


# Nová role personálního managementu ke zlepšení kvality pracovního života v ČR

 31.12.2018

## NEW ROLE OF PERSONNEL MANAGEMENT TOWARDS THE IMPROVEMENT OF QUALITY OF WORKING LIFE IN THE Czech republic

Zuzana Dvořáková<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, [Zuzana.Dvorakova@cvut.cz](mailto:Zuzana.Dvorakova@cvut.cz)

<sup>2</sup>Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i.

personální management

pracovní vztahy

řízení lidských zdrojů

### Abstrakt

Článek charakterizuje roli personálního managementu ve firmě v kontextu proměn české ekonomiky a možném přínosu personalistiky ke zlepšení kvality pracovního života. Personální útvar je závislý na velikosti a segmentu ekonomické činnosti firmy, názoru vlastníka o přínosu personálních procesů k přidané hodnotě firmy a na změnách v pracovních vztazích. Neznámou budoucnosti je vytváření nových personálních pozic a jejich vliv na motivovanost zaměstnanců.

**Klíčová slova:** Personální/HR management, personální/HR útvar, personální procesy, pracovní vztahy

### Abstract

The paper characterizes the role of personnel/HR management in business in the context of changes in the Czech economy and the benefits of personnel/HR management to the improvement of the quality of working life. A personnel department depends on the size and an enterprise's sector of its economic activities, an owner's stance to benefits of personnel processes to the added value and changes in labor relations. An unknown thing in the future is building new personnel/HR positions and their influence on employee engagement.

**Keywords:** Personnel/HR management, personnel/HR department, personnel processes, labor relations

### Úvod

Kvalita pracovního života je objektivně měřitelná a subjektivně vnímaná. Personální strategie firmy vychází z rozborů pracovní spokojenosti a motivace k práci zaměstnanců. V poslední době se akcentuje politika identifikovat a uplatnit

praktiky, které zvýší „employee engagement“ (v českém překladu se používá pojem motivovanost). Realita v ekonomicky vyspělých státech i rozvíjejících se ekonomikách je neúprosná – s rostoucí životní úrovní roste spotřeba lidí a klesá ochota zaměstnanců pracovat ze všech sil ve prospěch zaměstnavatele. Např. podle průzkumu Gallupu celosvětově méně než 13 % zaměstnanců jsou motivovaní. Ve studii zpracované European Working Conditions je informace, že v Evropě 20 % zaměstnanců tvrdí, že pociťují špatnou mentální pohodu [3].

## Personální útvar firmy

Firma s více než 100 zaměstnanců obvykle dochází ke zjištění, že je již pro ni efektivní vytvořit pracovní pozici personalisty, aby uvolnila pracovní kapacitu vedoucích zaměstnanců a vrcholových manažerů. Firma s více než 150 zaměstnanci si zpravidla vytváří personální útvar, který je podpůrný, malý a zhruba vychází, že na 100-150 zaměstnanců je jeden personalista. Pro některé segmenty ekonomické činnosti zmíněné neplatí díky rozšířenému outsourcingu podpůrných služeb, kam patří také personální činnosti. V České republice najdeme příklady, že zaměstnavatel s 500 zaměstnanci nemá ani personalistu, ani personální útvar, klíčová personální rozhodnutí a procesy vykonávají vrcholoví manažeři, operativní činnosti jsou delegovány na liniové manažery, personální administrativa a řada personálních procesů je outsourcována.

Personální útvar je považován za důležitý pro fungování firmy, protože odbornost a osobnost personalisty je předpokladem pro tvorbu a implementaci férových personálních praktik jako nezbytné podmínky pro kvalitní pracovní život. Pro založení a rozvoj byznysu jsou dnes klíčové dvě věci – finance a lidi. Personalista se podílí na formování lidského kapitálu firmy, má proto být členem vrcholového vedení a přispívat k udržitelnému byznysu. Zároveň musí zvládnout úskalí své dvojrole. Na jedné straně má zabezpečit výkonný, motivovaný a disciplinovaný personál a na druhé straně dosáhnout spokojenosti zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami, jejich stabilizaci a pracovní výkonnost. Velkou výzvou se při řešení tohoto konfliktu dvojrole personalisty stává řešení konfliktů, úspora personálních nákladů, respektování pravidel v pracovních vztazích a budování značky zaměstnavatele.

## Funkce personálního útvaru

Hlavní funkce personálního útvaru v malých a středních firmách tradičně představují tyto procesy [2]:

- ❖ získávání a výběr pracovníků,
- ❖ dodržování zákonů a předpisů pracovního práva.
- ❖ BOZP,
- ❖ pracovní vztahy (individuální a kolektivní),
- ❖ odměňování a benefity,
- ❖ vzdělávání a rozvoj.

Klíčové pro byznys malých a středních firem v primárním a sekundárním sektoru národního hospodářství jsou nábor a výběr pracovníků, odměňování a benefity, vzdělávání a rozvoj. Postavení a role personalisty u těchto firem vyjadřuje její organigram (organizační struktura) a v podstatě odráží názor vlastníka na přínos personalistiky k hospodářským výsledkům firmy. Snaha kvantifikovat přidanou hodnotu personálního útvaru proto vede k tvorbě HR analytiky (HR reportingu) a její implementaci, což bývá administrativně náročné jak na tvorbě, tak na správu. V současnosti je proto tato praktika záležitostí velkých firem.

Spokojenost pracovníků a jejich zdraví výrazně ovlivňuje kvalita pracovních podmínek a pracovních vztahů. S rostoucím tlakem na krátkodobý výkon se zvyšuje stres na pracovištích, pracovní úrazy či nemoci z povolání. Dalším podnětem ke vzniku a eskalaci konfliktů mezi spolupracovníky a mezi nadřízenými a podřízenými se stává nezvládnuté řízení diverzity personálu. Na pracovištích s relativně vysokým podílem lidské práce dochází k tomu, že se přestávají dodržovat základní pravidla etického jednání, např. ve zdravotnictví, sociální péči, školství, a narůstá šikana,

kyberšikana, mobbing, bullying, bossing apod. Studie tyto jevy označují jako toxické pracovní vztahy a toxický leadership. Cílem analýz je monitorovat vývoj toxicity pracovních vztahů v mezinárodním srovnání [1] a hledat příklady dobré praxe, jakými způsoby zaměstnavatelé reagují na jejich zjištění a při jejich zvládnutí.

## Nové role v personálním/HR managementu

Trh práce v ČR je nyní charakteristický nedostatkem volné pracovní síly. Nekvalifikované či polo-kvalifikované pozice jsou obsazované migranty či osobami, které donedávna patřily na trhu práce mezi znevýhodněné, jako např. osoby v poproduktivním věku, osoby s trestní minulostí, drogově závislí, samoživitelky a další. Získávání na kvalifikovaná pracovní místa, a to nejen na manažerské pozice, ale i na pozice s požadavkem vyučení či se středoškolským vzděláním, využívá přímé oslovení zaměstnaných. Firmy si stále více cení vlastních zaměstnanců a povyšování či plánování následnictví realizují prioritně z vnitřních zdrojů. Stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní motivaci a dále nábor nových spolupracovníků má pozitivně ovlivnit vytváření nových pozic v personálním útvaru, jako jsou například následující [3]:

- Manažer motivovanosti zaměstnanců (Employee engagement manager),
- Ředitel učení (Learning Director),
- Správce diverzity (Diversity Officer),
- Manažer talentů (Talent Manager),
- Kouč myšlení (Mindset Coach),
- Manažer sociální spolupráce (Social Collaboration Manager),
- Data Analyst,
- Expert řízení výkonu (Performance Management Expert),
- Expert na pracovní sílu (Total Workforce Expert),
- Manažer následnictví nebo strategický plánovač pracovních sil (Succession Manager nebo Strategic Workforce Planner).

Jedná se o pozice, které cílí na data analytiku, aby se zdůvodnily investice do lidského kapitálu a měřila efektivnost personálních procesů. Jedná se rovněž o pozice, které jsou zaměřeny na měkké pracovní kompetence, protože kvalita pracovního života je o zlepšování lidských vztahů na pracovišti a rozvíjení osobnosti pracovníků.

## Závěrem

Personální management má při napjaté situaci na trhu práce mimořádnou příležitost prokázat svůj přínos k přidané hodnotě firmy. Záleží na pracovních kompetencích personálního ředitele, nakolik dokáže najít či vytvořit si personální praktiky vhodné pro daný byznys a prosadit je do koncepce firemní strategie. Personalista sedí a vždy bude sedět na dvou židlích – slouží majiteli, vrcholovému managementu a nese odpovědnost za spokojenost zaměstnanců a jejich kvalitu pracovního života v dané firmě. Mezníkem pro rozhodování personálního ředitele, když navrhuje či obhajuje personální strategie a praktiky, jsou jeho hodnoty, jaká strana jedné mince má pro něho větší váhu – zisk pro vlastníka nebo důstojné pracovní podmínky pro zaměstnance? U korporací začíná být dobrým zrcadlem jejich aktivit dobrovolný závazek či zákonná povinnost předkládat zprávy o udržitelném rozvoji (nefinanční reporty), v nichž mladé generace budou hledat, co firmy dělají v oblasti ekonomické, zaměstnanecké, sociální a životního prostředí.

## Použitá literatura

[1] FEDOROVA, A. E. ...[et al]. Labor Relations Trends In: Employee Evaluations: Country To Country Comparison. In: Bekirogullari, Z., Minas, M.Y., & Thambusamy, R.X. (eds.). *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 4th icPSIRS International Conference on Political Science, International Relations and Sociology, Olomouc, 07. 02. 2017 - 09. 02. 2017* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2017. S. 133–144. Dostupné na: <http://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/12icpsirs2017.pdf>

. ISSN 2357-1330.

[2] *Ten Reasons Why the Human Resources Department Is Important* [online] [27-06-2018]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/ten-reasons-human-resources-department-important-25554.html>.

[3] *The 5 Future Roles of HR* [online] [29-06-2017]. Dostupné na: <http://greatpeopleinside.com/5-future-roles-hr>.

### **Vzorová citace**

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Nová role personálního managementu ke zlepšení kvality pracovního života v ČR. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 2018, roč. 11, č. Kvalita pracovního života 2018. Dostupný z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/nova-role-personalniho-managementu-ke-zlepseni-kvality-pracovniho-zivota-v-cr>. ISSN 1803-3687.

---

Autor článku:

[prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.](#)