



Management lidských zdrojů

Hana Urbancová
Lucie Vnoučková

Edice učebních textů

 **VŠEM**
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů

Ing. Hana Urbancová, Ph.D. (1, 2, 3, 4)

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D. (5, 6, 7, 8)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015

Vydání první. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-87839-43-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována ani šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
KAPITOLA 1: PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	12
1.1 Úkoly managementu lidských zdrojů	13
1.2 Základní znaky managementu lidských zdrojů	14
1.3 Význam a pojetí personální práce v organizaci	15
1.4 Současná role personální práce v organizaci	16
1.4.1 Nově se rozvíjející personální činnosti	17
1.4.2 Funkce personálního útvaru	19
1.5 Odborný a osobnostní profil personálního manažera	21
KAPITOLA 2: MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 Definice managementu lidských zdrojů	26
2.2 Modely řízení lidských zdrojů	27
2.2.1 Model shody	28
2.2.2 Harvardský systém	28
2.3 Cíle a politika managementu lidských zdrojů	29
2.4 Outsourcing v managementu lidských zdrojů	30
2.5 Řízení intelektuálního kapitálu	31
2.5.1 Měření lidského kapitálu	33
2.5.2 Balanced Scorecard	35
KAPITOLA 3: FORMOVÁNÍ PERSONÁLU ORGANIZACE	41
3.1 Personální plánování	42
3.1.1 Personální strategie a personální politika	42
3.1.2 Definice a oblasti personálního plánování	44
3.1.3 Předpověď nabídky a poptávky po lidských zdrojích	45
3.1.4 Druhy personálních plánů	46
3.2 Získávání pracovníků	47
3.2.1 Obsazování volných pracovních míst	48
3.2.2 Identifikace zdrojů pracovní síly	49
3.2.3 Volba metod získávání pracovníků	50
3.2.4 Předvýběr uchazečů	52
3.2.5 Zásady efektivního získávání pracovníků	53

3.3	Výběr pracovníků	54
3.3.1	Kritéria a metody výběru	54
3.3.2	Příprava na výběrový pohovor	55
3.3.3	Nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru	56
3.3.4	Závěrečné rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče	58
3.4	Přijímání a adaptace pracovníků	58
3.4.1	Založení a vznik pracovního poměru	59
3.4.2	Povinnosti vyplývající z pracovního poměru	59
3.4.3	Změny pracovního poměru	59
3.4.4	Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	60
3.4.5	Adaptace pracovníků	60
3.4.6	Adaptačně-vzdělávací program	62
3.4.7	Úloha manažera v průběhu adaptace	62
3.4.8	Rozmísťování pracovníků a formy mobility pracovníků	63
3.4.9	Outplacement	64
KAPITOLA 4: ORGANIZACE PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY		69
4.1	Organizace pracovní doby	70
4.1.1	Standardní a flexibilní pracovní režimy	70
4.1.2	Pracovní prostředí	72
4.1.3	Složky pracovního prostředí	72
4.2	Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a její řízení v organizaci	75
4.2.1	Zdravotní potíže způsobené prací	76
4.2.2	Přístupy k tvorbě práce	76
KAPITOLA 5: MOTIVACE K PRÁCI A VEDENÍ PRACOVNÍKŮ		80
5.1	Motivace pracovníků	81
5.2	Motivační teorie	83
5.2.1	Teorie vysvětlující, co člověka motivuje k práci	84
5.2.2	Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	87
5.3	Motivace a pracovní výkon	88
5.4	Motivační program	91
5.4.1	Tvorba motivačního programu v organizaci	93
5.5	Vedení lidí v organizacích	95
5.5.1	Leadership	97
KAPITOLA 6: HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU		103
6.1	Hodnocení pracovníků	104
6.1.1	Identifikace prvků systému hodnocení pracovníků	107
6.1.2	Metody hodnocení pracovníků	108
6.1.3	Volba prostředí při hodnocení zaměstnanců	118
6.1.4	Zavedení systému hodnocení	118
6.1.5	Nejčastější chyby při hodnocení	119
6.2	Výkon a řízení výkonu	120
6.2.1	Fáze řízení výkonu	124
6.2.2	Hodnocení pracovního výkonu	125
6.2.3	Dohoda o pracovním výkonu	126

KAPITOLA 7: ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	132
7.1 Principy systému odměňování	133
7.2 Transakční odměny	136
7.2.1 Peněžní odměna	136
7.2.1.1 Mzda	137
7.2.1.2 Plat	138
7.2.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)	139
7.3 Relační odměny	143
7.4 Trend odměňování	143
KAPITOLA 8: PRACOVNÍ VZTAHY	148
8.1 Pracovní vztahy	149
8.1.1 Zákaz diskriminace v pracovních vztazích	149
8.2 Role vztahů na pracovišti	150
8.2.1 Vliv vztahů na výkon	151
8.3 Vliv komunikace na utváření pracovního klimatu	152
8.3.1 Právní úprava interní komunikace	153
8.4 Odbory a kolektivní vyjednávání	155
8.4.1 Kolektivní vyjednávání	156
8.4.2 Uzavírání kolektivní smlouvy	157
LITERATURA	162
GLOSÁŘ	168
VZOROVÝ ZKOUŠKOVÝ TEST	176
ŘEŠENÍ ZKOUŠKOVÉHO TESTU	179

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

Předmluva

Management lidských zdrojů

Důležitost lidského faktoru v otázce dosahování konkurenční výhody každé organizace je dnes stále diskutovanějším tématem. P. F. Drucker uvedl, že „*Lidé jsou náš největší kapitál*“, což prosazoval i Steve Jobs, který objasňoval úspěšnost své organizace slovy: „*Není to víra v technologii. Je to víra v lidi*“. Lze souhlasit s názorem, že pracovníci představují nejcennější zdroj každé organizace. Lidský faktor představuje významný kapitál organizace a přispívá k její prosperitě. Je však nutné si uvědomit, že u lidského faktoru se nelze zaměřit pouze na jeho kvantitativní stránku, ale v současné době především na stránku kvalitativní, která je ovlivněná úrovní vzdělání a znalostmi jedince, které mají následně dopad na úroveň celé organizace a potažmo celé společnosti. Zvyšování úrovně lidského kapitálu je ovlivněno získáváním, výběrem, rozvojem správných pracovníků, kladení důrazu na jejich pracovní prostředí, stimulaci a motivaci, hodnocení výsledků práce a chování v závislosti na odměňování. Správně nastavené personální činnosti a správně nastavená sociální interakce mezi pracovníky a vedoucími napomáhají tomu, že se pracovníci v organizacích cítí spokojeně a jejich spokojenost ovlivňuje jejich výkon a potažmo i výkon organizace.

Lze shrnout, že lidské zdroje jsou tvůrčím faktorem v každé organizaci, protože plánují, vyrábějí, prodávají, kontrolují a uvádějí do pohybu ostatní věcné zdroje. Vlivem těchto skutečností by každá organizace měla dbát o kvalitu svých lidských zdrojů.

Předkládaná publikace představuje základní studijní literaturu pro předmět Management lidských zdrojů, zabývající se problematikou jednotlivých personálních činností, které vykonávají manažeři a specialisté řízení lidských zdrojů a představuje nové směry personální práce. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky z oblasti managementu lidských zdrojů a slouží primárně k výuce na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a také široké odborné veřejnosti, studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům.

Publikace je strukturována tak, aby si student po přečtení jednotlivých kapitol otestoval své znalosti na cvičeních a zkuškových testech, případně příkladů z praxe. Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly získává student přehled o možných odborných termínech, které se ve zkoušce mohou objevit. V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, jež je v průběhu jednotlivých kapitol publikace citována a uvedena v seznamu literatury. V závěru každé kapitoly je rovněž uvedeno shrnutí nejdůležitějších poznatků dané kapitoly.

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Obecné úkoly personální práce (Zdroj: Koubek, 2009)	13
Obrázek 2.1 Model shody (Zdroj: Armstrong, 2007)	28
Obrázek 2.2 Harvardský systém (Zdroj: Armstrong, 2007)	29
Obrázek 2.3 Struktura tržní hodnoty organizace (Zdroj: Edvinsson, Malone, 1997)	32
Obrázek 2.4 Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu (Zdroj: Vodák, 2011)	38
Obrázek 3.1 Trh práce (Zdroj: vlastní)	45
Obrázek 5.1 Maslowova pyramida (Zdroj: upraveno podle Plamínek, 2007)	84
Obrázek 5.2 Vztah mezi subfaktory ovlivňujícími motivaci (Zdroj: Thomson 2007, vlastní úprava)	89
Obrázek 6.1 Rozdělení pracovních typů (Zdroj: Hroník, 2006)	106
Obrázek 6.2 Model procesu MBO (Zdroj: Hroník, 2006)	112
Obrázek 6.3 Základní manažerské filozofie (Zdroj: Dědina, Cejthamr (2005), vlastní úprava)	122
Obrázek 6.4 Cyklus řízení výkonu (Zdroj: Armstrong (2007), vlastní úprava)	122
Obrázek 6.5 Závislost pracovního výkonu na objektivních a subjektivních pracovních podmínkách (Zdroj: Tureckiová (2004), vlastní úprava)	123
Obrázek 6.6 Řízení pracovního výkonu (Zdroj: Šikýř (2014), vlastní úprava)	124
Obrázek 6.7 Schéma řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2007)	127
Obrázek 7.1 Mzdový systém organizace (Zdroj: Dvořáková et al. 2001)	134
Obrázek 7.2 Typologie odměn (Zdroj: Branham, 2006)	144

Seznam tabulek

Tabulka 1.1 Hlavní úkoly personální práce (Zdroj: Koubek, 2009)	14
Tabulka 5.1 Členění motivačních teorií (Zdroj: upraveno podle Koubek, 2015 a Armstrong, 2007)	84
Tabulka 5.2 Pracovní oblasti motivátorů (Zdroj: Evangelu, 2009)	90
Tabulka 5.3 Pracovní motivátory podle potřeb (Zdroj: Schein, 1969 in Novotná, 2008)	91
Tabulka 5.4 Vytváření motivačního programu (Zdroj: Dvořáková et al., 2007)	94
Tabulka 6.1 Popis pracovních typů (Zdroj: Hroník, 2006)	107
Tabulka 6.2 Bodové hodnocení zaměstnance (Zdroj: Hroník, 2006)	108
Tabulka 6.3 Matice metod hodnocení (Zdroj: Hroník, 2006)	109
Tabulka 6.4 Program změny u jednotlivce (Zdroj: vlastní zpracování)	115
Tabulka 6.5 Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu (Zdroj: Armstrong, 2007)	126

1

kapitola

Personální práce v organizaci

1. kapitola

Personální práce v organizaci

Úvod

V dnešním silném konkurenčním prostředí není jednoduché pro organizaci být úspěšnou a být schopnou udržet se či prorazit na trhu. Některé z organizací nedokáží držet krok s rychle se měnícími trendy a technologiemi, a proto začínají hrát důležitou roli nová řešení vedoucí ke zvyšování efektivity. Kromě důležitosti daného výrobku či služeb, na které se organizace soustředí, je čím dál důležitější klást důraz na úroveň lidského kapitálu. Člověk je nositelem znalostí, nápadů a stojí za rozvojem a kvalitou organizace samotné. Proto v posledních desetiletích dochází ke změně vnímání právě tohoto kapitálu, který lze ve srovnání s ostatními organizačními zdroji (materiálními, finančními, informacemi) pokládat za klíčový. Dřívější vnímání vedení organizací, že pracovníci jsou pouze jedním z výrobních faktorů, který nepotřebuje osobní přístup, se dramaticky mění a v současné době je přístup k pracovníkům stěžejní záležitostí. Od neosobního přístupu (personální administrativa), kterou lze chápat jako nutnou administrativní činnost, se začíná mluvit o managementu lidských zdrojů, což je moderní koncepce v oblasti práce s lidmi. Pojem rozvoj zaměstnanců a zejména těch talentovaných v posledních letech nabývá stále většího významu a mnoho organizací se aktivněji začíná touto problematikou zabývat. Úspěšné organizace spojuje jeden společný faktor a to jsou kvalitní pracovníci. Kvalitní lidský kapitál, je totiž tím nejdůležitějším zdrojem, kterým organizace disponuje. Je však nutné se o tento zdroj vhodně starat. Jednotlivé kapitoly se proto zaměří na definování základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a vymezení souvztažností v dané problematice.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojmy z oblasti personální práce v organizaci.
- Vysvětlit úkoly a základní znaky řízení lidských zdrojů.
- Informovat o významu a pojetí personální práce v organizaci.
- Představit nově se rozvíjející personální činnosti.
- Vymezit funkce personálního útvaru a definovat osobnostní profil manažera lidských zdrojů.

1.1

Úkoly managementu lidských zdrojů

Koubek (2009) definuje, že úkoly personální práce slouží k tomu, aby dováděly organizaci k výkonům, a aby se výkon neustále zlepšoval. Je možno toto zabezpečit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které má společnost k dispozici, tedy materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Lze říci, že lidské zdroje se řadí do zdrojů aktivních, které ostatní uvádějí do pohybu. Management lidských zdrojů je bezprostředně zaměřen na zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale vzhledem k tomu, že lidské zdroje rozhodují o využívání věcných zdrojů, tak management lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o využití ostatních zdrojů dané organizace.

DEFINICE

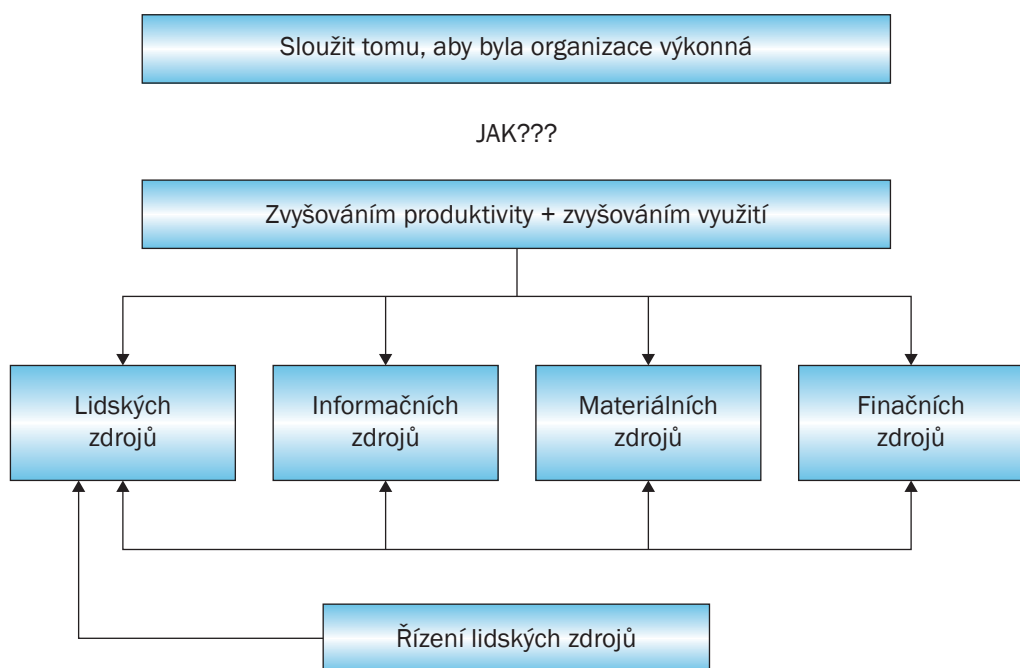


Management lidských zdrojů – moderní koncepce práce s lidmi, která zdůrazňuje lidi jako zdroj organizace, který musí být kvalitně a efektivně řízen. Klade důraz na soulad zájmů managementu a zaměstnanců o zabezpečení potřeb všech zainteresovaných stran zaměstnaeckého vztahu (Dvořáková et al., 2007).

Obecné úkoly personální práce jsou uvedeny v níže uvedeném schématu.

➔ OBRÁZEK 1.1

Obecné úkoly personální práce (Zdroj: koubek, 2009)



Na základě sumarizace poznatků v Koubkovi (2009) lze sestavit tabulku hlavních úkolů personální práce v organizaci.

TABULKA 1.1

Hlavní úkoly personální práce (Zdroj: Koubek, 2009)

Úkol	Popis
Vyjádření dynamického souladu	Mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a mezi počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na dané místo.
Optimální využívání pracovních sil	Optimální využívání pracovních schopností pracovníků v organizaci.
Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci	Orientace původně prosazována v tzv. skutečně nejmodernějším pojetí řízení lidských zdrojů. V posledních letech dochází ve vyspělých zemích k jejímu rychlému akceptování a uplatňování.
Personální a sociální rozvoj zaměstnanců společnosti	Rozvoj schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovních kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce, k přiblížení zájmů pracovníka a zájmů společnosti. Uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. Je nezbytnost vytvářet příznivé pracovní a životní podmínky pro pracovníky a zlepšování kvality pracovního života.

S ohledem na výše uvedené lze shrnout, že splnění všech výše uvedených hlavních úkolů personální práce je předpokladem úspěšného řízení lidských zdrojů.

1.2

Základní znaky managementu lidských zdrojů

Armstrong (2014) definuje řízení lidských zdrojů jako **strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí směřující k dosažení cílů organizace**. K dosažení cílů je však nutné zaměstnávat kvalitní pracovníky s dostatečným potenciálem a právě lidé jsou tím nejcennějším bohatstvím co organizace má a musí o ně pečovat. Neustálé změny prostředí a zavádění nových trendů v obchodním světě vyžadují nepřetržité přizpůsobování se organizací novým podmínkám a nutností vhodně na tyto změny reagovat (Dvořáková et al., 2007; Koubek, 2011). Řízení lidí bylo a nadále zůstává jednou z nejsložitějších stránek managementu, které jde velmi obtížně se naučit (Thomson, 2007). Podle Horváthové (2011) je řízení lidských zdrojů podstatou a nejvýznamnější oblastí celého řízení organizace, na čemž se víceméně shodují všichni autoři zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů.

Z důvodu rozdílné koncepce, tedy náplní činností, jíž se vedení organizace v historii v oblasti práce s lidmi zabývalo, lze vymezit následující etapy personální práce a to personální administrativu, personální řízení a management (řízení) lidských zdrojů. Tyto etapy nelze považovat za synonyma, ale každá nich má poněkud jiný význam, i když všechna souvisejí s lidským kapitálem (Koubek, 2007). Tyto etapy jsou podrobněji vysvětleny níže:

- **personální práce a administrativa** – označují zpravidla nejjobecnější formu řízení organizace a nebere zřetel na koncepci či systém řízení na rozdíl od následujících pojmů,

- **personální administrativa** – považována za nejstarší koncepci personální práce, která souvisí primárně s administrativním charakterem zaměstnávání lidí (tj. pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů apod.),
- **personální řízení** – orientace na problémy zaměstnávání lidí a jeho hospodaření v rámci organizace, kde je stále málo pozornosti věnované dlouhodobým a strategickým otázkám. Charakter řízení je spíše organizační, kde na významu nabývá pečlivě vybraný a zformovaný kolektiv, který zaručoval konkurenční výhodu,
- **management lidských zdrojů** – význam člověka jako pracovní síly, důraz je kladen na jeho spokojenost, lidé jsou považováni za nejdůležitější výrobní faktor. Jeho podstatou je efektivní fungování organizace a patří k nejdůležitějším funkcím manažerů (vedení, stimulace aj.). Tuto činnost lze charakterizovat jako řídicí a má koncepční charakter.

Ulrich (2009) v souladu s Koubkem (2007) popisuje a dále rozvádí nutnost změny fungování útvaru lidských zdrojů a úpravu či přeměnu pracovní náplně pro jeho zaměstnance. Ulrich (2009) pozoruje tyto změny rolí v oblasti managementu lidských zdrojů v poslední dekádě v podobě přechodu od:

- operativního ke strategickému,
- dozoru k partnerství,
- krátkodobému k dlouhodobému,
- administrativního ke konzultativnímu,
- reagujícího na činnost k zaměřenému řešení,
- reagujícího k iniciativnímu, proaktivnímu a další.

Ulrich (2009) dále upozorňuje, že popsané změny nelze chápat pouze jako posun role z jednoho bodu do bodu druhého, ale že personalisté musí zvládat obě role, mluví se tedy o takzvané **smíšené roli**. Tímto požadavkem narůstá složitost a komplexnost pozice manažera či specialisty v oblasti managementu lidských zdrojů a tato pozice vyžaduje vysoké nároky na jednotlivce (Ulrich, 2009). S ohledem na definice managementu lidských zdrojů jednotlivých autorů (Armstrong, 2011; Koubek, 2009; Ulrich, 2009; Dvořáková et al., 2007 aj.) lze shrnout, že každá prováděná personální činnost v organizaci může přinášet výhody, je však nutné se vždy zaměřit na podstatu náplně těchto činností. Pokud tak organizace učiní, lze očekávat kýžený výsledek a personalisté budou v rámci organizace přinášet hodnotu ve formě spokojených zaměstnanců a zlepšení jejich výkonů a dobrých mezilidských vztahů.

1.3

Význam a pojetí personální práce v organizaci

Dvořáková et al. (2007) uvádí, že význam personální práce v organizaci charakterizuje několik skutečností, jako je vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru (v případě střední či velké organizace) a jeho začlenění do organizační struktury dané organizace. Ředitel lidských zdrojů (personální ředitel) je následně součástí řídicí struktury organizace (nejčastěji na taktické úrovni rozhodování). Personální útvar tak může být v souladu s tvrzením autorů Armstrong (2011), Koubek (2009) a Dvořáková et al. (2007) přímo podřízen generálnímu řediteli a personální ředitel je tak na stejné úrovni řízení jako ostatní výkonní ředitelé. U středních organizací je považováno za hlavní důvod vytvoření funkce personalisty či oddělení lidských zdrojů nutnost zajištění personální administrativy, která vyplývá z právních předpisů (Dvořáková et al., 2007).

DEFINICE



Personální práce – Vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. Jedná se o výkon personálních činností, které zajišťuje personalista i části náplně práce vedoucích pracovníků (Dvořáková, 2007).

Vzhledem k tomu, že management lidských zdrojů je součástí obecného managementu, organizace a řízení veškeré personální práce aplikuje koncepce a zásady managementu. Oddělení lidských zdrojů poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby a zabezpečuje operativní personální činnosti. Výkon jednotlivých personálních prací (činností) může být zajištěn vlastními pracovníky (vlastními personalisty), zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem a v neposlední řadě kombinací zabezpečení personálních činností vlastními personalisty, delegováním některých činností na vedoucí pracovníky a zčásti outsourcingem (Dvořáková et al., 2007). Při rozhodování, zda zajistit některé z personálních činností externě rozhoduje nejčastěji existence kvalifikovaných pracovníků v dané problematice v samotné organizaci a kritérium nákladů.

S ohledem na výše uvedené je však nutné si uvědomit, že outsourcovat lze pouze personální činnosti, které jsou vedlejší. Za hlavní činnosti, které nelze outsourcovat, jsou považovány ty, které jsou pro zaměstnavatele důležité, a jejich výkon zajišťuje personální útvar, popřípadě jsou delegovány na vedoucí pracovníky. Naopak vedlejší činnosti, které outsourcovat lze, jsou jednorázové činnosti, s delší periodicitou nebo jsou vykonávány doplňkově (např. získávání exekutivy, získávání a předvýběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, mzdové účetnictví aj.).

1.4

Současná role personální práce v organizaci

Dle Armstronga (2006) je hlavním a základním cílem všech personálních činností v organizaci zabezpečit, aby organizace vytvářela vhodnou personální strategii a politiku a tak v praxi dosahovala úspěchů. Správně nastavená personální strategie a personální politika slouží efektivně všemu, co se týká zaměstnávání lidí a zvyšování jejich motivace, rozvoje lidí a existujících vztahů mezi pracovníky a managementem.

Koubek (2009) definuje personální činnosti následovně:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – vytváření pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností. Jejich přiřazování jednotlivým pracovníkům a jednotlivým pracovním místům.
- **Personální plánování** – budoucí stavy lidských zdrojů, požadované organizací.
- **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – zajištění atraktivnosti volných pracovních míst v organizaci a přilákání odpovídajícího množství uchazečů o práci. Následně, aby byl vybrán zájemce s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na dané pracovní pozici.
- **Hodnocení pracovníků** – činnost, při které je nutno zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má předpoklady a jaký má rozvojový potenciál.
- **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu společnosti a ke spokojenosti zaměstnanců. Tato personální činnost zahrnuje povyšování, ponížování, přeřazování, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** – jak penězi (finančními nástroji), tak nepeněžními nástroji ke zvýšení motivace pracovníků a jejich výkonu. Odměňování je stimulační nástroj organizace, které má vliv na spokojenost pracovníků.
- **Vzdělávání a rozvoj** – osobní rozvoj, který pracovníkům rozšíří či prohloubí znalosti. Úkolem je zlepšit výkon a kvalifikaci pracovníka. Povede také k dosažení cílů organizace.
- **Pracovní vztahy** – zajišťování komunikace mezi vedením společnosti a odbory, projednávání disciplinárních záležitostí, zvládání konfliktů v organizaci.
- **Péče o pracovníky** – vytváření příjemného pracovního prostředí, ochrana zdraví při práci, poskytování bezpečnosti a sociálních služeb a péče o zaměstnance.
- **Personální informační systém** – pořizuje, aktualizuje a uchovává dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků.
- **Průzkum trhu práce** – slouží k odhalení potenciaálních zdrojů pracovních sil, analyzuje současný vývoj na trhu práce – nabídka/ poptávka, konkurence.

- **Zdravotní péče o pracovníky** – vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, tak i následnou rehabilitaci.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** – vytváření časových plánů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v personální práci apod.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání lidí.

Pokud jsou výše uvedené personální činnosti vykonávány efektivně, tak je organizace jako celek optimálně rozvíjena. Dvořáková et al. (2007) uvádí, že v souvislosti s koncepcí managementu lidských zdrojů a současnými přístupy k řízení lidí se postupně mění role vedoucího směrem k jeho rostoucí odpovědnosti za stimulaci lidí k práci a rozvoji jejich kompetencí.

CVIČENÍ 1



Uvedte, jak ovlivnila koncepce managementu lidských zdrojů v organizaci personální práce?

Je nutné si uvědomit, že každý správný manažeř odpovídá za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, včetně vzdělávání na pracovišti, jejich neustálý rozvoj a pracovní spokojenost.

1.4.1 Nově se rozvíjející personální činnosti

S ohledem na zvyšující se tlak na výkony, výsledky a úspěchy je nutné se neustále přizpůsobovat měnícím se vnějším a vnitřním podmínkám. Toto platí v rámci strategického managementu, obecného managementu a samozřejmě i v rámci managementu lidských zdrojů. Díky rostoucímu tlaku na kvalitu znalostí, vzdělávání jednotlivců a pracovních týmů je nutné zohledňovat i nově se rozvíjející personální činnosti, kterými se v rámci etapy personálního řízení organizace nezabývaly, v současné době však tlak na realizaci těchto činností sílí. Jedná se např. o talent management, znalostní management, age management, diverzity management, personální marketing a outplacement. Jednotlivé oblasti jsou stručně vysvětleny níže:

Talent management

Talent management se zabývá procesem vytváření a integrací nových pracovníků, rozvojem a udržením současných a přivedením vysoce kvalifikovaných pracovníků do organizací, řízením výkonnosti, plánováním kariér a nástupnictvím, vzděláváním a rozvojem, jakož i odměňováním. Z tohoto důvodu musí být talent management zapracován do strategie organizace a dále realizován v celé organizaci jako celku. Této činnosti se nemůže věnovat pouze oddělení řízení lidských zdrojů, ale musí být aplikována na všechny úrovně organizace. Organizace, které se zaměřují na rozvíjení schopností a dovedností svých pracovníků si určily plány a postupy, které by měly dodržovat (Dychtwald, Erickson, Morison, 2006). Úspěch organizace spočívá v přípravě a reakci na změny ve vývoji ekonomiky. Tím, že se organizace zaměří na práci s talenty a vypracuje systém talent managementu, který bude postaven na měřitelných ukazatelích, může dosáhnout zlepšení nejen v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i upevnit svoji pozici na trhu (ManagerWeb, 2010).

Znalostní management

Představuje spolu s talent managementem druhou důležitou oblast, na kterou se musí organizace zaměřit, chtějí-li stabilizovat klíčové pracovníky v organizacích. Znalostní management představuje propojení strategického pohledu na podnikání s lidským potenciálem za podpory informačních technologií. Cílem znalostního managementu je maximalizovat využití intelektuálního potenciálu s cílem zvýšit výkonnost organizace. Důležitost znalostního managementu je dána faktem, že jedním z nejdůležitějších „stavebních kamenů“ systému se při identifikaci zdrojů informací stává člověk jako nositel know-how, na nějž je vázána především tzv. tacitní znalost (Mitathor, 2010).

Odnoží znalostního managementu je obor managementu kontinuity znalostí. Znalostní management se zaměřuje na systematické řízení znalostí, tzn. na získávání, tvorbu, uchování, šíření sdílení znalostí mezi pracovníky organizace (tj. zvyšování úrovně znalostí v organizaci za účelem zvýšení jejího výko-

nu). Management kontinuity znalostí se oproti tomu zaměřuje na předání kritických znalostí (znalost potřebná pro výkon dané pozice, bez níž není možné práci správně vykonat (Beazley, 2004; Eucker, 2007; Stam, 2009)) od odcházejících zaměstnanců na jejich nástupce (Beazley et al., 2002). Jinými slovy lze říci, že pomocí znalostního managementu a talent managementu se rozvíjí současný potenciál znalostních pracovníků organizace a aplikováním managementu kontinuity znalostí lze zajistit uchování tohoto potenciálu v organizaci i přes odchod klíčových pracovníků při personálních změnách. Efektivní využití znalostního managementu v kombinaci s talent managementem a managementu kontinuity znalostí vede ke zvýšení výkonnosti organizace a růstu její konkurenceschopnosti na trhu.

Age management

Je způsob řízení, který zohledňuje věk pracovníků v organizaci. Zaměřuje se na všechny věkové skupiny, nejvíce pozornosti je však věnováno skupině nejohroženější, a to lidem ve věku 50+ a více let (Cimbálníková et al., 2012). Age management je způsob řízení, který lze aplikovat ve všech sektorech ekonomiky. Pro úspěšnost změn je nezbytné využívat zejména schopnost organizací tuto oblast řídit a efektivně využívat lidský potenciál, který je na trhu práce k dispozici. Využívání tohoto potenciálu ovlivňuje mnoho faktorů, kterými se právě koncepce age managementu zabývá. Cílem age managementu je úspěšně čelit následkům demografických změn a prodloužit aktivní věk obyvatelstva (Bejtkovský, 2012).

Diverzity management

Hlavním úkolem diverzity managementu je co nejefektivnější využití a eliminace možných negativních stránek diverzity na pracovišti. Diverzita je fenomén stále více se projevující v globalizované společnosti, a tím v nejrůznějších oblastech lidského působení a konání, tedy i na pracovním trhu a v pracovních týmech. Mezi parametry rozmanitosti patří především věk, pohlaví, etnická a státní příslušnost, náboženské vyznání či zdravotní handicap.

Diverzita zásadně ovlivňuje i jednotlivé pracovní skupiny a týmy. Milliken a Martins (1996) uvádí, že rozmanitost ve složení skupin v organizaci ovlivňuje výsledky, jako jsou obrát a výkonnost, a to prostřednictvím svého vlivu na afektivní, kognitivní, komunikační a symbolické procesy. Harrison et al. (2002) tvrdí, že vnímaná rozmanitost přenáší dopad skutečné rozmanitosti do týmové sociální integrace, což má vliv na výkon. Dle zjištění McLeod et al. (1996) měly myšlenky produkované heterogenními etnickými skupinami vyšší kvalitu, než myšlenky vytvořené homogenními skupinami. Diverzita tedy bezesporu přispívá ke kreativitě. Pelled (1996) dle výsledků svého výzkumu uvádí, že v rámci pracovní skupiny, může mít demografická rozmanitost členů pracovní skupiny silný vliv na obrát. Ovlivňuje i výkon skupiny při plnění kognitivních úkolů (úkoly týkající se výrobního plánování, řešení problémů či rozhodování). Vliv heterogenity skupiny na plnění kognitivních úkolů, na rozdíl od výsledků v oblasti zvyšování obrátu, byl smíšený (někdy pozitivní, někdy negativní).

Dalšími pozitivy diverzity na pracovišti jsou možnost ovlivnění stereotypů a zlepšení rovných příležitostí a spravedlnosti jak na pracovišti, tak ve společnosti. Rozdíly mezi lidmi mohou dále přinést širší škálu zkušeností, kreativní myšlení a inovativní řešení problémů (Kearney, 2013). To potvrzuje i Bassett-Jones (2005), který uvádí, že rozmanitost je rozpoznatelný zdroj kreativity a inovace, což může být významným pozitivním základem pro konkurenční výhodu.

Personální marketing

Schopnost získat a udržet si klíčové zaměstnance je jedním z faktorů úspěchu každé organizace. To, aby do dané organizace měli zájem přijít pracovat talentovaní jedinci, lze podpořit tím, že organizace bude cíleně budovat značku zaměstnavatele. Aaker (2003) uvádí, že většina z pracovníků hledající práci upřednostní vyhlášeného zaměstnavatele před neznámou organizací a právě dobrá značka zaměstnavatele dle Klementové (2008) posiluje u uchazečů pozitivní názor na stabilitu, prosperitu a dobré jméno daného subjektu.

Budování značky zaměstnavatele je v současném konkurenčním prostředí považováno organizacemi za cennou hodnotou a klíčový faktor úspěchu (Love, Singh, 2011; Edwards, Edwards, 2013) a představuje významný nástroj strategického řízení lidských zdrojů. Organizace tak mohou identifikovat situaci na trhu práce v daném oboru, podporovat zájem potenciálních kandidátů a zvyšovat loajalitu stávajících pracovníků k jejich setrvání v organizaci.

Značka zaměstnavatele může být označena jako způsob, jakým firma tvoří a obaluje svoji identitu, co slibuje poskytnout svým pracovníkům a jak oni na oplátku realizují to, co organizace slibuje svým zákazníkům (Sartain a Schumann, 2008 in Bednář et al., 2013, s. 210). Autoři dále dodávají, že budování značky zaměstnavatele zevnitř organizace, a to s konzistentním obsahem, hlasem a autentičností, může být tím nejmocnějším nástrojem, který jen organizace může využít, aby vytvořila vztah se svými pracovníky a emocionálně je tak připoutala.

Outplacement

Organizace při hromadném propouštění zaměstnanců mohou využít outplacementu, který představuje proces podpory a pomoci, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá pracovníkům najít novou práci nebo založit novou kariéru. Díky využití této personální činnosti ať od pracovníků dané organizace nebo specializované instituce (outsourcing), lze touto nepříjemnou situací pro pracovníka i organizaci projít lépe a snadněji. Mezi hlavní výhody poskytování služby outplacementu nesporně patří zlepšení morálky zbylých pracovníků, vztahy s veřejností v místní komunitě a předcházení problémům ze strany odborů.

1.4.2 Funkce personálního útvaru

Dvořáková et al. (2007) uvádí, že personální útvar patří k vnitřním jednotkám. Tato vnitřní organizační jednotka se zabývá výkonem jednotlivých personálních funkcí, mezi které patří funkce:

- koncepční,
- plánovací,
- odborná,
- koordinační,
- metodická,
- informační,
- poradenská.

Jednotlivé funkce se vzájemně prolínají. Armstrong (2011) uvádí, že úlohou personálního útvaru lze sumarizovat jako umožnění organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Personální úvar tak hraje hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují pracovníkům, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku.

Mayerová, Růžička (2000) jednotlivé základní funkce personálního útvaru rozebírají:

- **koncepční** – zpracovávání a aktualizace personální strategie,
- **plánovací** – plánování rozvoje, potřeb pracovníků v souladu finančních potřeb,
- **odborná** (expertizní a výzkumná) – zjišťování názorů, postojů a míry spokojenosti pracovníků, hodnocení a srovnávání jednotlivých pracovních činností, posuzování efektivity systémů používaných např. při odměňování, dále se posuzuje psychická způsobilost pracovníků pro výkon jednotlivých činností,
- **koordinační** – stanovení hlavních směrů, úkolů a priorit a zároveň koordinace jejich naplnění,
- **metodická** – poskytování návodů a metodických doporučení,
- **informační** – zajištění informačního systému spolu s informovaností pracovníků,
- **poradenská** – poradenské služby pro řídicí pracovníky v oblasti vedení lidí, poradenské služby pro všechny pracovníky organizace.

Koubek (2009) zdůrazňuje, že všechny záležitosti týkající se práce a pracovníků by měly být soustředěny v jednom útvaru, který bude strukturován dle potřeb organizace.

PŘÍPADOVÁ STUDIE



Organizace ASKO vznikla na Slovensku v roce 1990 a zabývá se výrobou, distribucí a prodejem zvířecích krmiv. Zakladateli společnosti byli čtyři přátelé, kteří předtím působili v organizaci se stejným zaměřením. Dva z nich byli na pozici dělníků, jeden na pozici asistenta ředitele prodeje a jeden zastával post kvalitář. Prvních pět roků po založení organizace jen distribuovali krmiva jiných organizací a až během šestého roku fungování si vzali úvěr ve výši 500 000 Eur, za které si koupili pozemek, postavili výrobní halu a zakoupili stroje na výrobu. V roce 2000 už zaměstnávali 215 zaměstnanců, byli dobře známí na českém a slovenském trhu a postupně se začali prosazovat i na německém a francouzském trhu.

Ve vedení organizace byli všichni čtyři kamarádi se stejnými právy. Jejich podřízenými byli manažer prodeje, vedoucí výroby, ředitel rozvoje výroby, 5 mistrů výroby, vedoucí oddělení kvality, vedoucí marketingu, zástupce zaměstnanců a ekonomka personalistka v jedné osobě.

V dalších 3 letech má společnost stále větší problémy. Prodej jejich výrobků výrazně klesl, přišla o řadu klíčových odběratelů a také se významně zvýšila fluktuace jejich pracovníků, hlavně ve zkušebním období, ačkoli výše mzdy je srovnatelná s výrobními organizacemi působícími v dané lokalitě.

Hlavním cílem posledních porad, na kterých jsou přítomni majitelé a jejich přímí podřízení, bylo definovat hlavní příčiny neúspěchu organizace. Avšak průběh je většinou stejný. Jeden svaluje vinu na druhého. Nejprve se všichni oboří na vedoucího marketingu, že jeho prodavači nevyvíjejí dostatečnou aktivitu při hledání odběratelů. Vedoucí marketingu vždy odrazí útok slovy, že stálí odběratelé odstupují, protože nejsou spokojeni s časem dodání a často i s kvalitou krmiv a noví odběratelé požadují krmiva s úplně jiným složením, než mohou nabídnout oni. Vedoucí výroby a mistři výroby si stěžují na nekvalifikované zaměstnance „hlupáky“, kteří nedokážou plnit jejich pokyny a při výrobě často nedodrží postup přidávání jednotlivých množství surovin. Když jim to následně vyčítají (často výrazně zvýšeným hlasem a před ostatními kolegy, což má podle vedoucích sloužit jako výstraha i pro ostatní), urazí se a někteří dokonce dají výpověď. Majitelé jim často připomínají, že své podřízené si vybírají sami, tak ať si nestěžují. Vedoucí oponují, že na výběrových řízeních si není z čeho vybírat, protože ekonomka jim tam vždy pozve uchazeče, kteří nemají vhodnou kvalifikaci: „Avšak to ona neví, protože se jí na výběr zaměstnanců nechce přijít, tak nepřijde“. Ekonomka se vymlouvá na to, že jí vedoucí nikdy konkrétně nedefinoval jaké materiály a vlastnosti od uchazeče potřebují a ona nemá k dispozici žádné podklady, odkud by to mohla vyčítat. Zástupce zaměstnanců vždy přečte připomínky, které sesbíral od svých kolegů. Nejčastěji se opakují stížnosti typu: mzda neodpovídá mzdě, která jim byla uváděna na výběrovém řízení, není rozdíl ve výši mzdy u pracovníků, kteří podávají bezchybný výkon a ostatních, nevědí, na koho se mají obrátit, když nejsou spokojeni s rozhodnutím přímého nadřízeného, kuchyňka a toalety jsou v dezolátním stavu. Ekonomka na téma odměňování vždy jen konstatuje, že po tom, co odešla její asistentka, ona sama nic nestíhá a nikdo jí nedává správně vyplněny podklady pro odměňování pracovníků (Stachová, 2011).

OTÁZKY



1. V čem vidíte nejzásadnější problémy organizace?
2. Jaké organizační změny, nebo jiná opatření, by mohly pomoci při řešení problémů v organizaci?