

1 Organizace a řízení

Oblast organizace a řízení je z hlediska personálního řízení oblastí hraniční. Zejména ve velkých korporacích je optimalizace jejich organizace a způsobu řízení náplní práce celých specializovaných útvarů nebo samostatných specialistů podřízených vrcholovým manažerům. Nicméně jestliže výstupy jejich práce určují mimo jiné rozmístění pracovníků v organizaci a jejich vzájemné formální vztahy formou nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, je zcela nezbytná jejich úzká spolupráce s personalisty. V řadě organizací, zejména ve středních a malých podnicích, je v současné době agenda útvarů organizace a řízení s personálními útvary propojena i formálně – uvedení pracovníci jsou zařazeni přímo v personálních útvarech. Na druhou stranu i zavádění moderních technologií do každodenní praxe (máme v tomto případě na mysli zejména personální informační systémy, o kterých bude pojednáno v příslušné kapitole) způsobuje, že řada činností, které byly v minulosti doménou specializovaných pracovníků personálních útvarů (například příprava podkladů pro výpočet mezd, řízení a kontrola kvalifikace pracovníků a další), přechází do odpovědnosti liniových manažerů, případně samotných pracovníků (self-service). Tyto skutečnosti, a zejména fakt, že na personální útvary (resp. personalisty) je většinou nahlíženo jako na čistě nákladová střediska, vedou ke změnám řízení procesu organizace v podnicích. V této kapitole se zaměříme na problematiku odpovědnosti za výkon personálních subprocessů a činností, na tvorbu organizačních struktur a systemizace a na klíčový prvek organizační dělby práce – na pracovní místo a jeho popis.

Dělba práce v organizaci a personální řízení

Procesní model řízení, ke kterému se ve větší či menší míře přiklánějí podniky od devadesátých let minulého století (Dědina, Malý, 2005), samozřejmě ovlivňuje i oblast personalistiky. Existuje řada autorů, které se problematikou procesu personálního řízení (řízení lidských zdrojů apod.) zabývají, přičemž jejich pojetí se zpravidla liší v míře detailu, tedy ve způsobu členění tohoto procesu na dílčí subprocessy a jednotlivé personální činnosti a případně tím, zda do procesu personálního řízení zahrnují některé činnosti, které jsou považovány z hlediska personalistiky za okrajové nebo mezní (organizace a systém řízení, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.). Většina autorů, jejichž práce jsou v současné době považovány za hlavní proud teorie

personalistiky u nás (Armstrong, Koubek, Dvořáková Z., Kocianová a další) se shoduje na tom, že mezi nejdůležitější subprocesy v rámci procesu personálního řízení patří Personální plánování a controlling, Personální administrativa (zde s velkými rozdíly v zařazení činnosti zpracování mezd, která je částí autorů zahrnována do subprocesu Odměňování), Ziskávání a rozmisťování pracovníků, Odměňování a benefity, Rozvoj lidských zdrojů a Příprava a vzdělávání pracovníků. Tento pohled byl zvolen i v práci *Moderní personalistika ve službách* (Žufan, 2012). Subprocesy dělíme obvykle na jednotlivé personální činnosti, které tvoří základní jednotky pravomoci a odpovědnosti delegované na pracovní místa v personálním útvaru i obecném managementu:

- **Personální administrativa:**
 - správa dat o zaměstnancích,
 - smluvní agenda (příprava, evidence a ukládání smluv a dohod),
 - evidence pracovní doby, práce přesčas a dalších povinných údajů,
 - výpočet mezd,
 - agenda cestovních náhrad.
- **Personální plánování a controlling:**
 - tvorba popisů pracovních míst,
 - tvorba organizační struktury a systemizace,
 - plánování osob, mezd a platů,
 - sledování a predikce vývoje počtu zaměstnanců a osobních nákladů.
- **Recruitment:**
 - správa dat o uchazečích o zaměstnání,
 - organizace výběrových řízení.
- **Rozvoj lidských zdrojů:**
 - hodnocení zaměstnanců,
 - tvorba a správa systému personálních rezerv,
 - plánování a řízení osobního rozvoje zaměstnanců.
- **Příprava a vzdělávání:**
 - definice kvalifikačních požadavků (kvalifikační katalog),
 - správa kvalifikace zaměstnanců (sledování shody požadavků se skutečností),
 - řízení vzdělávání.
- **Odměňování a benefity:**
 - tvorba mzdového systému,
 - analýza a oceňování práce,
 - tvorba systému benefitů,
 - správa benefitů (sledování nároků, čerpání ...).

K zajišťování personálních činností jsou nutné specifické kompetence, které vyžadují, aby se jimi zabývali kvalifikovaní pracovníci – personalisté, případně jiní

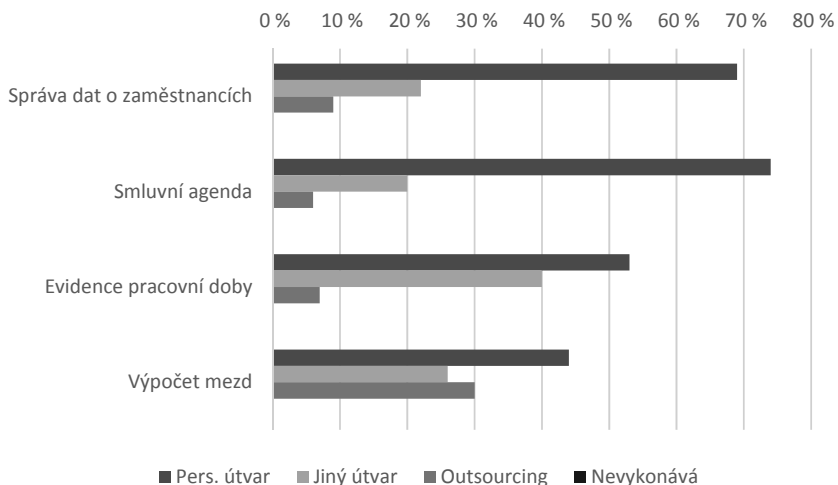
pracovníci na kumulovaných funkcích (pracovních místech), kteří těmito kompetencemi disponují. Skutečnost, zda organizace disponuje specializovanými pracovními místy, případně vytváří celý personální útvar, je závislá na její velikosti a rozsahu personálních činností, které vlastními silami vykonává. Společnost TREXIMA uvádí jako výstup ze svého projektu HR MONITOR koeficient 1,1 personalisty (myšleno ve full time equivalent) na 100 zaměstnanců (myšleno ve fyzických osobách) s tím, že tato hodnota klesá s rostoucím počtem zaměstnanců organizace (TREXIMA, 2013). Obdobné údaje uvádí také například Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů a jiné prameny. Je tedy patrné, že zejména v malých a středních společnostech je existence pracovního místa „personalista“ velmi nepravděpodobná, a to především z ekonomických důvodů. Výkon personálních činností tedy může být součástí pracovního místa se širším rozsahem působnosti (asistent/ka, office manager/ka apod.) nebo může být rozložen mezi více pracovních míst (asistentka, účetní, linioví manažeři), případně některé nezbytné personální činnosti (personální administrativa) mohou být zajišťovány dodavatelským způsobem (outsourcing). Na druhé straně zejména u společností, které jsou součástí širších uskupení (například hotelové společnosti, jednotlivé závody nebo divize v rámci koncernů, případně dceřiné společnosti holdingu), je možné některé činnosti zajišťovat na úrovni mateřské společnosti (holdingové centrály) jakožto sdílenou službu. Z formálního hlediska jde také o outsourcing (mateřská společnost je jiným právním subjektem a pro zajištění jakýchkoliv služeb musí existovat smluvní vztah), na druhou stranu je touto cestou jednodušší prosazování personální politiky holdingu a zároveň je možné nabídnout i zaměstnancům určité výhody vyplývající z velikosti (kariérní transfer v rámci holdingu, stáže, vzdělávání nebo zajímavější zaměstnanecké benefity).

V rámci šetření provedeného autory publikace počátkem roku 2015 byl zkoumán způsob zajišťování personálních činností v hotelech podnikajících na území hlavního města Prahy. Šetření bylo prováděno prostřednictvím dotazníků a řízených rozhovorů s respondenty, kteří sběr dat v hotelech prováděli. Po očištění od nejednoznačných a neurčitých odpovědí bylo do zpracování zahrnuto 55 organizací, což odpovídá přibližně desetině celkového počtu všech hotelů. Z tohoto počtu bylo 26 malých organizací (tj. 47,3 %), 24 středně velkých organizací (43,7 %) a 5 velkých organizací (9 %). Pro začlenění do jednotlivých skupin byla použita metodika uvedená v Příloze I Nařízení komise (ES) 800/2008 (Evropská komise, 2008), podle které se za malé podniky považují takové, které zaměstnávají do 50 osob, střední do 250 osob a velké nad 250 osob. Použití pojmu „osoba“ pak umožňuje nerozlišovat zaměstnance a jiné pracovníky, kteří jsou v pracovněprávním vztahu k podniku (tedy pracující na základě dohod o pracovní činnosti nebo o provedení práce). Z hlediska zajišťování většiny personálních činností mezi těmito skupinami pracovníků není významnějších rozdílů. Dělení podle velikosti bylo do zpracování zahrnuto, protože poskytuje výsledky

vhodné k porovnání. Z hlediska právní formy tvořily převážnou část (61,8 %) společnosti s ručením omezeným, které byly majoritně zastoupeny v segmentu malých a středních podniků (65,5 %, resp. 62,5 %). V segmentu velkých podniků byl poměr společností s ručením omezeným a akciových společností 60 % : 40 %. V segmentu středně velkých podniků tvořily akciové společnosti právě třetinu výzkumného vzorku, avšak u malých podniků šlo pouze o necelých 8 %. Naproti tomu u malých podniků (a nikde jinde) byla v 15 % zaznamenána forma podnikání „fyzická osoba – podnikatel“. Vyhodnocením získaných údajů z pohledu právní formy podniků nebyly zaznamenány významné odchylky mezi jednotlivými skupinami podniků, a proto tento pohled není do zpracování zahrnut.

Do subprocesu Personální administrativa byly zařazeny personální činnosti, které hotely musí vykonávat, protože jde o činnosti předepsané obecně závaznou legislativou. Jak je patrné z grafu na obrázku číslo 1, jsou obecně činnosti Správa dat o zaměstnancích, Smluvní agenda, Evidence pracovní doby zpravidla zajišťovány personálními útvary, resp. pracovníky, kteří zastávají roli personalisty. U mzdové agendy, tedy u výpočtu mezd a souvisejících činností, již situace není tak jednoznačná. Ačkoliv personalisté tuto činnost zajišťují většinou, velmi významné je zapojení jiných útvarů hotelů (přibližně jedna čtvrtina) a zejména outsourcing této činnosti (téměř jedna třetina z celkového počtu hotelů).

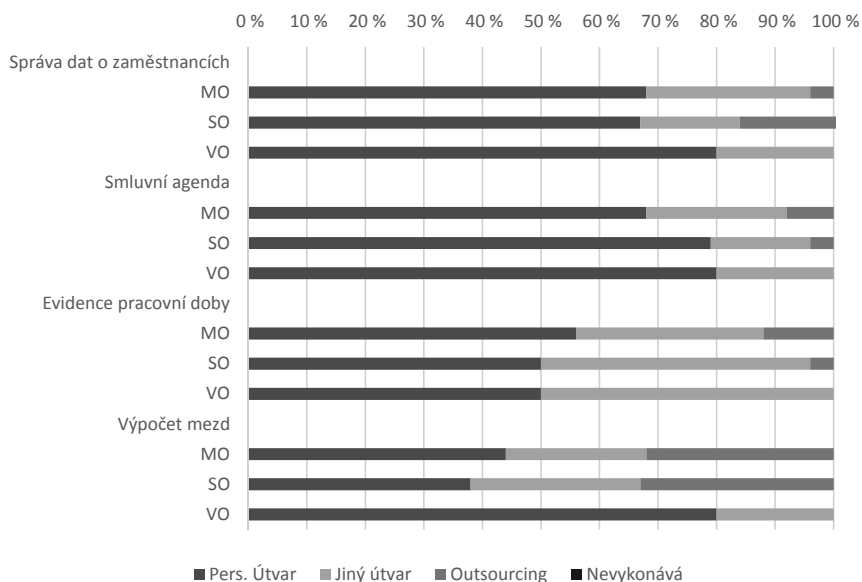
Obrázek č. 1: Personální administrativa – celkové výsledky



Zdroj: Vlastní zpracování

Podíváme-li se na problematiku detailněji, tzn. z hlediska velikosti zkoumaných hotelů, pak zjistíme určité rozdíly, jak je patrné z grafu na obrázku číslo 2. Podle očekávání je ve velkých hotelech většina personální administrativy soustředěna v personálních útvech, s výjimkou evidence pracovní doby, která je v polovině případů ponechána na úrovni jednotlivých středisek. Významnou míru outsourcingu mzdové agendy vykazují, také podle očekávání, malé a středně velké hotely.

Obrázek č. 2: Personální administrativa – podle segmentů



MO – malé organizace, SO – středně velké organizace, VO – velké organizace

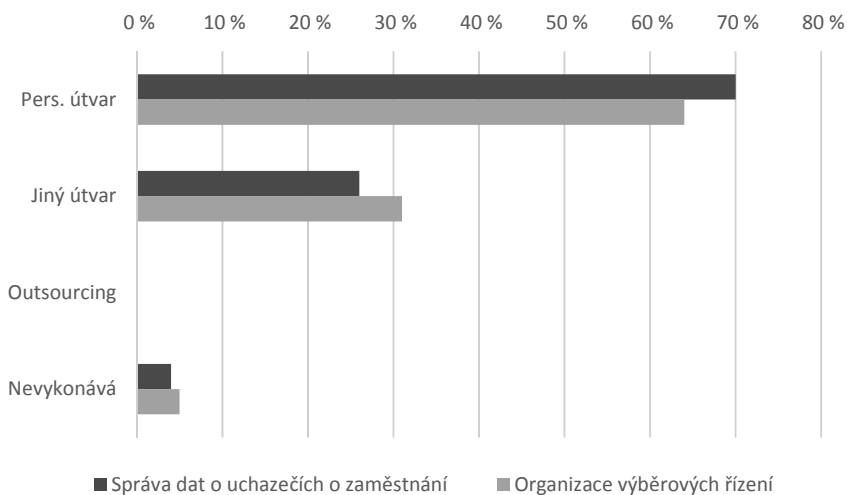
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci šetření byla do subprocessu Personální administrativa zahrnuta také agenda cestovních náhrad. 17 % respondentů uvedlo, že tato personální činnost není v popisovaných hotelech vůbec zajišťována (MO 22 %, SO 8 %, VO 20 %). Lze samozřejmě připustit, že pracovníci zejména malých hotelů žádné pracovní cesty nevykonávají, avšak u velkých hotelů, které jsou navíc součástí hotelových společností, je toto velmi nepravděpodobné. Při osobních rozhovorech respondenti připustili, že

v daných organizacích pracovní cesty existují, ale jejich administrativní zabezpečení je zcela v rozporu s legislativou. Nejsou prokazatelným způsobem vystavovány příkazy k pracovním cestám a pracovní cesty nejsou řádně vyúčtovány a propláceny. Zde je třeba upozornit především na problém komplikací souvisejících s případným úrazem na takovéto pracovní cestě.

S ohledem na vysokou míru fluktuace zaměstnanců a zaměstnávání velkého množství pracovníků formou dohod o pracovní činnosti a o provedení práce je oblast recruitmentu označována hotelovými manažery jako jedna z nejvýznamnějších personálních činností. Podle vyjadřování personálních manažerů většiny hotelů je vyhledávání a výběr nových zaměstnanců jejich nejčastější pracovní činností. O tom, jak tato oblast vypadá podle výsledků našeho průzkumu, vypovídá graf na obrázku číslo 3.

Obrázek č. 3: Recruitment – celkové výsledky

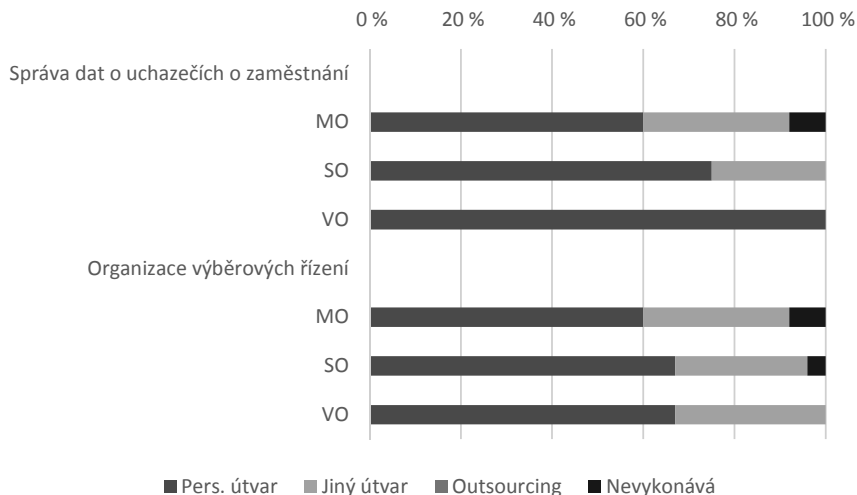


Zdroj: Vlastní zpracování

Podle očekávání se problematikou recruitmentu zabývají především personalisté. Ani v jednom případě není subproces outsourcing, což podporuje tvrzení, že ze strany hotelů jde o klíčový subproces. Na druhou stranu se několik zkoumaných hotelů systematicky problematikou recruitmentu nezabývá. Podle vyjádření respondentů je v daných podnicích nízká fluktuace a případné obsazování pracovních míst se řeší ad

hoc, obvykle na úrovni majitelů nebo manažerů příslušných úseků. Z grafu na obrázku číslo 4 je patrné, že ve velkých hotelech je administrativní agenda recruitmentu zcela v kompetenci personalistů, ale organizace výběru nových pracovníků je v jedné třetině případů v rukou manažerů jednotlivých středisek, stejně jako v případě malých a středně velkých organizací.

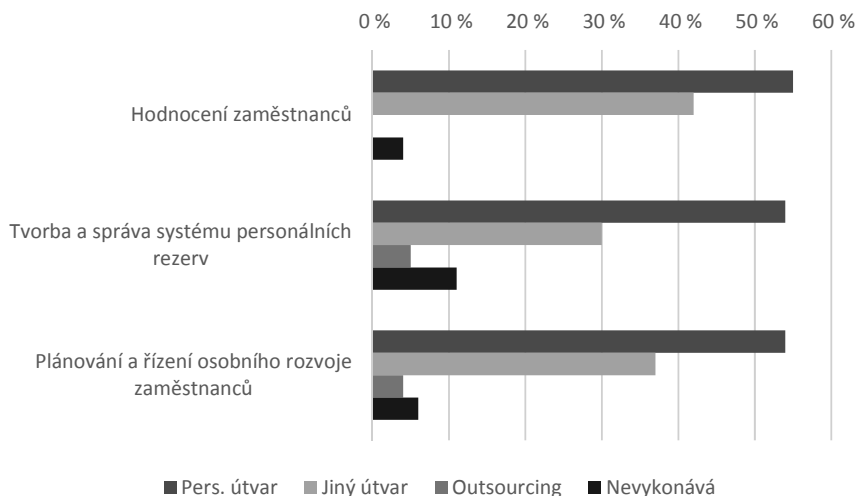
Obrázek č. 4: Recruitment – podle segmentů



MO – malé organizace, SO – středně velké organizace, VO – velké organizace

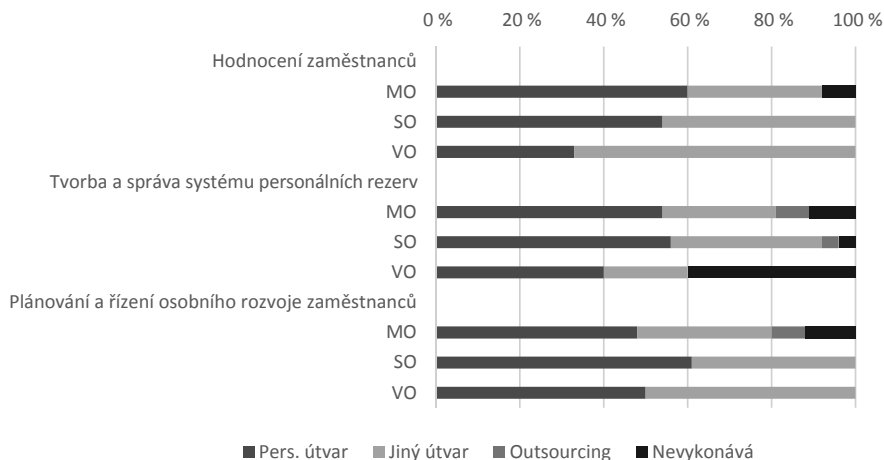
Zdroj: Vlastní zpracování

Vedle odměňování a firemní kultury je možnost osobního rozvoje považována za jeden z nejvýznamnějších stabilizačních faktorů (viz například Petříková a kol., 2007, s. 117 a dále). Z tohoto pohledu je logické očekávat, že personální činnosti, které do rozvoje lidských zdrojů zahrnujeme, budou zajišťovány převážně personálními útvary. Ve skutečnosti je tomu tak pouze v cca polovině zkoumaných hotelů, jak je patrné z grafu na obrázku číslo 5. O podceňování problematiky svědčí i skutečnost, že v každém desátém zkoumaném hotelu se nikdo nevěnuje problematice následnictví a přípravě personálních rezerv.

Obrázek č. 5: Rozvoj lidských zdrojů – celkové výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

Ještě překvapivější je skutečnost, že problematice následnictví a přípravy personálních rezerv se nevěnuje 40 % velkých hotelů z výzkumného vzorku. Bližším zkoumáním se nám potvrdilo, že problematikou se zabývají nadnárodní hotelové společnosti, které mají propracovaný systém povyšování a transferu pracovníků s rozvojovým potenciálem a výbornými pracovními výsledky, zatímco tuzemskými společnostmi není tento přístup uplatňován, což s ohledem na možnosti a podmínky transferu v rámci České republiky není překvapivé. Není ani neočekávané, že v každém osmém malém hotelu není osobní rozvoj pracovníků plánován a řízen (viz graf na obrázku číslo 6), avšak i tato skutečnost je lepší, než jsme předpokládali.

Obrázek č. 6: Rozvoj lidských zdrojů – podle segmentů

MO – malé organizace, SO – středně velké organizace, VO – velké organizace

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším zkoumaným personálním subprocesem bylo vzdělávání pracovníků. Jak je patrné z grafu na obrázku číslo 7, v přibližně polovině zkoumaných hotelů se problematice věnují personalisté, v ostatních případech je organizace a řízení vzdělávání svěřena obvykle liniovému managementu, zcela výjimečně jde o outsourcovanou činnost. Při rozhovorech s respondenty byla věnována pozornost případům, kdy uváděli, že dané činnosti nejsou vykonávány. Podle jejich tvrzení, které potvrzuje graf na obrázku číslo 8, je to problém především malých hotelů, kde se vzdělávání pracovníků omezuje na plnění zákonných požadavků (především v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – BOZP), a to ještě velmi často zcela formálním způsobem.