytování, stravování a pohostinství. Nejlépe se dařilo odvětvím zabezpečujících chod společnosti a ekonomiky, vzdělávání či zdravotnictví. Peněžnictví a pojišťovnictví si stále drží vysokou absolutní průměrnou mzdu.

4.3 Vývoj českého trhu práce ve třetím čtvrtletí roku 2020

Třetí čtvrtletí roku 2020 spadá do meziobdobí dvou vln pandemie. Odpracovaná doba se vrací na běžné hodnoty a dochází k růstu průměrné mzdy i reálných výdělků. Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla na 2,9 %.

Polovina poklesu počtu zaměstnaných připadá na sektor služeb. K velkému poklesu zaměstnanosti došlo v oblasti pohostinství, stravování a ubytování, ale také ve zpracovatelském průmyslu. Pracovní místa mírně ubyly také v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví. K největšímu nárůstu pracovníků docházelo v odvětví vzdělávání, v oblasti nemovitostí či ve zdravotní a sociální péči.

Průměrná mzda nominálně vzrostla o 5,1 %, reálně však pouze o 1,7 % (vliv mělo zdražování). Nominální nárůst mzdy byl zaznamenán téměř ve všech odvětvích kromě peněžnictví a pojišťovnictví, kde došlo k poklesu o 0,9 %. Největší zvýšení mezd proběhlo ve zdravotnictví. Pouze mírné zvýšení mezd nastalo v odvětví ubytování, stravování a pohostinství, kde také docházelo ke krachům celých provozoven. Nejvyšší mzdovou úroveň nalezneme v odvětví

informačních a komunikačních činností a v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví (ČSÚ, 2020c).

Ve třetím čtvrtletí roku 2020 se tedy odpracovaná doba vrátila k normálním hodnotám, došlo však k nárustu nezaměstnanosti. Ten mohl být způsoben krachem některých podniků v důsledku vládních opatření. Ve většině odvětví došlo k nárustu nominální mzdy. Ve srovnání s předchozími daty se v tomto období dařilo méně odvětví peněžnictví a pojišťovnictví, stále si však drželo vysokou mzdovou úroveň.

EMPIRICKÁ ČÁST

5. Metodika

5.1 Cíl práce

Cílem práce je popsat personální činnosti v konkrétní organizaci. Výzkumná otázka tedy zněla: „*Jak jsou personální činnosti vykonávané v konkrétní organizaci*“? Z andragogického hlediska se zaměřuji na to, jak do provádění personálních činností vstoupila zkušenost, například změna technologie v důsledku pandemie koronaviru.

5.2 Použité metody

Vzhledem k cíli práce a povaze výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní výzkum a deskriptivní případovou studii. Důvodem volby kvalitativního výzkumu je snaha porozumět konkrétnímu jevu, tedy personálním činnostem v konkrétní organizaci. Deskriptivní případovou studii jsem zvolila, protože mi umožní lépe poznat a popsat konkrétní případ (dané personální činnosti) a také mu porozumět.

Klíčovou metodou sběru dat byl polostrukturovaný rozhovor s vedoucí organizace. Dále jsem použila metodu analýzy firemních dokumentů a údajů z webových stránek. Chtěla jsem využít také metody zúčastněného pozorování, ale to kvůli pandemické situaci a přechodu organizace do režimu home office nebylo možné. Dotazník jsem nepoužila, považovala jsem výše zmíněné metody za dostatečné k naplnění cíle a informace jsem získávala od jedné osoby. Dotazník bych mohla využít v případě, kdy bych chtěla například zjistit od zaměstnanců, jak jsou spokojeni s poskytovanými benefity a podobně.

5.3 Zdroje dat

Informace pro teoretickou část jsem čerpala z odborné literatury a dostupných elektronických zdrojů. Stanovila jsem si, že použiji zdroje, které vznikly po roce 2000, protože starší informace by nemusely být relevantní.

Hlavním zdrojem informací pro empirickou část byl polostrukturovaný rozhovor s vedoucí organizace (příloha 2). Rozhovor kvůli aktuální pandemické situaci proběhl online, prostřednictvím videohovoru. Protože jsem ve firmě vykonávala také praxi, potřebovala jsem se doptat na informace, které mi nebyly zcela jasné, nebo na informace, které bylo potřeba ověřit. To je důvod, proč se v rozhovoru ptám i na informace, na které bych se nezeptala, kdybych organizaci neznala vůbec.

Dalším zdrojem dat byl firemní dokument – Systém odměňování v organizaci (příloha 1), který mi poskytla vedoucí organizace. Obsahuje také informace o možnostech kariérního růstu.

Využila jsem také informací na webových stránkách organizace (web) k doplnění potřebných informací.

6. Charakteristika organizace

Olomoucká organizace, ve které jsem prováděla výzkum, je obchodní značka, která sdružuje živnostníky (IČO). Kromě dvou spoluzakladatelů v organizaci působí dalších devět spolupracovníků na pozicích HR manažerů a konzultantů a vztahy mezi nimi upravuje smlouva o spolupráci, která je volnější než běžná pracovní smlouva. Back office, tedy administrativní podporu, zajišťuje centrála, která hlídá, aby bylo po formální (legislativní) stránce vše v pořádku, například aby všichni zaměstnanci měli platné licence. Do personálních činností však nezasahuje. Struktura je tedy velmi podobná běžným malým organizacím, také personální činnosti jsou zde vykonávány podobně (příloha 2).

Pro potřeby bakalářské práce budu používat označení organizace (obchodní značka) a pracovníci (spolupracovníci).

6.1 Čím se organizace zabývá

Organizace se zabývá finančním poradenstvím s cílem rozšíření a popularizace finanční gramotnosti. Zastupuje fyzické i právnické osoby při jednání s finančními institucemi.

Momentálně se organizace soustředí na získávání a výběr pracovníků, protože kvůli pandemii a přechodu do online režimu mají možnost rozšířit své služby i mimo Olomoucký kraj (příloha 2, web).

6.2 Historie

Spoluzakladatelé sledované organizace působili v oboru už od roku 2011 u obchodní značky, která je inspirovala v přístupu ke klientům. Nesouhlasili však s přístupem k lidským zdrojům, protože často docházelo k přetěžování pracovníků a nejednalo se o zdravé pracovní prostředí. Tato obchodní značka

také nebyla otevřena novým technologiím či strategiím pro personální management. V prosinci roku 2017 vznikla myšlenka založení vlastní značky.

V lednu roku 2018 došlo k oficiálnímu založení organizace. Spoluzakladatelé s původní obchodní značkou udržují dobré pracovní vztahy, které umožňují další spolupráci, zejména v oblasti analýz produktů pro klienty. Nově vzniklá organizace začala hledat nové možnosti, začala více využívat online prostředí, začala se více prezentovat na sociálních sítích a navázala také spolupráci s některými olomouckými vysokými školami. Pro veřejnost pořádá přednášky s tematikou finanční gramotnosti. V roce 2019 se organizace zaměřila na rozšiřování týmu.

V roce 2020 bylo fungování organizace značně ovlivněno pandemií koronaviru. Dle slov spoluzakladatelky se transformací do online prostředí a celkovou adaptací na tuto změnu podařilo zvládnout díky pravidelnému vzdělávání pracovníků. Do online prostředí byly převedeny jak personální činnosti, tak práce s klienty. Organizace se rozšiřuje i mimo Olomoucký kraj (příloha 2).

7. Personální činnosti v organizaci

Organizace usiluje o moderní přístup managementu, tedy o sledování aktuálních trendů a výzkumů v managementu, o využívání sociálních sítí při získávání pracovníků, ve vzdělávání využívá e-learning a online vzdělávání, umožňuje individuální plánování kariérních postupů, snaží se být otevřena případným změnám (příloha 2).

V návaznosti na teorii mohu konstatovat, že organizace nemá specializovaného personalistu (ve smyslu osoby, která by se už před příchodem do organizace věnovala personalistice), ale učí se personální činnosti během pracovního procesu.

Spoluzakladatelka je také studentkou doktorského studia ekonomicko-manažerských studií. Personální činnosti jsou v organizaci vykonávány spoluzakladateli, HR manažery a také konzultanty, kteří se na pozici HR manažera zaučují (příloha 2).

Pro analýzu a popis jsem zvolila personální činnosti, které jsou pro řízení malých podniků nejzákladnější či nezbytné. Jedná se o: vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a možnosti kariérního růstu, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém.

7.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Během této personální činnosti dochází k definování pracovních úkolů (pracovního místa) a charakteristik pracovníka, který dané místo zastane (pracovní role). V organizaci je možné pracovat na pracovním místě konzultanta a manažera.

Konzultant:

- jedná s klienty a partnerskými institucemi,
- zodpovídá za kvalitu projektů předkládaných klientům,
- zodpovídá za administrativní zpracování navržených řešení,

Manažer:

- vede tým konzultantů a snaží se jim zajistit příjemné pracovní podmínky,
- stará se o školení, back office a příjemnou týmovou atmosféru,
- poskytuje konzultantům rady jak po odborné stránce, tak i v oblasti osobního rozvoje – je jejich mentorem,
- také může jednat s klienty

Každý pracovník:

- musí mít středoškolské vzdělání s maturitou,
- měl by rád pracovat s lidmi a snažit se jim pomáhat,
- měl by mít příjemné vystupování,
- měl by se zajímat o ekonomii, finance a osobní rozvoj,
- měl by umět obsluhovat technologie

Organizace při získávání a výběru upřednostňuje studenty a čerstvé absolventy vysokých škol, nepožaduje vzdělání v oboru a nabízí kompletní zaučení nového kolegy (příloha 2, web).

7.2 Personální plánování

Úkolem personálního plánování je předvídání potřeby pracovníků při zohlednění vnějších i vnitřních podmínek organizace.

Organizace se momentálně snaží získat co nejvíce pracovníků, protože čím více pracovníků má, tím více klientů může obsloužit a tím větší má zisk.

Limitem pro získávání nových pracovníků je čas potřebný k jejich kvalitnímu zaučení (příloha 2).

7.3 Získávání a výběr pracovníků

K oslovování (získávání) pracovníků organizace využívá převážně sociální sítě, zejména LinkedIn, případně Facebook. Někdy jsou inzeráty s nabídkou zveřejněny na veřejných místech, například v menzách. Po prostudování zveřejněného či na email zasláného životopisu je potenciálnímu kandidátovi zaslána zpráva, která obsahuje odkaz na prezentaci s bližšími detaily. V případě, že kandidát o nabídku projeví zájem, je domluven online pohovor přes platformu Zoom.

Výběr pracovníků je složen ze tří pohovorů. Na prvním pohovoru dojde ke vzájemnému představení, k představení organizace a pracovních pozic, zjišťuje se také, kde se kandidát o nabídce práce dozvěděl a proč by chtěl danou práci vykonávat. Může také dojít na dotazy k životopisu. Na konci prvního pohovoru je kandidát požádán o vyplnění osobnostního dotazníku. Na druhém pohovoru dochází k rozboru osobnostního dotazníku a také je kandidátovi představena poskytovaná služba (simulace schůzky s klientem), aby si lépe dokázal představit, co práce obnáší. Na třetím pohovoru je kandidátovi představen vypracovaný klientský projekt a také je mu vysvětlen systém odměňování v organizaci. Pokud pohovory prováděl jiný pracovník, je kandidát představen spoluzakladatelům. Až po absolvování všech tří pohovorů může dojít k dohodě na spolupráci (příloha 2).

Získávání pracovníků může vykonávat jakýkoliv člen týmu. Primárně ji provádí HR manažeři, případně pokročilí konzultanti, kteří se na pozici HR manažera zaučují. Pracovníci, kteří do organizace přivedou schopného nového člena, obdrží finanční bonus. Výběr pracovníků provádí obvykle HR manažeři, ale finální rozhodnutí činí spoluzakladatelé (příloha 2).

Dříve docházelo k výběru pracovníků v kanceláři organizace, ale kvůli pandemii koronaviru nyní probíhá online, prostřednictvím platformy Zoom. Podle spoluzakladatelky je tento způsob provádění pohovorů efektivnější a pravděpodobně ho zachovají i po skončení pandemie (příloha 2).

7.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Řízení pracovního výkonu slouží k motivování pracovníků při plnění cílů organizace. V této organizaci jsou pracovníci motivováni zejména možnostmi kariérního růstu, který vede k vyšším výdělkům (viz příloha 1).

Organizace provádí pravidelné hodnocení pracovníků. Výkon konzultantů je podroben analýze na pravidelných setkáních s jejich mentorem, ke kterým dochází přibližně jednou týdně. K většímu hodnocení pracovníků dochází dvakrát do roka, zpravidla na začátku léta a před Vánocemi (příloha 2).

Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků má důsledky pro další personální činnost, a to odměňování.

7.5 Odměňování pracovníků a možnosti kariérního růstu

V organizaci jsou pracovníci odměňováni pouze na základě jejich pracovního výkonu, případně výkonu týmu, který vedou – jedná se tedy o zásluhový plat. Ukazatelem vykonané práce pracovníka je počet klientských případů, měřených v bankovních jednotkách. Systém odměňování v organizaci je znázorněn v příloze 1 a je propojen s kariérním růstem (příloha 2).

Jak bylo zmíněno výše, v organizaci je možné pracovat pouze na pracovním místě konzultanta či manažera, ale úrovní v systému odměňování je více. Reprezentant 1 je nový konzultant bez povinné certifikace od České národní banky, který se práci teprve učí a je závislý na pomoci svého mentora – vedoucího týmu. Proto je jeho odměna nejnižší. Reprezentant 2 je konzultant, který má již povinnou certifikaci a je schopen samostatné práce. Reprezentant 3 je konzultant, případně začínající HR manažer, který začíná

vytvářet vlastní tým konzultantů. Reprezentanti 1–3 jsou odměňováni pouze na základě jejich osobního pracovního výkonu. Pozice obchodní a oblastní vedoucí jsou manažerské pozice a pracovníci, kteří jich dosahují, jsou odměňováni jak na základě osobního výkonu, tak na základě výkonu týmu, který vedou. Vyšších pozic systému odměňování ve sledované organizaci zatím pracovníci nedosahují (příloha 1, příloha 2).

Pracovníci v této organizaci jsou odměňováni také nepeněžitě – mají možnost účastnit se vzdělávacích akcí u obchodních partnerů, kdy jeden den obvykle probíhá školení a druhý den probíhá zážitková aktivita (například sport či wellness). Někteří obchodní partneři poskytují slevy na své produkty. Zmiňovanými obchodními partnery jsou pojišťovny, banky, obchody s elektronikou a podobně (příloha 2).

Systém odměňování je v této organizaci tedy nastaven tak, aby pracovník (případně jeho tým) usiloval o obsluhu co nejvíce klientů.

7.6 Vzdělávání pracovníků

Na základě teorie organizace ve vzdělávání praktikuje systematický přístup i koncepci učící se organizace. Organizují pravidelná školení či workshopy, které mají rozvojový charakter. Tato školení probíhají zpravidla dvakrát týdně a zaměřují se jak na odborné vzdělávání, tak na osobní rozvoj pracovníků. Témata těchto školení jsou předem daná, ale dle potřeby se tento harmonogram může změnit. Pravidelná školení provádějí manažeři, nejčastěji však spoluzakladatelé (příloha 2).

V organizaci probíhají všechny výše zmíněné fáze procesu vzdělávání. Na základě sledování vnějšího i vnitřního prostředí organizace dochází k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb, dále k plánování vzdělávání (školitel si ke školení shání nejruznější podklady), samotná realizace vzdělávání a následné vyhodnocení (příloha 2).

Koncepce učící se organizace znamená, že učení je součástí pracovního procesu. Tento přístup je využíván HR manažery při mentoringu členů svého týmu. HR manažeři mají se svými konzultanty pravidelná setkání (dle potřeby – přibližně jednou až dvakrát týdně), na kterých jim poskytují rady jak v oblasti odborné, tak v oblasti osobního rozvoje. Když si tedy konzultanti neví s něčím rady, mohou se obrátit na svého vedoucího (příloha 2).

Ke vzdělávání pracovníků v této organizaci patří také získávání povinných certifikací od České národní banky. Jedná se o teoretické zkoušky, na které se pracovníci připravují formou e-learningu. V této oblasti poskytuje organizace pracovníkům rady, kde se mají učit, kdy se mají přihlásit na termín, co od zkoušky očekávat a podobně (příloha 2).

Kvůli pandemii koronaviru bylo i vzdělávání v organizaci transformováno z prostředí kanceláře do online prostředí. Hlavní výhodou této transformace je možnost zaučovat nové pracovníky odkudkoliv z České republiky, tedy i efektivnější rozšiřování týmu. Dříve, přibližně třikrát do roka, organizace zorganizovala týmové setkání (obvykle se jednalo o víkendovou akci v přírodě), které zahrnovalo jak vzdělávací, tak i volnočasové aktivity. Tato vzdělávací akce byla do vzdělávacího systému organizace zařazována zejména pokud vedoucí pracovníci identifikovali potřebu vzdělávání u skupiny pracovníků a z časových důvodů ji nebylo možné zařadit do pravidelných týdenních školení. V této době se tento druh vzdělávání nekoná (příloha 2).

7.7 Pracovní vztahy

Jednou z charakteristik malé organizace jsou přátelské a často neformální vztahy mezi pracovníky. V této organizaci převažují formální pracovní vztahy mezi vedoucím a novým pracovníkem pouze ze začátku a na některé

z prvních neformálních akcí je mu nabídnuto tykání. Formální vztahy organizace zachovává při jednání s klienty či veřejností (příloha 2).

Během pandemie koronaviru je pro vedení organizace těžší vytvářet přátelské pracovní vztahy, zejména s novými členy týmu. I v této době se však snaží pořádat různá setkání alespoň v online prostředí (příloha 2).

7.8 Péče o pracovníky

V rámci individuálních služeb péče o pracovníky se organizace snaží vyjadřovat pracovníkům podporu – respektuje jejich zdravotní stav, případné rodinné či osobní problémy, jsou také školeni v tématech work-life balance či time managementu. Organizace si uvědomuje důležitost psychické i fyzické pohody svých pracovníků (příloha 2).

Do skupinových služeb péče o pracovníky patří například péče o předškolní děti. V rozhovoru mi spoluzakladatelka sdělila, že jelikož se pracovní kolektiv skládá převážně z žen do třiceti let, je jejím plánem vybudovat školku pro děti pracovníků organizace. Zatím se tento nápad však nerealizuje (příloha 2).

7.9 Personální informační systém

Organizace sleduje aktuální dění ve vnějším prostředí organizace. Zaměřuje se na průzkum trhu práce, zejména na hledání vhodných kandidátů.

Nejaktuálnějšími kandidáty jsou pro organizaci čerství absolventi, kteří spadají do generace Z (rok narození přibližně 1995–2010). Sledují proto výzkumy, které se zabývají preferencemi této generace v oblastech kariéry a snaží se na tato zjištění reagovat (příloha 2).

8. Shrnutí a diskuse

Závěrečná kapitola empirické části práce obsahuje shrnutí výsledků výzkumu personálních činností v organizaci s teoretickými východisky.

Správné a pravidelné provádění personálních činností v organizaci obvykle vede k efektivnějšímu využívání lidské pracovní síly či ke spokojenosti pracovníků. V malých organizacích je není nutné provádět tak často, jako v těch větších. Vedení sledované organizace klade na péči o lidské zdroje důraz a snaží se provádět personální činnosti pravidelně.

Častým problémem malých organizací bývá odborně nevzdělaný majitel firmy, který se pokouší personální práci vykonávat. Ve sledované organizaci hlavní personální činnosti vykonávají spoluzakladatelé, kteří se v této oblasti snaží sami vzdělávat (studiem vysoké školy, sledováním aktuálních trendů a podobně) a tyto znalosti předávat HR manažerům. HR manažeři v organizaci obvykle nemají vzdělání z oblasti personalistiky, ale jsou na tuto pozici zaučeni vedením.

Personální činnost **vytváření a analýzy pracovních míst** není nutné provádět v organizaci často. Požadavky na dvě výše zmíněné pozice se výrazně nemění.

Hlavním úkolem **personálního plánování** je předvídání potřeby pracovníků na základě sledování externích i interních podmínek organizace. Organizace, ve které byl prováděn výzkum, externí podmínky sleduje. Cílem sledované organizace je rozšíření týmu, protože čím více členů tým má, tím více klientů může obsloužit a tím vyšší má zisk.

Cílem **získávání pracovníků** je oslovení co nejvíce vhodných uchazečů a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Ve sledované organizaci se neklade velký důraz na to, aby měl uchazeč znalosti z oboru, protože všechny nové pracovníky kompletně proškolí. Nevyhledává tedy cíleně pracovníky s rozsáhlým portfoliem znalostí a dovedností, jak to bývá pro malé organizace

specifické. Při získávání (oslovování) uchazečů organizace využívá sociální sítě, inzerce na veřejných místech, ale také spolupráci se vzdělávacími institucemi (střední a vysoké školy).

Výběr pracovníků má předběžnou a vyhodnocovací fázi. Protože organizace nabízí pouze dvě pracovní pozice, není nutné předběžnou fázi opakovat před každým výběrem pracovníka – specifikace pracovního místa byla vytvořena před prvním výběrem. Vyhodnocovací fáze v organizaci zahrnuje zkoumání životopisu (zejména kontrolu dosaženého vzdělání), tři výběrové pohovory a vyplnění osobnostního dotazníku. Výběr pracovníků slouží organizaci k poznání uchazeče, ale slouží také uchazeči, aby poznal povahu práce, kterou bude vykonávat.

Řízení pracovního výkonu slouží k motivování pracovníků k plnění cílů organizace. V organizaci jsou pracovníci motivováni zejména možností kariérního růstu. **Hodnocení pracovníků** poskytuje organizaci informace o výkonech a pracovních schopnostech jedinců. Organizace provádí pravidelné hodnocení pracovníků, a to několikrát do roka. Řízení pracovního výkonu i hodnocení pracovníků mají vliv na jejich odměňování.

Odměňování pracovníků slouží k motivování pracovníků a obvykle je ovlivněno hodnocením pracovníků. Nastavení systému odměňování ovlivňují vnější či vnitřní faktory. Rozlišujeme odměny vnější (hmatatelné, peněžní) a vnitřní (pochvala, povýšení, vzdělání). V organizaci jsou pracovníci odměňováni peněžně – na základě odvedené práce (zásluhový plat), ale také nepeněžně.

Vzdělávání pracovníků je pro organizaci důležité, protože jí umožňuje přizpůsobovat se měnícím se vnějším podmínkám. Systém vzdělávání má čtyři fáze, které ve sledované organizaci probíhají. Existují tři přístupy k systému vzdělávání pracovníků. Organizace praktikuje jak systematický

přístup, tak koncepci učící se organizace. Specifikem malých organizací často je, že neprovádí systematické vzdělávání, to u sledované organizace neplatí.

Kvalita **pracovních vztahů** ovlivňuje klima na pracovišti, a tedy i spokojenost a efektivnost pracovníků. V organizaci panují přátelské a neformální vztahy, které jsou specifikem malých organizací.

Péče o pracovníky je dokladem důležitosti lidských zdrojů pro organizaci. Kromě povinné a smluvní, které jsou dány zákony, předpisy či smlouvami, existuje také péče dobrovolná, která vychází z personální politiky organizace. Dále rozlišujeme individuální a skupinové služby péče o pracovníky, které jsou v práci blíže popsány.

Personální informační systém poskytuje organizaci informace, které jí umožňují naplňovat strategický přístup. Poskytované informace se týkají vnějších i vnitřních podmínek organizace, například situace na trhu práce. Situaci na trhu práce v období pandemie koronaviru je věnována samostatná kapitola. Práce v organizacích byla ovlivňována vládními nařízeními, ale v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví (kam patří sledovaná organizace) nebyl zaznamenán výrazný propad.

Personální činnosti jsou v této organizaci prováděny často podle teoretických východisek. I když se jedná o malou organizaci, nevykazuje všechna specifika, která jsou pro vykonávání personálních činností v malých organizacích běžná. Pandemie způsobila převedení personálních činností do online prostředí, na četnosti jejich provádění se však nic nezměnilo.

ZÁVĚR

V práci jsem se věnovala personálním činnostem v organizaci. Konkrétně jsem si vybrala malou organizaci a zjišťovala jsem, jak se v dané organizaci provádí jednotlivé personální činnosti a jak se jejich vykonávání změnilo v období pandemie koronaviru.

Cílem práce bylo popsat personální činnosti vykonávané v konkrétní organizaci. V teoretické části práce, založené na odborných zdrojích, jsem se zaměřila na terminologický kontext základních pojmů, které jsou důležité pro pochopení textu práce, a popis jednotlivých personálních činností. Dále jsem definovala malou organizaci a uvedla specifika personálních činností v ní vykonávaných. V závěru teoretické části jsem uvedla charakteristiku trhu práce, který byl pandemií značně ovlivněn.

V empirické části popisuji výzkum v organizaci. K naplnění cíle práce jsem zvolila kvalitativní výzkum, konkrétně deskriptivní případovou studii. Položila jsem si výzkumnou otázku: *„Jak jsou personální činnosti vykonávané v konkrétní organizaci“*? Jako hlavní zdroj dat použila polostrukturovaný rozhovor s vedoucí organizace, dále jsem zanalyzovala poskytnutý firemní dokument a využila informace z webových stránek organizace. Po uvedení charakteristiky organizace jsem se věnovala popisu vykonávaných personálních činností a tomu, jak se jejich vykonávání změnilo v době pandemie. Závěr empirické části tvoří shrnutí a diskuse, kde jsem výsledky výzkumu porovnávala s teoretickými východisky. Cíl práce byl tedy naplněn.

LITERATURA A ZDROJE

- ADAIR, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vydání). Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- ČSÚ (2020a). *Vývoj českého trhu práce - 1. čtvrtletí 2020 – analýza*. Citováno 8. února 2020. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/vyvoj-ceskeho-trhu-prace-1-ctvrtleti-2020>.
- ČSÚ (2020b). *Vývoj českého trhu práce - 2. čtvrtletí 2020 – analýza*. Citováno 8. února 2020. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122733954/cpmz090320_analyza.pdf/1a06eb02-6f5a-4d00-85d8-72175a0a760a?version=1.1.
- ČSÚ (2020c). *Vývoj českého trhu práce - 3. čtvrtletí 2020 – analýza*. Citováno 8. února 2020. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122733956/cpmz120420_analyza.pdf/a4e4303d-8458-4004-8997-29c55d516a17?version=1.0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- FOOT, M. & HOOK, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- FORSYTH, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
- JEŽKOVÁ, R. a kol. (2015). *Podnikání a management v malých a středních podnicích: teoretické aspekty a aplikace*. Brno: Akademie Sting, o.p.s.

KOČIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.

KOČOUREK, J. & TRYLČ, L. (2003). *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: ANAG.

KOUBEK, J. (2007a). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.

KOUBEK, J. (2007b). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

ROSOIU, O. & POPESCU, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems'. *Informatica Economica*, 20(2), 46–55.

TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

WALKER, A. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada.

Webové stránky organizace. Citováno: únor 2021. Dostupné z: <https://www.veles-analytics.com/>

SEZNAM ZKRATEK

ČSÚ – Český statistický úřad

HR – Human resources (lidské zdroje)

IČO – Identifikační číslo osoby

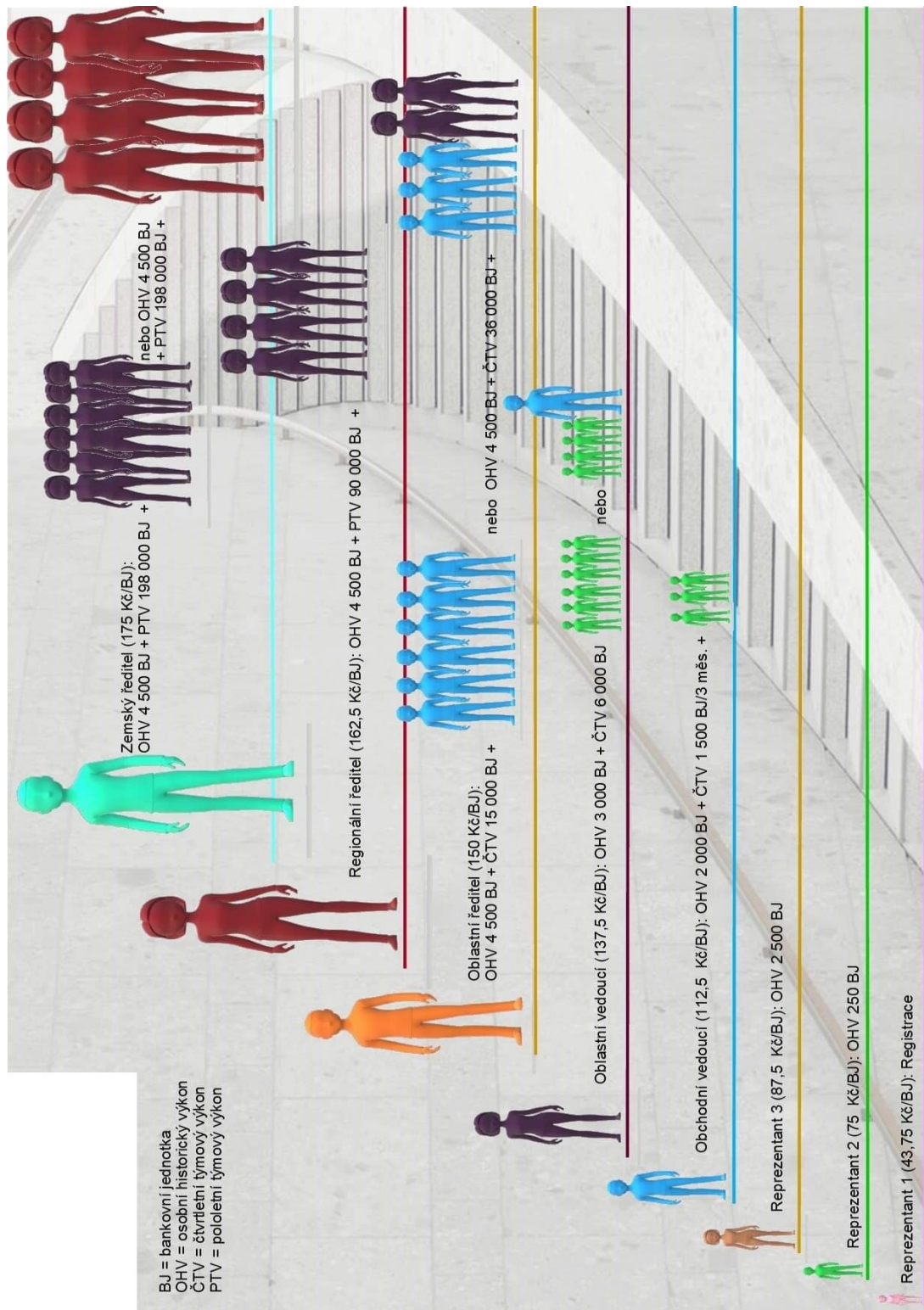
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Systém odměňování v organizaci

Příloha 2: Rozhovor s vedoucí organizace

PŘÍLOHY

Příloha 1: Systém odměňování v organizaci



Příloha 2: Rozhovor s vedoucí organizace

Datum konání rozhovoru: 17. 2. 2021, 14.30–15:40

Vzhledem k pandemické situaci proběhl rozhovor prostřednictvím videohovoru přes platformu Zoom. Název organizace je v rozhovoru anonymizován (XX).

Na úvod bych Vás poprosila, jestli byste mi stručně mohla přiblížit podnik, nějakou stručnou charakteristiku.

XX, jenom pro upřesnění, není to podnik, je to obchodní značka, pod kterou se sdružují pracovníci na IČO jako živnostníci, ale ta struktura je velmi podobná, jako by to byla firma, jenom je to takové specifikum finančního trhu, že je to formálně řešeno trošku jinak. Když bych měla odpovědět na ten dotaz, tak v XX se zabýváme finančním poradenstvím s cílem rozšiřování finanční gramotnosti. Ta myšlenka je taková, že chceme oblast financí popularizovat, ukázat širší veřejnosti, že v oblasti osobních financí není čeho se bát, že ty peníze nekoušou, a že naopak je to velice zajímavé téma, o kterém se dá diskutovat, a abychom byli schopní toho docílit, tak na to máme tým, který dále rozšiřujeme, složený z konzultantů, kteří vedle té odborné stránky jsou školení právě na tu práci s klientem, aby ty schůzky byly příjemné, aby ti klienti tam měli pocit takového toho osobního přístupu, a zároveň chceme, aby každý konzultant chápal smysl svojí práce, a tím pádem se v ní dokázal seberealizovat, věděl, proč to dělá, k čemu to vede, byl schopný tam vidět konkrétní výsledky.

Potom jsem se chtěla zeptat, do jaké míry ovlivňuje centrála personální činnosti nebo jestli je to pouze na Vaší pobočce?

Centrála téměř vůbec – ona je jenom backoffice a hlídá nám, abychom měli po formální stránce všechno správně. (...) Je to jenom obchodní partner, který nám do personálních záležitostí vůbec nemluví, on jenom řeší tu legislativní

stránku věci, aby všichni pracovníci měli licence, které jsou požadované ze zákona, aby byli proškoleni tak, jak legislativa nařizuje, ale co se týče výběru pracovníků a způsobu jejich zaškolení, tak to už je výhradně naše strategie.

Na stránkách jsem narazila, že máte moderní přístup k managementu, můžete mi přiblížit, co přesně to obnáší?

Určitě, já osobně se o management zajímám, mimo jiné vlastně taky prezenčně studuji ekonomicko-manažerská studia, sleduji si aktuální trendy v managementu. Abych byla konkrétní, jde nám o to, že chceme dát prostor mladým generacím pro seberealizaci, nebojíme se aplikovat i aktuální nástroje, jako je používání sociálních sítí v personálním marketingu, e-learningy, online vzdělávání, individuální plánování při kariérních postupech nebo při plánování výsledků. Celkově si sledujeme, jakým způsobem se ty poslední trendy doporučují (třeba jak pracovat s tím týmem) a z toho vycházíme. Rozhodně nechceme mít nějaký korporátní styl řízení, kde když se něco dělá dvacet let a nějakým způsobem to funguje, tak se to dalších dvacet let bude dělat. Spíše chceme být pružní a chceme být schopní se adaptovat na ten aktuální vývoj, což bylo důležité hlavně v loňském roce, kdy jsme kompletně museli transformovat naše fungování s ohledem na covid.

Dále bych se chtěla zeptat k těm pracovníkům – říkáte, že se jedná o sdružení živnostníků – jaký typ smluv je s nimi uzavírán (...)?

Je to smlouva o spolupráci. Abych lépe vysvětlila ten princip, ta smlouva o spolupráci říká, co ten člověk má vykonávat, jaké jsou naše povinnosti ve smyslu zaškolit toho člověka, zajistit, aby za svou práci dostal zapláceno. Zároveň tomu kolegovi, spolupracovníkovi ta smlouva ukládá postup, jakým způsobem má správně pracovat s klientem, že má respektovat rady svého nadřízeného, který zodpovídá za správnost těch řešení, co ten mladší kolega vlastně odevzdává. Nicméně, tím, že je to na živnostenské oprávnění, ta smlouva je velmi volná. Ona třeba nenastavuje žádné kvóty, kolik práce ten

daný člověk musí odvést, a to už je čistě na dobrovolné dohodě toho spolupracovníka a jeho nadřízeného s ohledem na jeho časové možnosti a také s ohledem na výši výdělku, kterou on chce získat.

Kolik teď máte přesně zaměstnanců?

(...) Když nebudu počítat sebe a kolegu X, který se mnou XX založil, tak (...) je to 9 spolupracovníků (plus my dva), takže celkem jedenáctičlenný tým.

Můžete mi přiblížit historii organizace? Co vedlo k jejímu založení?

My jsme předtím oba, od roku 2011, pracovali pod jinou značkou, se kterou jsme sdíleli tu filozofii, co se týče přístupu ke klientům. Tato značka ten kvalitativní přístup ke klientům měla taky velmi dobře nastavený a podchycený. Bohužel, s čím jsme nesouhlasili, tak byl přístup k lidským zdrojům – v tom smyslu, že ten klient byl až natolik upřednostňován, že už se nedbalo o nějaké zdravé pracovní prostředí těch jednotlivých lidí. Nedbalo se tam o to, jestli je to naplňuje, jestli náhodou z té práce nejsou příliš vystresovaní, byl tam hodně velký tlak i na výkon za cenu, kterou my jsme nechtěli. Kromě toho, nesouhlasili jsme právě s tím, že tato společnost odmítala využívat třeba pro personální marketing sociální sítě, přitom, stejně jako my, cílí na juniorní pozice, na mladé kolegy, a my jsme to vnímali jako velkou chybu, která dost zásadně komplikovala nábor, kdy my jsme byli v pozici už právě personálních manažerů, kde byl součástí náplně práce právě ten nábor, ale bylo to extrémně náročné, když jsme neměli ty podpůrné nástroje, které jsme k tomu považovali za nezbytné, a když už jsme něco vymysleli, tak bylo komplikované získat nějaký souhlas, aby se to mohlo uvést do praxe. Ne vždy jsme také souhlasili se způsobem zaškolování konzultantů, neměli jsme pocit, že vždycky ten vzdělávací systém byl nastaven tak, abychom dali ruku do ohně za to, že ti lidi jsou kompetentní. Na základě těchto důvodů jsme založili XX. Toto rozhodnutí přišlo v prosinci 2017, ta značka byla formálně zaregistrována (...) v lednu 2018. S tou původní firmou,

kde jsme pracovali, jsme zůstali v kontaktu, a spolupracujeme v rovině třeba různých analýz produktů pro klienty (...). To personální řízení jsme chtěli pojmout svým způsobem. To znamená, že jsme právě začali pracovat se sociálními sítěmi v rámci personálního marketingu, vytvořila jsem naše webové stránky, začali jsme více využívat online prostředí pro recruiting, zejména síť LinkedIn, sekundárně Facebook. Zároveň jsme navázali spolupráci s olomouckými vysokými školami (s Moravskou vysokou školou a s některými katedrami Univerzity Palackého), tím pádem k nám studenti mají možnost chodit na stáže, které jsou hodnocené za kredity (...).

Rok 2018 byl hodně o tom, že jsme se učili se všemi těmito nástroji pracovat, hodně jsme experimentovali v rámci toho personálního řízení, byla to taková metoda pokus – omyl. Zkoušeli jsme třeba dny otevřených dveří, které byly příjemnou akcí, ale ne tolik efektivní, že by se nám podařilo získat nové kolegy. Byli jsme na pracovním veletrhu, který pořádala Univerzita Palackého (...). V roce 2019 si to začalo sedat, díky tomu se nám ke konci toho roku podařilo ten tým dostat na úroveň, co do objemu produkce a co do počtu těch spolupracovníků na takovou úroveň, kterou jsme očekávali (...). No, a potom přišel covid na začátku roku 2020. Už jak to na začátku roku v médiích rezonovalo, že v Číně je problém, a pak že se to šíří Evropou, tak jsme předvíдали, že se nás to asi nějakým způsobem dotkne, jenom bylo těžké si představit, co konkrétně to bude znamenat. Nicméně, asi i díky tomu, že jsme u nás zvyklí neustále se vzdělávat, že máme intenzivně zavedené pravidelné vzdělávání, tak jsme zvládli tu transformaci. Protože i když vládní nařízení nám nikdy nezakázala osobně chodit ke klientům, tak jsme vnímali, že jednak pro ty klienty to nemusí být komfortní, pokud se sami obávají nákazy, se s námi setkávat osobně, a my jsme vnímali to, že nechceme ohrozit sebe a své blízké tím, že budeme osobně chodit na schůzky. Naštěstí ten český finanční trh hodně zareagoval a umožnil i některé produkty řešit s klienty online, tím

pádem jsme se to museli přeučit (...). Na online režim jsme se museli přeučit i v personální rovině (...). Museli jsme pokračovat v náboru, ten tím pádem kompletně přešel do online režimu, všechny pohovory probíhají online, a zároveň jsme museli přepracovat i systém adaptace nových pracovníků tak, abychom je byli schopní zaučit přes videohovory. Dříve toto všechno probíhalo osobně v kanceláři, ale my jsme zvolili přístup hodně radikální, že opravdu máme snad z 99 % home office a do kanceláře se jde jenom v nejnútnejších případech (...). Obávali jsme se ztráty sociálních kontaktů – dříve ta firemní kultura byla založená na přátelských vztazích (...), nejenom na tom, že se vídáme v práci, ale také na tom, že se známe osobně (...). Naštěstí se to podařilo zachovat – funguje komunikace přes Messenger, občas se udělá party přes Zoom, snažíme se to společenské vyžití si aspoň tímto způsobem vynahradiť (...) a věřím, že se právě i těm nováčkům daří do toho kolektivu takto zapadat. Ještě jedna věc, co ten covid ovlivnil, tak je, že už nehledáme kolegy striktně pouze z Olomouce, protože jsme si vyzkoušeli, že ta adaptace je možná i takto (...).

Dostáváme se ke konkrétním personálním činnostem, vlastně jsme zvládli probrat oslovování uchazečů – podle teorie můžeme pracovníky vybírat z vnějších či vnitřních zdrojů. Pochopila jsem, že konzultanti jsou vybíráni zásadně z vnějších zdrojů (mimo organizaci), a manažeři zásadně z vnitřních zdrojů (nejdřív si musí projít tou konzultantskou pozicí, aby se mohli stát manažery). Říkám to správně?

Ano, přesně tak. My chceme, aby ten manažer měl tu konzultantskou zkušenost, aby chápal roli těch svých podřízených. Nicméně jsme ochotni přijmout i kolegu s cílem, že bude na manažerské pozici (z vnějších zdrojů), ale v rámci toho zaučení si musí tou konzultantskou pozicí projít. Není nutné, aby se na ní specializoval, nemusí být produktový expert na klientskou práci, může se zaměřovat na ty personální činnosti, ale minimálně si musí projít za

doprovodu mentora nějakými klientskými případy, aby chápal souvislosti, které se nedají napsat do nějaké směrnice nebo říct na školení.

Oslovování provádí kdokoliv z týmu, i konzultanti?

Ano, i konzultanti mohou. Máme na to zavedený i finanční bonus. Pokud ten konzultant, nebo i ten mladý manažer, přivede kolegu, který projde zkušební dobou, tak za to dostane finanční odměnu, právě aby byli i konzultanti motivováni. Manažer je finančně ohodnocen za to, že jeho tým má výsledky, takže on sám o sebe má motivaci hledat nové kolegy. Konzultant to tak nemá, ale protože ty nové lidské zdroje potřebujeme, tak je tady právě ta motivační pobídka (...).

Dostáváme se k výběru uchazečů – zajímá mě, jaké přesně máte požadavky na ty uchazeče, jako vzdělání a podobně.

Co se týče vzdělání, tak zákon nám ukládá požadovat minimálně maturitu. Nicméně, my preferujeme uchazeče, kteří jsou buď vysokoškoláci, kteří u nás začnou na vedlejší činnost a po ukončení studia jsou tady na plný úvazek, nebo hledáme právě už s dokončeným vysokoškolským vzděláním. Není to nutná podmínka, pokud se nám přihlásí šikovný maturant, tak my mu tu šanci dáme, ale přednost mají skutečně ti vysokoškoláci, protože s nimi máme výrazně lepší zkušenosti. Co se týče oborů, tak nemáme požadavek, že by ten daný uchazeč musel mít vystudovaný nějaký konkrétní obor (ať už ekonomický nebo nějaký jiný), protože jsme schopní se postarat o kompletní zaučení (...). Je potřeba, aby ta tematika člověka zajímala, nemusí mít vystudované finance, ale musí vidět třeba smysl, že pomáhá lidem, že je tam nějaký společenský prospěch té činnosti. Případně z dlouhodobého hlediska, pokud ho láká právě ten recruiting, ty personální činnosti, vzdělávání, tak to je velmi žádoucí, že ten člověk se může tady v tomto seberealizovat. Spíš než na ty tvrdé dovednosti máme požadavky na soft skills. To znamená, aby ten člověk měl rád práci s lidmi, aby byl komunikativní, důležitý je pro nás

reprezentativní vzhled, protože pro klienta je to mnohdy rozhodující, velice důležité je, aby ten člověk měl růstové myšlení, aby byl ochotný se neustále vzdělávat a pracovat na sobě, zároveň předpokládáme i určité ambice (...). Je pro nás rozhodující, aby pro něj bylo motivující finanční ohodnocení na základě výsledků, protože u nás se nebude líbit lidem, kteří chtějí každý měsíc stejnou mzdu, ale pro které je ten motor právě to, že když se budou snažit, tak dostanou lepší finanční ohodnocení, případně se dostanou k dalším benefitům, jako jsou třeba výběrové vzdělávací akce, účast na odměnových akcích, případně nějaké další benefity, takže aby toto pro ně bylo motivující. Zároveň je zapotřebí, aby ten člověk byl schopen docenit flexibilní pracovní dobu, měl určitou sebedisciplínu, protože tady to není tak, že by šéf nad ním stál osm hodin a hlídal, jestli pracuje, ale on musí mít sám v sobě ten motor a chuť pracovat a pak má možnost poradit se s tím vedoucím, jak na to. (...) Je tu také požadavek na chuť pracovat s technologiemi, aby se nebál vést ty videohovory, aby ovládal Microsoft Office (...).

Udělal jsem si poznámku, že výběr pracovníků probíhá prostřednictvím tří pohovorů, momentálně online – v prvním se seznamuje kandidát s organizací, s vedoucím, organizace se seznamuje s kandidátem, zeptáte se ho, proč ho práce zaujala, doptáváte se ho na nějaké informace ze životopisu a je mu zadán osobnostní dotazník. Na druhém pohovoru se rozebírá osobnostní dotazník a simuluje se klientská schůzka, aby věděl, v čem bude spočívat ta jeho práce. A na třetím pohovoru je ukázka klientského projektu a vysvětlí se mu systém odměňování v organizaci, případně se dohodnete na spolupráci.

Ano, přesně tak. Tento systém pohovorů je možná trochu atypický, že není ten pohovor postavený významně na tom, že bychom si zpovídali pouze toho uchazeče, ale předáváme tomu uchazeči i informace. Toto je ze dvou důvodů – jednak jsme si vědomi toho, že i když se snažíme na webové stránky nebo

na sociální síti toho sdělovat co se dá o té naší práci, tak vždycky to bude působit trochu abstraktně, a my chceme, aby ten uchazeč věděl, do čeho jde, radši se s ním nedohodneme dál na spolupráci na pohovoru, než aby během zkušební doby zjistil, že mu to neseďí a vzájemně bychom ztráceli čas. To je jeden důvod, druhý důvod je, že my vyznáváme tu filozofii, že výběrové řízení není jenom o tom, že si firma vybírá kolegu (...), ale naše filozofie je taková, že je tam ten výběr navzájem – uchazeč si vybírá, kde chce pracovat, a firma si vybírá, kdo chce, aby pracoval pro ni. Je to vzájemné, mělo by tam být vzájemné poznání. Myslím si že v naší firemní kultuře je významně zakořeněno to, že je tam právě ta týmovost a na nic si nehrajeme – nějaký boss a nějaký malinkatý podřízený – ale je to vždycky o té kooperaci a chceme, aby ta kooperace byla cítit z těch pohovorů od samého začátku, že jsme si rovni s tím uchazečem.

A výběrový pohovor provádí buď HR manažer, a nakonec ho musíte schválit Vy jako vedoucí, anebo ho provádíte přímo Vy, konzultanti ho nedělají?

Konzultanti jenom v případě, že už jsou hodně pokročilí a, řekněme, že předpokládáme, že budou povýšeni na tu manažerskou pozici, už se na ni aktivně připravují, víme, že ji budou vykonávat, tak už se tomu věnovat mohou, ale do té doby ne, protože nemusí znát odpovědi na všechny otázky, které uchazeč může mít, a to je samozřejmě chyba. Proto tam musí být vždycky osoba, která je kompetentní, a na tyto otázky odpovědět.

(...)

Dostáváme se ke vzdělávání pracovníků – zde to potřebuji teoreticky správně zasadit. Existuje přístup, kdy organizace organizuje jednotlivé vzdělávací akce, což znamená, že reaguje na aktuální potřebu a nemyslí dopředu, pak existuje systematický přístup, kde probíhají pravidelná školení a má to spíše rozvojový charakter, nebo máme koncepci učící se

organizace, což znamená, že učení je součástí každodenního pracovního procesu pracovníků. Myslím si, že vy spadáte spíše do té učící se organizace, protože konzultanti se učí tím, že na něčem pracují, ale mají ty mentory, ale zároveň uplatňujete také ten systematický přístup, kdy máte ta pravidelná školení.

Souhlasím. Možná mohu říct, že si z každého z těch přístupů bereme trošku něco. Konzultanti jsou vzděláváni na konzultacích se svými vedoucími, které v průměru probíhají dvakrát do týdne. Zde diskutují clientské případy a vedoucí jim radí, jak mají diskutovat, případně kde si mají vyhledávat informace. Dle potřeby mohou ty konzultace být i častější, naopak, když je ten konzultant pokročilejší, tak mu stačí třeba jedna konzultace týdně. To je jedna rovina vzdělávání – to je individuální. Potom jsou právě ještě společná školení a workshopy pořádané každý týden, kde rámcově ta témata jsou dlouhodobě dopředu daná, ale když objevíme v týmu něco, co je zapotřebí odkomunikovat, odškolit, tak se to tam zařadí. Tato školení zahrnují osobní rozvoj, dovednosti i znalostní témata, plus jsou tam workshopy na trénování některých dovedností. Co se týče těch nárazových akcí, tak my jsme byli zvyklí zhruba třikrát až čtyřikrát do roka dělat buď – říkali jsme tomu „týmovky“, takové týmové setkání, kde se udělá zhodnocení, dá se tam nějaká motivační část, teambuilding, takové společné setkání, případně jsme ještě dělali soustředění, kdy se vyjelo někam do přírody, zahrnuly se tam volnočasové aktivity, vzdělávací aktivity – zase něco úplně jiného, a tady, i když to dlouhodobě v tom systému vzdělávání bylo zasazené, tak zase nemůžu říct, že ty termíny byly naplánované třeba na rok dopředu. Spíše když jsme viděli, že se udělala skupinka pracovníků, kterým by to soustředění prospělo, je tam nějaké společné téma, které se nevejde do toho standartního školení, které je každý týden, tak se udělala třeba víkendová akce. Takže, asi si bereme z každého přístupu něco.

Podle teorie by se vzdělávací akce měla skládat z analýzy a identifikace vzdělávací potřeby, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a nějakého vyhodnocení, evaluace. Všimla jsem si, že u Vás ve firmě tyto čtyři fáze probíhají – sledujete, co se děje kolem vás na finančním/pracovním trhu, na základě toho naplánujete vzdělávací akci, zrealizujete ji a po jejím skončení se zeptáte na zpětnou vazbu.

Ano.

Dále jsem chtěla probrat zaučování nováčků, ale o tom jsme se vlastně bavily na začátku rozhovoru. (...). Chtěla bych se ještě zeptat, jak je to s těmi certifikacemi od České národní banky, jak to funguje.

Co se týče těch certifikací, to jsou velmi teoretické zkoušky, proto se na ně spolupracovníci připravují formou e-learningu, kde si mohou procházet testové otázky, zároveň si tam mohou dělat cvičné testy, mohou samozřejmě za svým mentorem přijít s dotazem, že tam něčemu nerozumí (...). My těm spolupracovníkům dáváme informace, kde se mají učit, co se mají učit, jak se přihlásit na termín, co od té zkoušky mají očekávat. (...)

Takže zkoušky od ČNB jsou vlastně povinné ze zákona?

Ano, do půl roku od toho, co tady ten člověk začne pracovat, tak ze zákona si ty certifikáty musí udělat. Do té doby s ním může klienty zpracovávat jeho vedoucí, vedoucí za to ručí, a i podepisuje veškerou smluvní dokumentaci. Nicméně ten vedoucí to právě nesmí dělat do nekonečna – tam je právě ze zákona ta lhůta půl roku, kdy se ten nováček musí osamostatnit, kdy si musí udělat ty certifikáty (...), má také možnost proplacení těch certifikátů – ta kritéria nejsou nesplnitelná.

Ty certifikace si stačí udělat na začátku nebo se musí opakovat?

Ono je to poměrně nově, takže doufám, že odpovím správně, ale jsou vlastně čtyři druhy certifikací. U pojišťovnictví, kde, pokud vím, bude povinnost

jednou za rok absolvovat patnáctihodinové školení. Protože jsou ty certifikace úplně nové, tak tuším, že letos to bude poprvé, co bude ta zákonná povinnost to absolvovat. (...). U investic to není zapotřebí, stejně tak to není zapotřebí u úvěrů, tam by se ten člověk měl vzdělávat ve svém vlastním zájmu, aby vůbec tu práci zvládl vykonávat, a u doplňkového penzijního spoření, tam ten certifikát má omezenou platnost, jednou za čas je zapotřebí na tu zkoušku jít znovu.

Dále bych potřebovala upřesnit, jak se tato personální činnost změnila kvůli pandemii a jak pobíhala dříve. Pochopila jsem, že dříve se ten tým sešel v konkrétní den a probíhala prezentace některého z manažerů, a teď jste přešli na Zoom – ta školení probíhají přes Zoom, ale také pravidelně.

Ano, školení jsou pořád pravidelná, ve stejný termín, jenom prostě online.

Dostáváme se k odměňování pracovníků. Zajímalo by mě, jestli je nějaký minimální základ platu, protože vím, že vy odměňujete na základě bankovních jednotek. Jak přesně to odměňování u vás funguje?

Minimální základ tam není, je to opravdu přesně podle počtu odvedené práce. Když si vezmu spolupracovníka, který je těsně po zkušební době, tak ten má za jeden klientský případ hrubého zhruba 7500, pokročilejší kolega necelých 9000, a kolik si těch klientských případů za ten měsíc zpracuje, to je vlastně jeho věc. On by měl přijít za svým vedoucím a říct: „Já si potřebuju za ten měsíc vydělat tolik a tolik peněz, vedoucí, pomoz mi zorganizovat práci tak, abych to zvládl“ a ten vedoucí to udělá, pokud je to nějaká reálná představa. Klientů je dost. My se v tuto chvíli snažíme využít i tu příležitost, že díky těm certifikacím, o kterých jsme se bavily, z trhu zmizelo velké množství poradců. V nedávných letech se ten počet zredukoval asi na třetinu a očekává se, že po letošním květnu jich bude ještě méně, protože skončí platnost posledních starých certifikací. A toto je obrovský potenciál pro upevnění si té pozice na tom trhu, takže každý ten konzultant může velmi snadno ovlivnit, kolik si za

ten měsíc vydělá, podle toho, kolik si bere práce. My máme rádi rčení, že je to velmi dobře placená práce, ale špatně placené nicnedělání, to znamená, že když ten člověk nedělá nic, tak bohužel...

A odměňování pracovníků máte pouze peněžní nebo máte i nějaké nepeněžní odměny, jako nějaké pochvaly, povýšení, přidělení nějakého zařízení nebo nějaké vzdělávání za odměnu?

Vzdělávání za odměnu je. Často probíhají například vzdělávací akce od našich obchodních partnerů, které mnohdy bývají spojené právě i s nějakou motivační, zážitkovou částí typu, že jeden den se jede třeba na nějaké školení, organizované tím obchodním partnerem, a druhý den tam bývá buď nějaká sportovní akce, nějaké wellness, něco zážitkového, takže to jsou rozhodně odměňové záležitosti. Případně, teď nevím, jestli to zahrnout do těch peněžních nebo nepeněžních, někteří partneři umožňují různé slevy na své produkty. Nejsou to jenom vyloženě obchodní partneři jako pojišťovny, banky, ale jsou to i některé obchody třeba s elektronikou nebo dodavatelé energií, operativní leasingy na auta, takže je možnost i těchto benefitů, případně jsou to třeba slevy na volání, že máme vlastně tarify neomezené, které se dají, odhaduji, pořídit tak za polovinu, než co by si to ten člověk u operátora zařizoval sám (...).

Dostáváme se k personální činnosti vytváření a analýza pracovních míst. Do té analýzy bych zařadila ty popisy pracovních pozic, které máte na stránkách. Máte ještě nějaké požadavky na vlastnosti, které by ti lidé měli mít na těch pracovních pozicích?

Kromě toho, co jsem zmiňovala na začátku, bych Vám tady mohla diktovat spoustu vlastností typu zodpovědný, spolehlivý, (...), ale obecně je i důležité, aby ten člověk byl takzvaně culture fit, zapadl do toho kolektivu, sedneme si s ním lidsky a nebude takové to shnilé jablko, co Vám nakazí celou tu ošatku, ale bude spíše ten týmový hráč, podporující, snažit se, zároveň musí být

schopen vystupovat z komfortní zóny, nesmí se úplně bát dělat nové věci, mít z toho panickou hrůzu. Když bych měla ještě nadefinovat toho nového kolegu, primárně je to generace Z, maximálně Y, že spíše hledáme nové kolegy, jako mladé kolegy, i z toho důvodu, že ten kolektiv už teď je mladý, je důležité, aby ten člověk dokázal zapadnout, aby řešil třeba podobné problémy jako ostatní kolegové. Taky mám zkušenost, že se nám lépe pracuje s tím nepopsaným listem papíru, že pokud si ten nováček přináší pracovní návyky z předchozích zaměstnání, tak je to někdy těžší. Je vlastně jednodušší si ho zaučit, dostat do něho ty znalosti a dovednosti na tom začátku než ho přeučovat nějaké návyky, které nám nevyhovují, které má odjinud, třeba nějaké stereotypy, se kterými se setkává. Nechci tím říct, že pokud by se nám přihlásil třeba čtyřicetiletý šikovný uchazeč, že mu nedáme šanci – dáme, ale cíleně celý ten náš personální marketing spíše zaměřujeme na ty mladší generace.

Kvůli zaměření bakalářské práce jsem se chtěla zeptat, jak se práce na zmiňovaných pozicích změnila v době pandemie. Kdybych měla uvést příklad, tak se asi pracovníci naučili více pracovat s technologiemi, hlavně tedy s videohovory. Napadá Vás ještě něco?

Největší změna byl home office. My jsme částečně home office měli dřív. Ten home office se někdy řadí mezi benefity, mám pocit, že po pandemii ho lidé už začínají vnímat jako nutné zlo, ale u nás to rozhodně byl významně větší rozsah home office než dříve a museli jsme se s tím sžít, protože ten pracovní rytmus je doma rozhodně jiný (...). Myslím si, že nás to dost zefektivnilo v tom, že dříve konzultanti hodně vyjížděli do terénu, spoustu času strávili na cestě mezi kanceláří a klientem, a to už dneska není zapotřebí díky těm videohovorům. Prostě jenom zapnou notebook a jedou. Na druhou stranu vnímáme, že je tam potřeba dělat si větší pauzy, protože je náročné celý den se dívat do té kamery (...). Takže asi ty pauzy, co jsme dříve potřebovali na přesun, tak je teď potřeba si udělat takovou pauzu na refresh, zrelaxovat se,

pojít se trochu (...). A ještě se tedy hodně změnila i administrativa. Dříve jsme nad tou administrativou trávili mnohem více času, protože ty procesy nebyly tak automatizované. Ale covid donutil ty finanční instituce právě mnohem více ty technologie také začít využívat (...). Najednou začalo být možné podepisovat smlouvy zaplacením nebo SMSkou, případně prstem v aplikaci na telefonu, takže co dřív nešlo, pořád s tím byl problém, tak najednou ten finanční trh zjistil, že aby mohl existovat, tak tyto kroky se prostě musí udělat (...).

Další personální činností je personální plánování, jehož úkolem je předvídání potřeby pracovníků na základě zohledňování externích i interních podmínek (...). Chtěla jsem se zeptat, jestli vy máte něco, podle čeho stanovujete, kolik těch pracovníků budete potřebovat?

Kdyby to bylo na mě, tak jich teď klidně přijmu dvacet, ale to samozřejmě nejde. Za prvé, potřebujeme mít čas se jim věnovat, aby se dobře zaučili, za druhé, bychom asi museli mít hodně velké štěstí, aby se nám naráz přihlásilo tolik kandidátů. Takže co se týče počtu, tak je to co nejvíc, a tak jak se postupně zaučují, tak můžeme přijímat další. (...) Řekla bych, že co se vleze, to nabereme. Takto, ta naše strategie je taková, že ve chvíli, kdy máme na pohovoru kvalitního kandidáta, tak ho prostě přijmeme. Není to tak, že bychom měli pozici, na kterou by se hlásilo deset lidí a vzali bychom jenom jednoho. Jde spíš o to, že uděláme pohovor, pokud ten člověk – samozřejmě, jsou kandidáti, u kterých to nepřipadá v úvahu, že ty kvality tam prostě nejsou a bylo by to vzájemné trápení, kdyby tady začali, tak s těmi slušně rozloučíme, ale všechny ostatní, když to dává smysl, tak přijímáme.

Napadá mě, jestli se to nedá vztáhnout na to, že cílem vaší organizace je obsluhovat co nejvíc klientů, tak proto potřebujete co nejvíc pracovníků, protože čím víc pracovníků máte, tím máte větší zisk, když to tak řeknu.

Ano. Tady Vám s tím trošku pomůžu. Obecně, jeden konzultant je schopen se starat tak maximálně o sedmdesát až sto servisních klientů. Ono je ještě důležité říct, že my s klienty pracujeme tím způsobem, že v úvodu je analýza potřeb klienta, pak se mu představí projekt s možnými řešeními, pak je realizace s administrativními kroky. Ale ta spolupráce není jednorázová, my se těm klientům v průměru do roka ozýváme, kontrolujeme, jestli je všechno v pořádku. A když má ten konzultant více než sto klientů, tak už to přestává stíhat. Tím pádem, abychom my byli obsloužit větší množství klientů, tak potřebujeme větší množství těch konzultantů. Jednak, samozřejmě, si chceme rozšiřovat naši klientskou základnu, chceme přijímat nové klienty, ale taky jsou tady klienti po spolupracovnících, kteří už tady z nějakého důvodu nepracují (...). V ten moment prostě potřebujeme přijímat konzultanty, kteří toto zvládnou. Zároveň, samozřejmě, když se budu bavit o tom, že chceme, aby nám ti klienti přibývali, tak je taky nutno říct, že ale nechceme, aby to bylo na úkor kvality. Takže ten konzultant v průměru – ti, co jsou na plný úvazek, tak zvládnou třeba okolo pěti klientů za měsíc. To není jak na pobočce, kde jich zvládne za den dvacet. Tím pádem i my potřebujeme personálně posílit, aby za ten měsíc těch klientů mohlo přibýt více.

Kdybych měla uvést, jak se ta personální činnost změnila v době pandemie, tak bych mohla říct, že máte právě možnost oslovovat lidi z různých koutů České republiky a působit i tam.

Ano, určitě. A, mimochodem, v tomto vidíme velký potenciál tu naši službu rozšířit i za hranice Olomouckého kraje.

Další personální činností je hodnocení pracovníků. Tady to nemám myšleno jako odměňování, ale spíše jako motivování, aby plnili cíle té organizace, takže jsem se chtěla zeptat, jestli i na toto máte nějaké speciální metody.

Myslíte jako zpětnou vazbu pro ty lidi plus nějaké průběžné vyhodnocování těch výsledků?

Ano.

Ano, to se děje jednak na těch konzultacích – tam se to řeší tak jako operativně, krátkodobé plánování z týdne na týden, z měsíce na měsíc, kdy se s tím spolupracovníkem vždycky právě bavíme o tom, jaké má cíle, čeho chce dosáhnout, aby se necítil nevyužitý, ale na druhou stranu ať toho na něho není příliš. Takže toto se děje pravidelně, ale zároveň si uvědomujeme, že je potřeba se na to fungování podívat i z dlouhodobější perspektivy, takže máme pravidelně pololetní zhodnocení, kde si s těmi lidmi sedneme a zhodnotíme si celé to předchozí pololetí a uděláme si plán na další půlrok. Vždycky se to děje na začátku léta a potom kolem Vánoc. Dříve jsme to spojili třeba i s posezením někde v restauraci – vždycky bylo cílem, aby to byl takový příjemný rozhovor. Dvakrát jsme to udělali jako piknik v parku – jeden rok to bylo jako takový originální nápad, jak to udělat (...). Letos poprvé tato zhodnocení proběhla jenom přes ten Zoom, protože stejně žádná restaurace nebyla možná, ale tato zhodnocení se tedy dělají pravidelně. Případně, ještě nad rámec tohoto standardu si s těmi pracovníky hodnotíme ty výsledky za nějaké období, pokud jsou pro ně nějak specifické – že on si třeba s ohledem na svůj osobní život dá nějaký cíl, kterého chce dosáhnout, tak to naplánujeme, a pak si to zpětně vyhodnotíme. (...)

Má to hodnocení další vliv na nějaké ostatní personální činnosti? V literatuře se často opakovalo, že hodnocení mívá důsledky pro odměňování, ale nevím, jestli to platí i u vás, když máte odměňování za ty bankovní jednotky.

Na to finanční odměňování to vliv nemá, protože to je jasně dané, ale může to mít vliv na to, že ten spolupracovník třeba vyhraje nějakou soutěž právě o účast na nějaké vzdělávací nebo odměňové akci, může jet na nějaký veletrh,

na večeri s obchodním partnerem. Takže může dostat nějakou jinou formu odměny, případně – ono cílem je, aby tyto rozhovory byly motivační samy o sobě, abychom jsme se s ním podívali, jak on to své fungování vnímá, pokud je úspěšný, tak ho v tom podpořit, pokud ho něco trápí, tak mu projevít tu podporu, že to zvládne, že mu s tím pomůžeme, že jsme tady s ním. Takže spíš tam jde o ten sociální rozměr, než že by tam bylo něco hmotného.

Takže můžeme říct, že se hodnotí jak práce s klienty, tak případně třeba nějaká ta personální stránka, pokud se jedná třeba o manažera?

Určitě ano.

(...)

Další personální činností jsou pracovní vztahy – ty hodně souvisí s firemní kulturou. Mohou být buď formální nebo neformální – u vás v organizaci předpokládám, že jsou spíše ty neformální (...), spíše takový přátelský kolektiv.

Určitě ano.

Ty pracovní vztahy mohou vznikat mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, mezi spolupracovníky navzájem, a pak máme vztahy pracovníků s veřejností – s klienty či uchazeči. Dokázala byste mi nějak charakterizovat tyto vztahy?

Teď nevím, jestli dobře rozumím, trochu mi to přeskočilo.

Zopakovala jsem otázku (problém s internetem)

Pokusím se. Co se týče vztahu vedoucího a spolupracovníka, tak určitá míra formálnosti je tam hlavně asi ze začátku. My si třeba držíme to, že tykáni těm lidem nabídneme většinou na nějaké první neformální akci, když už je ten člověk trochu zapracovaný, nebo po tom, co projde tou zkušební dobou. Teď je to trochu těžší, protože se právě nemůžeme s tím nováčkem zajít na to pivo,

abychom mu mohli nabídnout to tkání, ale jinak ty vztahy jsou rozhodně neformální, jsou přátelské, i když se to snažíme vést i tak, že když je konzultace, tak se pracuje, aby se zvládlo to nejnmutnější, a potom, mimo čas těchto konzultací už si můžeme povykládat o čemkoliv – o osobních věcech, o vztazích – tak, jak by si povykládali přátelé, a myslím si, že podobné to je, i když spolu ti lidé komunikují paralelně na stejné pozici. Když si vezmu vztahy ke klientům, tak ty jsou rozhodně formálnější, než jaké tady máme interně – koneckonců se to od nás i očekává. Ale i navzdory tomu se snažíme ty schůzky vést v takové přátelské osobní rovině, aby tam nebyla taková ta anonymita pobočky, ale aby tam nějaký ten vztah byl navázaný.

A u těch vztahů mezi spolupracovníky, tam bych asi také mohla doplnit, že se jedná o přátelské vztahy, stejně jako s tím vedením, jelikož jste menší organizace, kde se vlastně všichni dobře znají (...).

Ano. Já myslím, že oni se znají dobře, horší je to teď s těmi nováčky, co přišli během loňského roku. Ale i to se právě snažíme nahradit různými těmi Zoom party a třeba nějakou konverzací v rámci školení, aby ti lidé měli možnost se trošinku poznat, aby to nebyl jenom ten obličej, co každý týden vidí na tom Zoomu, ale aby věděli i, kdo se skrývá za tou osobností, protože věřím, že tím se i buduje větší důvěra mezi těmi lidmi.

Pak jsem měla připravenou otázku, jak ta organizace pečuje o vztahy během pandemie, tak tam bych zařadila právě ty online meetingy, že se takto setkáváte jako celý tým, že jste měli třeba tu halloweenskou party a podobně.

Ano.

Pamatuji si, že jste šli i společně na odběr krve v rámci podpory nějaké dobročinné organizace.

Ano, nějaký čas zpátky tam byla skupinka, co jsme chodili pravidelně darovat. Bohužel, potom se to tak zredukovalo, že mnozí přestali mít možnost z různých zdravotních důvodů, ale doufám, že se to zase nějak dá dohromady, a že zase nějaké darování klapne.

Poslední personální činnost je péče o pracovníky – ta se rozděluje na smluvní, což je daná ve smlouvě, a dobrovolnou, což je něco navíc. V té smlouvě by tedy měla být daná nějaká pracovní doba, nějaký pracovní režim, stanovení toho, jak ta práce bude probíhat – o tom jsme se vlastně už bavili, případně by tam mohlo být i jak bude docházet k tomu rozvoji pracovníků. (...) Dále péči o pracovníky rozdělujeme na individuální a skupinové služby péče o pracovníky. Ta individuální je nabídnutí nějaké pomoci, třeba když zaměstnanci v rodině někdo umře, tak ten zaměstnavatel má pro to nějaké pochopení, nebo když má nějaké rodinné finanční problémy – tak na to jsme se chtěla zeptat, jestli to nějak zohledňujete.

Určitě, ta osobní podpora tam je, a řekla bych, že to možná považujeme za samozřejmost, jen by mě nenapadlo to nějak takto formulovat, ale ano. Spadají do toho jak zdravotní problémy – člověk se třeba nesoustředí na práci, osobní problémy, ať už to bude úmrtí v rodině nebo rozhod s partnerem, nějaké takové potíže doma. Případně u studentů, třeba když mají státnice – vlastně ta naše strategie je taková, že přijmout studenta, zapracovat si ho, a pak ho tady mít na plný úvazek – tak ho samozřejmě nebudeme stresovat prací, když má zrovna nervy, že má odevzdat diplomku nebo že se má naučit na státnice, takže pro to to pochopení prostě máme. Stejně tak, když tady máme maminku s dětmi, tak se snažíme tu práci, nastavit tam tu hranici, že to dítě je prostě někdy nemocné, tak prostě nemůže pracovat, snažíme se jí nějak pomoci, ale zas navzdory tomu, aby zas měla třeba nějaké výsledky. Takže tady ta opora v tom je určitě.

A k těm skupinovým službám péče o pracovníky, tak tam patří péče o týmového ducha – o tom jsme se taky už vlastně bavili, pak tam spadá třeba také péče o předškolní děti a já si myslím, že jste se někdy na školení bavili o nějakém tom plánu firemní školky, jestli si to teda správně pamatuji, jestli to stále platí.

Ano, to je takový můj osobní sen (nebo snad mohu říct cíl), protože my jsme hodně ženský kolektiv, složený z paní nebo slečen plus mínus do třiceti let, takže dřív nebo později se stane, že tady ty děti prostě budou. Mimo jiné je naším cílem je i porůst natolik, abychom měli i větší kanceláře. (...) Moje ideální představa o work-life balance je právě to, že to dítě bude někde poblíž v té dětské skupině, budu mít možnost se mu během dne v rámci v rámci flexibilní pracovní doby věnovat, a když tam bude nějaká schůzka, tak se mohu věnovat schůzce, a mám tam zařízené to hlídání. Ještě to neexistuje, zatím máme v XX málo dětí, ale dlouhodobě si to moc přeji – jednak protože je to sympatické mně osobně, jednak protože to vidím jako východisko z toho, že až nám ten tým postupně začne odcházet na rodičovskou, tak je to snadný způsob, jak se ty holky mohou dostat zpátky.

Děkuji, to by asi bylo všechno, další otázky nemám (...)