

**T A**

**Č R**

**Nové role a požadavky personálního managementu v utváření vhodných  
pracovních podmínek v kontextu dynamických změn v ČR**

**Prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.**

**2018**

Tento dokument byl zpracován jako podklad pro projekt „Podmínky a zdroje pro udržitelný rozvoj kvality pracovního života v ČR v éře nastupující průmyslové revoluce“ (TL01000502), který je řešen s finanční podporou Technologické agentury ČR v rámci programu Éta.“

T A

Č R

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

## 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 ve 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 se uvádí, že 20 % zaměstnanců v Evropě tvrdí, že pociťují špatnou mentální pohodu (The 5 Future Roles of HR, 2017).

## 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. V současnosti se začíná rozbíhat politika firem rušit personální útvary, personální procesy vykonávají zčásti linioví manažeři, zčásti autonomní pracovní týmy, zčásti jsou outsourcovány a klíčové si ponechávají vrcholoví manažeři, a to díky ICT.

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 manažer se podílí na formování lidského kapitálu firmy, a proto má 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 mezilidských konfliktů, úspora personálních nákladů, respektování pravidel v pracovních vztazích a budování značky zaměstnavatele.

## Funkce personálního útvaru

**T A**

**Č R**

Hlavní funkce personálního útvaru tradičně představují procesy (Ten reasons why, 2018):

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

Platí to zejména pro malé a střední organizace. Klíčové pro malé a střední firmy 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 organigram (organizační struktura) a v podstatě odráží názor vlastníka na přínos personalistiky k hospodářským výsledkům firmy.

Snaha kvantifikovat přidanou hodnotu personálního/HR útvaru vede u velkých firem k tvorbě HR analytiky (HR reportingu) a její implementaci, což bývá administrativně náročné jak na její vytvoření, tak na správu a inovace.

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, bulling, bossing apod. Studie tyto jevy označují jako toxické pracovní vztahy a toxický leadership. Cílem analýz je monitorovat vývoj toxicity pracovních vztahů v mezinárodním srovnání (Fedorova, Dvorakova et al., 2017, 2018) a hledat příklady dobré praxe, jakými způsoby zaměstnavatelé reagují na jejich zjištění a při jejich zvládnutí.

## **Nové role a požadavky na personální management (HRM)**

Personální management (HRM) v organizacích se mění pomalu – v globálním i místním měřítku. Experti z HR Trend Institutu a očekávají na základě zpráv respektovaných společností, že některé dlouhodobé trendy v HR budou v roce 2019 akcelarovat. Příležitosti se spatřují v sebevzdělávání (učení se), v důrazu na zvyšování produktivity a ve zlepšení rozvoje zkušeností zaměstnanců. Jos Bersin hovoří o novém paradigmatu v korporátním učení jako o učení v pracovním procesu, učení v reálném čase (Haak, 2018).

Hodnocení pracovníka se řadu let považuje za administrativně zatěžující a jeho pravidelné provádění jako neúčinné pro řízení pracovního výkonu. Ke zvýšení agility zaměstnance se jeví jako stimulačně účinnější průběžné a neformálně poskytovat zpětné vazbu o dosaženém výkonu a jednání pracovníka. Na zaměstnance se nemá nahlížet jako na prosebníka, vedoucí má dospět k dohodě o výkonu a zachovat přitom autonomii zaměstnance. Akcent se klade na to, aby pracovní výkon se stal předmětem konzultace a aby rostla produktivita. Rozhodující není individuální výkon, posun je směrem k týmovému výkonu a propojení týmů. V současnosti

**T A**

**Č R**

personální/HR útvar přistupuje k ratingu zaměstnanců podle jejich výkonu opatrně vzhledem k situaci na trhu práce. Lidé dostávají stále větší svobodu pro řízení svého výkonu.

Sdílená ekonomika vstupuje do organizace práce. Rozhodujícími pro personální management jsou:

- kooperace stroje a člověka,
- mobilita v čase a prostoru,
- učení v reálném čase,
- umělá inteligence,
- servis a péče o zaměstnance,
- efektivní personální/HR procesy,
- zmenšování personálních/HR týmů,
- konec práce v open space,
- propracované analytiky lidí,
- boj o apps.

Některé z těchto trendů jsou dále vysvětleny.

## **Nové pozice v personálním managementu**

Personální management v podmínkách nedostatku pracovní síly na českém trhu práce urychluje inovace v řízení lidí, podněcuje investice do automatizace a robotizace pracovních pozic v personalistice. Trendy v personálním managementu mají odraz ve vytváření nových pozic v personálních útvarech, jako jsou např. (The 5 Future Roles of HR, 2017):

- 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).

Tím zaměstnavatelé reagují na řadu faktorů, jako je:

- změna hodnot Generace Y a Z oproti hodnotám předešlých generací,
- stárnutí populace v produktivním věku (implementace programů age managementu),
- diverzita pracovní síly,
- predikovaný nedostatek volné pracovní síly – zejména pro manuální práce.

**T A**

**Č R**

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. Povyšování či plánování následnictví realizují prioritně z vnitřních zdrojů. Stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní motivaci a dále nábor nových spolupracovníků má pozitivně ovlivnit personalista, jehož profil má splňovat požadavky agility s orientací na potřeby byznysu a umět projektové řízení. Podporou pro takový profil personalistů se stávají nástroje a organizační struktury, které umožňují decentralizovat operativní a taktické personální procesy na liniové manažery, využívat online řešení v oblasti personální administrativy a uvolnit kapacitu personalistů pro aktivity s dlouhodobým dopadem, jako je plánování pracovní síly, plánování následnictví, řízení talentů, programy vzdělávání a rozvoje.

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.

## **Trendy v personálním managementu**

Personální management má před sebou podle HR Trend Institutu deset trendů, z nichž některé jsou staronové a byly diskutovány již v devadesátých letech minulého století, např. individualizace personálních praktik. Většina z nich nastupuje až nyní díky možnostem ICT. Jedná se o následující:

1. Individualizace personálních praktik
2. Důvěra v zaměstnavatele, vedoucího a tým/kolegy
3. Rozvoj zaměstnance jako personální služba
4. Řízený rozvoj zkušeností zaměstnance
5. Konec paternalismu
6. Etika people analytiky (People Analytics)
7. Méně je více
8. Velký je krásný
9. Laboratoř inovací v HR
10. Personalistika je o lidech

### **1. Individualizace personálních praktik**

Personalistika byla historicky zaměřena na standardizaci a praxi “jedna velikost se hodí pro všechny”. Individualizace personálních procesů mění přístup k řízení lidí, podle něhož individuální potřeby, přání a možnosti uchazeče a zaměstnance jsou

T A

Č R

výchozím bodem pro nastavení personální/HR politiky a praktik. Tato změna je a bude obtížná, protože většina personálních/HR praktik vychází z potřeb organizace. Na příklad, nábor, výběr a adaptace zaměstnanců. Nábor nových zaměstnanců tradičně vychází z organizační struktury, z její hierarchie řízení a dobrých popisů prací a specifikací pracovních požadavků. Při získávání je v dnešním pojetí stěžejní, jak najdeme kandidáty, kteří mohou obsadit volné místo? Obdobné je to s adaptačními procesy, které jsou obvykle nastaveny top-down: co chceme, aby nový zaměstnanec znal, když nastoupí do organizace a co se má se ve zkušební době naučit, aby zvládl své pracovní úkoly, zapracoval a integroval se do sociálních vztahů na pracovišti? Opačný přístup znamená najít způsob, co se můžeme naučit od nového zaměstnance, který nastoupil do organizace?

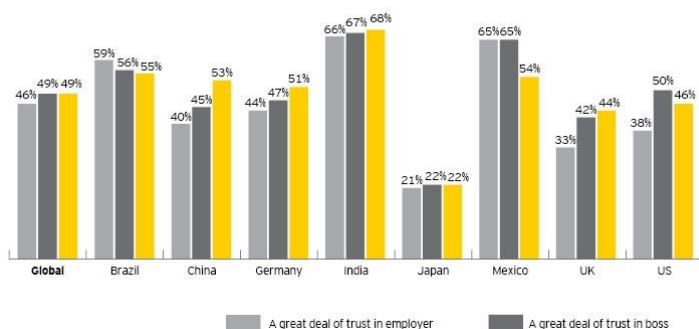
Individualizovaný přístup je a bude nutný také ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Firmy zpravidla mají programy pro skupinové podnikové vzdělávání a rozvoj, např. pro zaměstnance s vysokým potenciálem, senior manažery, tj. s nějakým prvkem tréninku a rozvoje pro „velkou“ třídu.

Standardem pro architektonické uspořádání kanceláří je open space. Design nových kancelářských prostor ovšem zohledňuje různé potřeby uživatelů. Nechává pak na volbě zaměstnance, v jakém prostoru je pro něho příjemné či účelné pracovat. Pokud raději pracuje v blízkosti ostatních lidí a pokud potřebuje pravidelně poradit se s kolegy, může pracovat v otevřeném prostoru. Když se potřebuje soustředit on složitý úkol, může sedět sám v tiché místnosti. Pro rozhovor s klientem, může najít nějaký box pro malé telefonní hovory, resp. malé uzavřené místnosti.

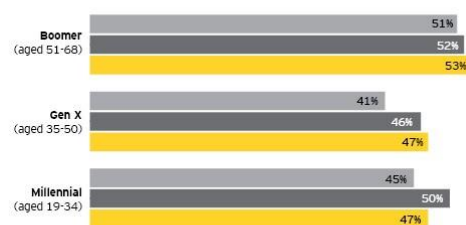
## 2. Důvěra v zaměstnavatele, vedoucího a tým/kolegy

Globální zpráva Ernst & Young (“Trust in the Workplace“) ukazuje, že méně než polovina respondentů důvěřuje svým současným zaměstnavatelům, vedoucím nebo týmu/kolegům. Mezi otázkami byl dotaz, zda zaměstnanci důvěřují technologiím a zda věří, že organizace využívají technologie v jejich prospěch.

Global trust in employers, bosses and team/colleagues



Global trust by generation



**T A**

**Č R**

Nabízí se otázka. Pokud pracovník nemá důvěru ve svého zaměstnavatele, proč u něho pracuje?

Problém s důvěrou v zaměstnavatele je a bude stále více aktuální, protože mnohé personální služby, např. online psychometrie, jsou založeny na předpokladu, že zaměstnanci důvěřují svému zaměstnavateli a že zaměstnanci mají důvěru v technologie, jaké zaměstnavatel používá.

### **3. Rozvoj zaměstnance jako personální služba**

Inspirací pro rozvoj zaměstnance jako služba zajišťovaná personálním útvarem jsou vrcholoví hráči fotbalu. Někteří z nich si najímají organizace, např. Your Tactical Analyst, aby jim pomohli s jejich profesním rozvojem.

Poskytovatel služby sbírá data o hráči (podle zápasu), analyzuje data a s hráčem rozebírá výsledky a poučení z nich. Poskytovatel je zde pro hráče, který ho platí. Fotbalový klub daného hráče na tom neparticipuje. Funguje to dobře, i když se to některým klubům nelíbí. Zájmy hráče (zaměstnance) a klubu (zaměstnavatele) nejsou úplně totožné. Klub se chce stát šampionem roku. Hráč se chce dostat mezi nejvíce ceněné hráče světa. Zájmy poskytovatele (Your Tactical Analyst a dalších) jsou plně v souladu se zájmy hráče – chce mu pomoci stát se nejlepším.

V byznysu se tomu do jisté míry podobá koučink pro exekutivu. Je vysoce pravděpodobné, že rozvoj zaměstnance jako personální služba má velkou perspektivu díky big datům a jejich uplatnění v rozvoji potenciálu pracovníka.

### **4. Řízený rozvoj zkušeností zaměstnance**

Kariérové dráhy zaměstnance vypadají jako dvousměrné cesty, ve skutečnosti jde pouze o jednosměrku (Haak, 2018). Nejsou zde výjezdy, pouze na vzdáleném konci pracovní dráhy je exit – odchod do starobního důchodu. Mezi začátkem a koncem jsou objížďky, někdy a někde velké. Zaměstnavatel doufá, že zaměstnanec bude mít jen jeden exit a jeho pracovní dráhu bude formovat organizace. Tato trajektorie potrvá, dokud bude pracovník pro firmu přínosem a exit nikdy dříve nenajde. Zkušenost zaměstnance je tak naprogramována organizací, která se zaměstnancem hraje v podstatě neférovou hru. Personální designéři systémů rozvoje zaměstnanců začlenili zkušenost zaměstnance do svých návrhů a intervencí, ale ve většině případů zatím nemění svůj přístup: kariérové plánování a řízení rozvoje zůstává top-down a je zaměřené na organizaci. Tuto praktiku lze popsat slovy: “Jestliže chceš být zkušený zaměstnanec, dáme ti příležitosti a získáš jednu zkušenost, na kterou nikdy nezapomeneš.” Plánují postupnou kumulaci zkušeností zaměstnance, jak to potřebuje firma a nadřízení, bez reálného zaměření na zaměstnance.

**T A**

**Č R**

Výchozí bod tohoto přístupu k rozvoji zkušeností zaměstnance je lákavý a velmi dobrý: jak můžeme dát zaměstnancům zkušenost, která zapadá do jejich potřeb, očekávání a potenciálů? Dosud tento přístup sklouzává do schématu, kam navádí pracovníka mentoring a koučink, když se snaží dostat ho na cestu v jednom směru bez exitů, což výstižně vyjadřuje slogan personalistů: „Chceme získat a stabilizovat náš talent.“

## **5. Konec paternalismu**

Personalisté často zastávají velmi paternalistický a normativní přístup k některým praktikám. Například ve firemních dokumentech a HR konferencích jsou proklamace typu: naši lídři a manažeři by měli být dobrými kouči, naši zaměstnanci nesou odpovědnost za svůj vlastní rozvoj, zaměstnanec nemůže zanedbat své celoživotní učení. Koučink je toho dobrým příkladem. Mnozí manažeři nejsou dobrými kouči, to znamená, že musí jít povinně na trénink. Personalisté/HR naplánují proces, který nutí manažery jít na semináře koučinku a minimálně dvakrát ročně podávat přímé reporty. Tento proces je začleněn do systému HRM a když manažer začíná svůj pracovní den otevřením počítače, chatbot začne: “Dobré ráno, Alenko, je čas pro tvůj pravidelný koučink s Pepou (hrozným), jak jsem Ti již naplánoval. Můžeš prosím, vyplnit přiložený formulář?” Tento přístup je odstrašující, tedy nefunguje. Ani Alenka, ani Pepa nemají radost z koučinku. Proč nutit lidi do věcí, které nemají rádi a nejde jim to? HR musí najít jiné způsoby.

## **6. Etika analytiky lidí (people analytics)**

Důvěra zaměstnance v zaměstnavatele, vedoucího a tým je důležitý aspekt pracovních vztahů, protože ovlivňuje motivaci k práci a pracovní spokojenost. Důvěra je spojená s analytikou lidí (people analytics) díky tomu, že důvěra se buduje jasnou komunikací a naprostou (100 %) transparentí. Podle Jouko van Aggelen (Haak, 2018) jde o čtyři prvky důvěry, a to:

- důvěra v hodnotu analytiky lidí je cenná pro sdílení dat,
- důvěra v kvalitu a integritu dat,
- důvěra v pochopení, která jsou z analytiky generována,
- důvěra v motivy těch, kteří data využívají.

V analytice lidí jsou výchozím bodem potřeby organizace. Cíle jsou ekonomické: Jak můžeme snížit fluktuaci personálu? Je možné zvýšit produktivitu? Můžeme měřit úroveň rizika v různých organizačních jednotkách firmy? Přínosům analytiky pro jednotlivého zaměstnance se nevěnuje pozornost.

V současnosti nejsou dořešeny otázky, např. kdo bude vlastnit a kdo spravovat data o zaměstnancích, jaká bude ochrana osobních data aj.? Jde o aktuální věc vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců nebude mít jednoho celoživotního zaměstnavatele.



**T A**

**Č R**

Mění zaměstnavatele a stěhují se. Co se stane s daty, která zaměstnavatelé o zaměstnanci sbírali? Zůstanou u zaměstnavatelů, anebo zaměstnanec bude způsobilý vzít si je sebou v nějakém souboru? Otevírá se zde příležitost vytvořit řešení “Má osobní data” a zaměstnanec si může využít svá data různými způsoby, např. nechat uložené v analytice lidí pro kariérové poradenství nebo prodat poskytovatelům, kteří analyzují a využívají dlouhodobá data o lidech.

## **7. Méně je více**

Korporace vytvořily složité a sofistikované systémy HRM. Operativní a taktické personální procesy se delegují na liniové manažery; v některých firmách byl zrušen personální útvar. Masivně se využívají e-HR praktiky, cloudová řešení a zavádí se virtuální realita do vybraných personálních procesů, např. získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci a vyšší management již potřebují zjednodušit seznam vykonávaných personálních činností a omezit iniciativy personálního útvar. Jde o to redukovat zbytnělé personální činnosti a dosáhnout větších přínosů pro byznys díky jednoduchým, chytrým a inovativním řešením, tj. s menším úsilím.

## **8. Velké je krásné**

Velcí hráči v HR byznys řešeních (HR business solutions) se stávají ještě většími. LinkedIn koupil Glint, LinkedIn přišel s Talent Insights. SAP kupuje Qualtrics. Workday oznámil Workday People Analytics. Donedávna existovaly pochybnosti o schopnosti velkých hráčů integrovat nové technologie a být dostatečně flexibilní, aby uspokojili různé potřeby organizací. Ukazuje se, že velcí hráči budou schopni podpory řízení lidí a skuteční transformaci na digitalizaci. Kreativní a inovativní malí hráči zvýší své šance na přežití, pokud je koupí některý z velkých hráčů, pokud pracují ve spolupráci s velkými hráči nebo pokud byli schopni najít skutečně unikátní niku.

## **9. Laboratoře inovací v HR**

Experimentování s novými technologiemi a nová inovativní HR řešení se mohou rozběhnout zavedením “laboratoří personálních inovací”. Velké inovativní organizace, jako např. Deutsche Telekom, investují do týmů, které se zaměřují na personální inovace a možné aplikace personálních technologií (HR Tech). Jde o pozitivní přínos pro rozvoj organizace, protože tak naplňují koncept “učící se organizace”. Poskytovatelé personálních technologií z toho mají prospěch, protože se mohou pracovat a učit se od sofistikovaných klientů. Pomáhá to také personalistice změnit svou image – od pomalé a tradiční podpůrné služby k rychlé a inovativní s přínosem pro byznys.

## **10. Personalistika je o lidech**

T A

Č R

Očekávání od analytiky lidí a technologií jsou vysoká. Řídí se lidmi a musí se brát zřetel na omezení:

- lidské jednání (i když budou k dispozici data o lidech, nelze nikdy vše předem naplánovat a řídit),
- řízení pracovního výkonu (i když je pozice a pracovní kompetence výborně definována, je těžké díky vnitřním a vnějším zásahům vždy přesně predikovat výsledek),
- racionalita jednání manažerů, zaměstnanců a personalistů (i když jsou k dispozici databáze a postupy, jak interpretovat zjištěné údaje, některé věci jsou zatím skryty za závojem nevědomí a psychologie člověka),
- rozvoj umělé inteligence postupuje rychle, prozatím jsou však některé lidské projevy strojům neznámé, např. altruismus.

T A

Č R

## 2 Personální management v kontextu digitalizace ekonomiky v ČR

Připravenost české ekonomiky na digitalizaci mapuje výzkum Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR ve spolupráci s Výzkumným ústavem bezpečnosti práce (Svobodová, Mlezivová, 2019). Výzkum byl proveden CVVI metodou osobních rozhovorů tazatelů s respondenty v období od 26. května do 13. června 2018. Respondenti byli vybráni kvótní metodou a kvótními charakteristikami byly pohlaví, věk, vzdělání, kraj a velikost místa bydliště. Respondenti patřili k ekonomicky aktivním občanům ČR starší 18 let. Počet respondentů byl 2068.

Výsledky výzkumu identifikují, že připravenost v ČR na digitální věk má velké rezervy. Zhruba 20 % respondentů uvádí, že technologické změny nemají žádný přímý vliv na výkon jejich práce. Změny v práci v důsledku nových technologií **nepocitují vůbec či v malé míře respondenti ze zemědělství, myslivosti a lesního hospodářství (74,4 % respondentů), veřejných, sociálních a osobních služeb (69,1 %) a ubytování a stravování (66,9 %)**. Změny v práci v důsledku nových technologií **pocitují ve střední či velké míře nejvíce respondenti ze sektoru výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (55,6 % respondentů) a v činnostech v oblasti nemovitostí, pronájmu strojů a přístrojů, výzkumu a vývoje, IT, poradenství, reklamy (53,9 %)**

V kontextu české reality funguje v korporacích personální management, který aplikuje praktiky buď centralizovaně řízené, nebo rozvíjené decentralizovaně, a to s využitím ICT, chatbotů, robotů a virtuální reality. K dispozici nejsou výsledky průzkumů o digitalizaci v personálním managementu v regionu střední a východní Evropa či pouze za ČR, závěrečné kvalifikační práce mohou být využity jako sondy o best practice v českých pobočkách multinacionálních společností.

Personální management poboček je srovnatelný s HRM ve vyspělých ekonomikách. Řízení lidí aplikuje následující:

- HR business partnering,
- decentralizace personálních činností na liniové manažery s podporou HR informačního systému,
- cloudová řešení,
- centra sdílených služeb na území ČR, která obsluhují personál korporace v celosvětovém měřítku, např. personální administrativa, mzdové účetnictví, odměňování a benefity,
- uplatnění ICT v řízení lidí, např. nábor a výběr (online psychometrika, virtuální realita), adaptace, vzdělávání a rozvoj (e-learning, virtuální realita), mentoring, řízení projektů.

Situace digitalizace v malých a středních firmách není srovnatelná s podmínkami velkých společností či poboček korporací. Pro jejich budoucnost je rozhodné, jak vzdělávací soustava v ČR zvládne polytechnické vzdělávání jak učitelů základního a středního školství, tak žáků a studentů. Digitální práce budou vyžadovat, a to napříč sektory národního hospodářství, aby kvalifikovaná pracovní síla „uměla dva lidské a jeden umělý jazyk.“ Pro podnikové vzdělávání je nejučinnější vzdělávání na pracovišti a aktivní účast na projektu. Skončila éra učit se pomocí metod vzdělávání mimo pracoviště.

T A

Č R

### **3 Shrnutí role personálního managementu v kontextu kvality pracovního života v ČR**

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 a motivaci zaměstnanců včetně jejich kvality 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.

T A

Č R

## Literatura

FEDOROVA, A., DVORAKOVA, Z., KACANE, I., KHAN, H., MENSHIKOVA, M., & SOLEK-BOROWSKA, C. (2018). Toxic Labour Relations: A Narrative Case Study. In: Regec, B., Bekirogullari, Z., Minas, M.Y., & Thambusamy, R.X. (Eds), *ICPSIRS 2018 – 5th International Conference on Political Science, International Relations and Sociology*. FUTURE ACADEMY. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 37: 59-72. DOI: 10.15405/epsbs.2018.03.02.6.

FEDOROVA, A.E., DVORAKOVA, Z., KACANE, I., KHAN, H., MENSHIKOVA, M., & SOLEK-BOROWSKA, C. (2017). Labour 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* [online]. Olomouc, 07.02.2017 – 09.02.2017. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 133–144. Retrieved from <http://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/12icpsirs2017.pdf>.

Haak, Tom (2018). 10 inspiring HR Trends for 2019 [online]. Citace 2018-01-018]. Dostupné z <https://hrtrendinstitute.com/2018/11/26/10-inspiring-hr-trends-for-2019/>

Svobodová, L., Mlezivová, I. (2019). Technologická revoluce v praxi (I část). JOSRA (v tisku).

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

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