



# Zajištění lidských zdrojů

---

Gabriela Ježková Petrů

Edice učebních textů

---

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# ZAJIŠTĚNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2021

# Zajištění lidských zdrojů

**Seznam autorů:**

**PhDr. Gabriela Ježková Petruš**

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2021

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-38-7

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

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

# Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
<b>1. KAPITOLA: POJETÍ A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI</b>	<b>13</b>
1.1 Základní charakteristika a pojetí lidských zdrojů	14
1.2 Současné přístupy k řízení lidských zdrojů	14
1.3 Základní charakteristika řízení lidských zdrojů	15
1.4 Cíle řízení lidských zdrojů	16
1.5 Úkoly řízení lidských zdrojů	17
<b>2. KAPITOLA: SYSTÉM ČINNOSTÍ MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>21</b>
2.1 Personální práce	22
2.2 Systém činností personální práce v managementu lidských zdrojů	22
2.3 Systém činností personální práce	23
2.4 Celkové shrnutí personálních činností	27
<b>3. KAPITOLA: ROLE MANAŽERŮ A PERSONALISTŮ Z POHLEDU ZAJIŠTĚNÍ A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	<b>30</b>
3.1 Úkoly a cíle manažerů a personalistů	31
3.2 Práva a povinnosti vedoucích pracovníků	31
3.3 Role personálního útvaru (personalistů)	32
3.4 Role manažerů v jednotlivých oblastech zajištění lidských zdrojů	33
3.4.1 Analýza pracovních míst	33
3.4.2 Personální plánování	33
3.4.3 Získávání a výběr pracovníků	33
3.4.4 Orientační a adaptační proces	34
3.4.5 Hodnocení pracovníků	34
3.4.6 Rozmísťování pracovníků	34
3.4.7 Vzdělávání pracovníků	34
3.5 Outsourcing personálních činností	35
<b>4. KAPITOLA: POJETÍ PRACOVNÍHO MÍSTA</b>	<b>38</b>
4.1 Vytváření a analýza pracovních míst	39
4.2 Oblasti analýzy pracovního místa	40
4.3 Výsledky analýzy pracovního místa	40
4.4 Sběr informací pro analýzu pracovních míst	41

4.5	Pracovní místa a pracovní role	41
4.5.1	Analýza rolí	41
4.6	Metody používané pro analýzu rolí a jejich obsah	42
4.7	Vytváření pracovních míst a rolí	42
4.8	Přístupy k vytváření pracovních míst a rolí	43
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: POJETÍ A CÍLE PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>46</b>
5.1	Účel a hlavní úkoly personálního plánování	47
5.2	Postavení personálního plánování v plánovací činnosti organizace	48
5.3	Plánování potřeby pracovníků	48
5.4	Plánování pokrytí potřeby pracovníků	49
5.5	Plánování personálního rozvoje (kariéry) pracovníků	49
5.6	Odhad potřeby pracovníků a jeho metody	50
5.7	Časová dimenze personálního plánování, úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru	51
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: POJETÍ A CÍLE ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>55</b>
6.1	Získávání pracovníků	56
6.2	Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů	57
6.2.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	58
6.2.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	59
6.3	Proces získávání pracovníků	60
6.4	Zvážení alternativ při výběru pracovníků	61
6.5	Volba metod získávání pracovníků	61
6.6	Interní a externí zdroje získávání pracovníků	64
6.7	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	65
6.8	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	65
6.9	Shromažďování dokumentů, informace od uchazečů a jednání s nimi	66
6.10	Personální marketing	67
6.11	Výběr zaměstnanců	67
6.12	Kritéria výběru pracovníků	68
6.13	Fáze výběru pracovníků	69
6.14	Metody výběru pracovníků	70
6.14.1	Předvýběr uchazečů o zaměstnání	71
6.14.2	Zkoumání životopisu	71
6.14.3	Dotazník	71
6.14.4	Testy pracovní způsobilosti	72
6.14.5	Assesment centra	72
6.14.6	Výběrový pohovor	73
6.14.7	Pohovor 1+1	73
6.14.8	Pohovor před komisí	73
6.14.9	Postupný pohovor	73
6.14.10	Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor	74
6.14.11	Strukturovaný pohovor	74
6.14.12	Polostrukturovaný pohovor	74
6.14.13	Zkoumání referencí z předchozích pracovišť a lékařské potvrzení	74
6.14.14	Lékařské vyšetření	74

6.14.15 Přijetí na zkušební dobu	75
6.15 Úloha vedoucích manažerů a vztah výběru pracovníků k jiným personálním činnostem	75

## 7. KAPITOLA: KONCEPCE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 79

7.1 Pojetí řízení pracovního výkonu	80
7.1.1 Podstata řízení pracovního výkonu	80
7.1.2 Cíle řízení pracovního výkonu	80
7.1.3 Řízení podle cílů	81
7.2 Zavádění a proces hodnocení pracovníků	81
7.2.1 Proces hodnocení pracovníků	82
7.2.2 Funkce hodnocení pracovníků	82
7.3 Metody hodnocení pracovníků	82
7.3.1 Dělení hodnotících metod	83
7.3.2 Hodnotící pohovor	83
7.4 Sdělování výsledků a zpětná vazba	86
7.5 Problémy a chyby při hodnocení pracovníků	86
7.6 Vztah hodnocení a řízení pracovního výkonu k jiným personálním činnostem	87

## 8. KAPITOLA: POJETÍ A CÍLE PŘIJÍMÁNÍ, ORIENTACE A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ 90

8.1 Pojetí a formální náležitosti přijímání pracovníků	91
8.1.1 Vznik pracovního poměru na základě pracovní smlouvy	91
8.1.2 Vznik pracovního poměru jmenováním	92
8.1.3 Práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance	92
8.2 Orientace pracovníků	93
8.3 Oblasti orientace pracovníků a jejich obsah	93
8.3.1 Celoorganizační (celopodniková) orientace	93
8.3.2 Útvarová (skupinová, týmová) orientace	93
8.3.3 Orientace na konkrétní místo	94
8.4 Období orientace a adaptace a jejich časový plán	94
8.5 Úloha vedoucích manažerů a úloha personálního útvaru	94

## 9. KAPITOLA: POJETÍ A CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU ZAJIŠTĚNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 98

9.1 Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje v systému personální práce a zajišťování lidských zdrojů	99
9.2 Formování pracovních schopností pracovníka v organizaci	101
9.3 Formování pracovních schopností pracovníka organizace	102
9.4 Identifikace potřeb vzdělávání	102
9.5 Plánování vzdělávání pracovníků	103
9.6 Metody vzdělávání, jejich aplikace a efektivita – vyhodnocování výsledků, zpětná vazba a vyhodnocování celkové efektivity vzdělávání	105
9.6.1 Vyhodnocování výsledků vzdělávání a zpětná vazba	107
9.7 Úloha personálního manažera v oblasti vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů	108

---

<b>10. KAPITOLA: PRINCIPY ROZMÍSTVOVÁNÍ, PROPOUŠTĚNÍ A PENZIONOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b>	<b>112</b>
10.1 Rozmístování pracovníků, jeho pojetí a význam pro zajištění lidských zdrojů	113
10.1.1 Tailoring	113
10.1.2 Rozmístování pracovníků a staffing	114
10.2 Formy rozmístování pracovníků v rámci vnitřní a vnější mobility zaměstnanců	114
10.3 Nadbytečnost, snižování počtu pracovníků a jeho postupy	115
10.3.1 Metody snižování počtu pracovníků	115
10.4 Vztah rozmístování pracovníků k jiným personálním činnostem a úloha vedoucích pracovníků	116
Glosář	119
Seznam literatury	125
Vzorový test	128

---

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Postup plánování lidských zdrojů	50
Obrázek 2 Proces získávání nového pracovníka	57
Obrázek 3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	58
Obrázek 4 Vzdělávání a rozvoj v organizacích	100
Obrázek 5 Schéma systematického cyklu vzdělávání	103



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané metody získávání uchazečů

63

---

# 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

Fungování lidských zdrojů je základním předpokladem k uvedení do pohybu zdrojů finančních, materiálních a informačních. Řízení lidských zdrojů se postupně dostává do klíčového zájmu vedení organizací. Změny v personální práci přinesly řadu zásadních otázek a úkolů, koncepce personální práce se přenesla směrem k oblasti řízení lidských zdrojů, se kterými neodmyslitelně souvisí zajištění lidských zdrojů. Tato oblast v sobě zahrnuje především úkoly zaměřené na analýzu a vytváření pracovních míst a rolí, ale také na plánování a získávání zaměstnanců, kteří budou efektivně vykonávat svoji práci a stanou se tak základní konkurenční výhodou organizace.

Oblast vytváření pracovních míst a rolí klade značné požadavky na koncepci řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, které je základním předpokladem pro další oblasti, jako je rozmísťování, propouštění a penzionování pracovníků, ale i vzdělávání a rozvoj pracovníků. Pojetí a postavení vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci je zásadním předpokladem pro správné fungování lidských zdrojů a formování pracovních schopností pracovníků v organizaci. Neustálý vývoj a změny ve společnosti kladou značné požadavky na rozvoj pracovníků, jejichž schopnosti, znalosti a kompetence musí odpovídat požadavkům, které přináší současná doba. Vzdělávání a rozvoj pracovníků představuje významný prostředek pro formování těchto požadavků. Pro to je důležité zaměřit pozornost na proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, který může flexibilně reagovat na nové požadavky.

Předkládaná publikace Zajištění lidských zdrojů představuje základní studijní literaturu zabývající se touto problematikou. Zajištění lidských zdrojů je zde pojímáno jako klíčové téma oblasti řízení lidských zdrojů, resp. jako rozhodující oblast personalistiky v organizacích. To umožňuje věnovat zvýšenou pozornost kapitolám, které s tématem přímo souvisí. Publikace shrnuje nejdůležitější poznatky ze současného pojetí lidských zdrojů. Představuje systém činností managementu lidských zdrojů a zaměřuje se na roli manažerů a personalistů z pohledu zajištění a plánování lidských zdrojů, kterými jsou např. analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, orientační a adaptační proces, hodnocení pracovníků, rozmísťování a vzdělávání pracovníků. Užší pozornost je věnována pojetí pracovního místa a pracovních rolí, cílům plánování, získávání a výběru zaměstnanců, jakožto hlavním oblastem zajištění lidských zdrojů. V publikaci jsou představeny i další oblasti, které na ně bezprostředně navazují jako je koncepce řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, orientace a adaptace pracovníků, rozmísťování pracovníků a propouštění pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Publikace slouží primárně k výuce předmětu Zajištění lidských zdrojů, Personalistika, Management (Řízení) lidských zdrojů a Rozvoj lidských zdrojů na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a také široké odborné veřejnosti, případně studentům jiných vysokých škol, personalistům a manažerům zaměřujícím se na oblast zajišťování lidských zdrojů.

Publikace je strukturována tak, aby si student po prostudování jednotlivých kapitol otestoval své znalosti na cvičeních a zkuškových testech, případně příkladů z praxe. Na začátku kapitoly je v úvodu formulováno, čím se bude následující text zabývat, a jsou formulovány cíle, které si kapitola klade za cíl. V rámci kapitoly jsou uvedena 1–3 cvičení zaměřených na nejvýznamnější poznatky, jejich řešení je na konci kapitoly uvedeno. Na základě uvedených klíčových slov na konci každé kapitoly získává student přehled o možných odborných termínech, které se ve zkoušce mohou objevit. K dostudování a upevnění odborných termínů vztahujících se k řešené oblasti slouží také glosář na konci publikace, kde jsou uvedeny a vysvětleny klíčové pojmy a spojení. K zopakování prostudované látky slouží shrnutí kapitoly na jejím konci a tři otázky s vícero možnostmi odpovědí. Celkové znalosti lze pak prověřit na testu s možností více odpovědí, který je vytvořen z celého učebního textu na konci publikace. V případě, že si student bude chtít rozšířit své vědomosti, může využít doporučenou literaturu, jež je v průběhu jednotlivých kapitol publikace odkazována, citována a je uvedena v seznamu literatury

Zajištění lidských zdrojů je zaměřeno na změny ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů v souladu se současnými strategickými záměry každé organizace s důrazem na spokojenost zaměstnanců. Správné zajištění lidských zdrojů může pozitivně ovlivnit pracovní výkon jednotlivce a tým i celé organizace, která touto cestou může získat ve svých pracovních jedinečnou konkurenční výhodu. K tomu je však důležité, aby se pracovníci, zabývající se managementem lidských zdrojů v organizacích, věnovali personálním činnostem nepřetržitě.

Předložená publikace zaměřená za oblast zajištění lidských zdrojů byla formulována tak, aby umožnila studentům oboru Lidské zdroje úzce uchopit problematiku související se získáváním pracovníků pro organizaci. Dění během pandemie covid-19 ukázalo, že problematika kvalitního lidského kapitálu se stává limitní otázkou existence organizací a požadavky na řešení této otázky jsou velmi aktuální. Na důležitosti tak nabývá význam personální práce, resp. řízení lidských zdrojů, které je za zajištění lidských zdrojů odpovědné. Z tohoto důvodu je pro studenty oboru Lidské zdroje důležité pochopit celkově principy plánování, výběru a získávání pracovníků a rovněž principy vzdělávání a rozvoje pracovníků, které je potřeba formovat podle skutečných požadavků klientů a trhu. Připravenost HR pracovníků na změny v požadavcích po dovednostech, zkušenostech a kompetencích zaměstnanců, stejně jako připravenost na změny v počtu a struktuře zaměstnanců je výsledkem celkového pochopení HR managementu, ke kterému by měla studentům předložená publikace přispět.

# 1

---

kapitola

---

## Pojetí a cíle řízení lidských zdrojů v organizaci

# 1. kapitola

## Pojetí a cíle řízení lidských zdrojů v organizaci

### Úvod

---

Proces propojování lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů, jejich uvedení do pohybu a efektivní využívání se stává klíčovou záležitostí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je považováno za jádro řízení celé organizace v jeho novém pojetí, kdy se do popředí zájmu dostává člověk, jakožto nejdůležitější vstup a motor celé organizace. Změny v koncepci personální práce k přístupu řízení lidských zdrojů přinesly celou řadu nových oblastí a úkolů, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá. Do popředí se dostává mimo jiné personální rozvoj pracovníků a péče o pracovníky. Základním charakteristickým rysem je, že dochází k úzkému propojení personální práce se strategiemi a plány organizace a personální práce se tak stává základem pro řízení organizace a ústřední manažerskou rolí.

### Cíle kapitoly

---

- Seznámit a vysvětlit základní pojetí řízení lidských zdrojů.
- Představit současné principy v řízení lidských zdrojů.
- Popsat základní charakteristiku řízení lidských zdrojů a vysvětlit, v čem je odlišná od koncepce personálního řízení.
- Seznámit s cíli řízení lidských zdrojů.
- Vymezit úkoly, které vedou k naplnění cílů řízení lidských zdrojů.

# 1.1

## Základní charakteristika a pojetí lidských zdrojů

Fungování organizací je závislé na shromažďování materiálních (stroje, materiál, energie), finančních, informačních a především lidských zdrojů. K efektivnímu fungování organizace je nutné tyto zdroje propojit, umět je uvést do pohybu a využívat. Tento proces je neustálým a stěžejním úkolem řízení organizace (Koubek, 2015). Jak je vidět z uvedených dalších definic Šikýře (2016) a Dědiny et al., (2018), řízení lidských zdrojů vychází z toho, že lidské zdroje jsou nejvýznamnější zdrojem organizace.

### DEFINICE



Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace (Šikýř, 2016).

### DEFINICE



Sdružení lidí se společným cílem vzniká za účelem spojování disponibilních zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských) ve prospěch realizace (výroby a prodeje) ekonomických statků (výrobků a služeb) uspokojujících určité potřeby lidí (Dědina et al., 2018).

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Řízení lidských zdrojů představuje ve své podstatě nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničním světě začala formulovat v průběhu 50. a 60. let (Koubek, 2015). Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace a jeho význam pro celkový chod organizace stoupl. Tímto novým pojetím personální práce se do popředí dostává člověk, resp. pracovní síla jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.

### CVIČENÍ 1.1



Vyjmenujte čtyři hlavní zdroje v organizaci.

# 1.2

## Současné přístupy k řízení lidských zdrojů

Pro organizaci jsou pracovníci resp. lidské zdroje, které má organizace k dispozici, klíčové pro dosažení jejích strategických cílů (Koubek, 2015). Aby organizace disponovala konkurenční výhodou v podobě lidského kapitálu, musí přistupovat strategicky k celkovému řízení organizace, k řízení lidských zdrojů a strategicky rozvíjet vzdělávání a investovat do rozvoje svých zaměstnanců (Armstrong, 2015). Řízení lidských zdrojů je zaměřené především na strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem. Zaměřuje se především na dlouhodobou perspektivu (Hanzelková et al., 2017) a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblastech personální práce.

Jedná se zejména o propojení všech oblastí řízení lidských zdrojů, jako např. oblast získávání pracovníků a formování pracovníků. Významná je i orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace. Současný management lidských zdrojů se zajímá o demografický vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové a motivační faktory pracovníků, sociální a kariérní rozvoj, životní prostředí a legislativu (Šikýř, 2016). Všechny tyto oblasti je nutné promítnout do oblastí řízení lidských zdrojů, zejména pokud chceme např. získávat a vybírat pracovníky v dané oblasti, obsazovat pracovní pozice z vlastních zdrojů apod. (Koubek, 2015).

Oblasti personální práce se tak stávají záležitostmi všech vedoucích pracovníků, které je nutné do procesu zapojit. V praxi se jedná např. o zapojení vedoucích pracovníků do procesu vytváření a analýzy pracovních míst, do procesu analýzy pracovních rolí a vytváření profilu role, hodnocení pracovníků, vytváření rozvojových plánů apod. (Dvořáková, et al., 2012).

Management lidských zdrojů se více než původní personální práce soustředí na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (Tetřevová, 2017). V praxi se jedná např. o uplatňování principů work-life-balance a nabízení flexibilních úvazků, pružné pracovní doby apod. (Dvořáková, et al., 2012). Zároveň se zvyšuje důraz na péče o pracovníky a to zejména v oblasti pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví a v oblasti služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti. Věcný obsah poskytovaných pracovních-lékařských služeb je možné dělit na:

- dohled nad pracovním prostředím a pracovními podmínkami;
- dohled nad poskytováním poradenství;
- dohled nad zdravím zaměstnanců (Koubek, 2015).

V oblasti služeb poskytovaných na pracovišti je zahrnuto především stravování pracovníků, zařízení pro osobní hygienu a ukládání osobních věcí na pracovišti, poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání, zdravotní služby apod. (Pauknerová, 2006). Samostatnou kapitolu tvoří péče o kvalifikaci pracovníků a její prohlubování a rozšiřování (Kocianová, 2010). Současné pojetí řízení lidských zdrojů si klade za cíl vytvářet podmínky pro vzdělávání pracovníků. Vzdělávání pracovníků pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci a přispívá k vytváření žádoucí organizační kultury. Zároveň umožňuje formovat pracovní sílu a přizpůsobovat pracovníky pracovním úkolům. V současném pojetí řízení lidských zdrojů je kladen důraz i na kariéru pracovníků. V rámci své činnosti se management lidských zdrojů zaměřuje na informovanost pracovníků o možnostech kariérního růstu a vytváření podmínek pro perspektivní kariérní rozvoj (Dvořáková et al., 2012).

V rámci řízení lidských zdrojů je kladen důraz i na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů. V rámci vytváření organizační kultury jsou tak vedoucí pracovníci předavatelé sdílených hodnot organizace a cílů organizace novým pracovníkům a to zejména v rámci orientačního a adaptačního procesu (Kocianová, 2010). Během adaptačního a orientačního procesu je kladen důraz i na vytváření pozitivních sociálních vazeb v rámci organizace, útvaru a týmu. Jedná se především o vytvoření žádoucího klima na pracovišti a žádoucího chování pracovníků. Celkově je nové pojetí lidských zdrojů zaměřené na upevňování dobré pověsti organizace jakožto zaměstnavatele (Armstrong, 2007).

## 1.3

### Základní charakteristika řízení lidských zdrojů

Pro správné pochopení řízení lidských zdrojů je potřebné si uvědomit, v čem je tato koncepce odlišná od koncepce personálního řízení. Mezi charakteristické znaky patří (Koubek, 2015):

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem – jedná se především o zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů personální práce;
- Orientace na vnější faktory, tj. formování a fungování pracovní síly organizace – zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, životní styl, životní prostředí, legislativu;



- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků – stále více pravomocí přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří jsou v bližším kontaktu s jednotlivými pracovními činnostmi i pracovníky. Personální útvar přebírá roli spíše koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace;
- Personální práce se stává základem pro řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení, ústřední manažerskou rolí;
- Vedoucí pracovník personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace;
- Mimořádní důraz je kladený na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace a její připravenosti na změny;
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků – personální a sociální rozvoj;
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací;
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů;
- Vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

Všechny výše uvedené charakteristiky odlišují řízení lidských zdrojů od klasického pojetí personální práce. Mimo to posledních pět uvedených bodů sleduje i dva mimořádně důležité cíle, kterými jsou motivování pracovníků a zvyšování atraktivity organizace jako zaměstnavatele.

## CVIČENÍ 2.1



Vyjmenujte vnější faktory, které ovlivňují formování a fungování pracovní síly organizace.

# 1.4

## Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle řízení lidských zdrojů se v průběhu formování personální práce odklonily od původní administrativní činnosti a zaměřily se především na činnosti spojené se získáváním, formováním a personálním rozvojem pracovníků (Koubek, 2015).

Mezi základní cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Získávání zaměstnanců.
- Formování zaměstnanců.
- Fungování zaměstnanců.
- Využívání zaměstnanců.
- Organizování zaměstnanců a propojování jejich činností, výsledků jejich práce, jejich pracovních schopností a pracovního chování a jejich vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám.
- Odměňování zaměstnanců.
- Osobní rozvoj a uspokojení z vykonané práce.
- Personální a sociální rozvoj (Koubek, 2015; Dvořáková et al., 2012).

V rámci plnění těchto cílů musí řízení lidských zdrojů definovat pracovní úkoly, provádět analýzu pracovních míst, prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů, zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovníků. K tomu rovněž patří provádění průzkumů na trhu práce, sledování populačního vývoje a hodnotové orientace lidí (Armstrong, 2015).

Dále musí získávat pracovníky, vybírat je a rozmísťovat tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti. V rámci sledování pracovního výkonu musí vytvářet a prosazovat vhodné a efektivní systémy hodnocení pracovního výkonu. V procesu propouštění a penzionování pracovníků musí zabezpečit využití všech možností při propouštění pracovníků (Koubek, 2015). V rámci kariérního

plánování a profesního rozvoje musí vytvářet podmínky pro kariérní rozvoj zaměstnanců, informovat pracovníky o možnostech rozvoje a motivovat je (Dvořáková et al., 2012).

V rámci odměňování pracovníků musí vytvářet a realizovat systémy odměňování, propagovat a prosazovat efektivní přístupy k řízení a vedení lidí, podílet se na vytváření zdravých pracovních vztahů a efektivně zvládat konflikty nebo sociálně patologické jevy na pracovišti (Kocianová, 2010). Zároveň je nutné dbát na to, aby nedocházelo k diskriminaci žádných skupin pracovníků (Koubek, 2015). K dalším činnostem, které patří k naplňování cílů řízení lidských zdrojů, počítáme např. vyjednávání s odbory, projednávání stížností, prosazování programů týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví, vytváření systémů sociální práce a v neposlední řadě zajišťování efektivní komunikace s pracovníky (Tetřevová, 2017). Poslední bod souvisí s vytvořením fungujícího personálního informačního systému.

### CVIČENÍ 3.1



Vyjmenujte cíle řízení lidských zdrojů.

## 1.5

### Úkoly řízení lidských zdrojů

V rámci vytyčených cílů probíhá v každé organizaci řada úkolů, které vedou k naplnění výše uvedených cílů. Patří mezi ně zejména (Koubek, 2015):

- správné zařazení pracovníků na správné pracovní místo s cílem být připraven na neustále se měnící požadavky pracovního místa. Aby byly co nejlépe využity pracovní schopnosti pracovníků, uplatňuje se v praxi tzv. tailoring, neboli šití pracovních úkolů a pracovních míst na míru pracovníkovi;
- optimální využití pracovních sil v organizaci, které se zaměřuje především na optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníků;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti;
- personální a sociální rozvoj pracovníků zahrnující rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj pracovní kariéry;
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti.

Úkoly 1–3 sledují především zájmy organizace, čtvrtý bod je rovněž velmi důležitý, jelikož respektuje zájmy pracovníka. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné naplnit první tři úkoly řízení lidských zdrojů. Pátý úkol sleduje jak zájmy organizace, tak zájmy pracovníka a jeho právo na slušné zacházení (Koubek, 2015).

### Shrnutí kapitoly



- Proces propojování materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů a jeho uvedení do pohybu je stěžejním úkolem řízení organizace.
- Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v západním světě začala formulovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení celé organizace a jeho význam pro celkový chod organizace stoupl.
- Organizace musí přistupovat strategicky k celkovému řízení organizace, k řízení lidských zdrojů a zároveň strategicky rozvíjet vzdělávání a investovat do rozvoje svých zaměstnanců, jelikož právě zaměstnanci se stávají největší konkurenční výhodou.
- Řízení lidských zdrojů se více než původní personální práce soustředí na kvalitu pracovního života a spokojenosti pracovníků. V praxi se jedná např. o principy work-life-balance a přístupy k péči o pracovníky.

- Řízení lidských zdrojů je charakteristické především úzkým propojením personální práce se strategiemi a plány celé organizace.
- V moderním přístupu řízení lidských zdrojů se personální práce stává základem pro řízení organizace a ústřední manažerskou rolí.
- Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří formování zaměstnanců, osobní rozvoj zaměstnanců, personální a sociální rozvoj.
- Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří správné zařazení pracovníků na pracovní místa, připravenost na změny, optimální využití pracovní doby a kvalifikace pracovníků, formování týmů, vytváření zdravých pracovních vztahů na pracovišti, osobní rozvoj pracovníků a dodržování všech zákonů oblasti zaměstnávání lidí a dodržování lidských práv.

## Klíčová slova



- Zdroje v organizaci
- Lidské zdroje
- Řízení lidských zdrojů
- Cíle řízení lidských zdrojů
- Úkoly řízení lidských zdrojů

## Řešení ke cvičením



### Cvičení 1.1

Materiální, informační, finanční a lidské zdroje.

### Cvičení 2.1

Zájem o populační vývoj, trh práce, hodnotové orientace lidí, životní styl, životní prostředí, legislativu.

### Cvičení 3.1

Získávání zaměstnanců, formování zaměstnanců, fungování zaměstnanců, využívání zaměstnanců, organizování zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, osobní rozvoj a uspokojení z vykonané práce, personální a sociální rozvoj.

## Otázky s možností výběru odpovědi



1. Jaké máme zdroje v organizaci:
  - a. materiální,
  - b. lidské,
  - c. finanční,
  - d. informační,
  - e. dodavatelské.
2. Řízení lidských zdrojů je charakteristický:
  - a. orientací na marketing,
  - b. orientací na vnější faktory formování pracovní síly,
  - c. úzkým propojením personální práce se strategiemi a plány organizace,
  - d. tvrdými metodami řízení,
  - e. strategickým přístupem k personální práci.

3. Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:
  - a. formování a fungování zaměstnanců,
  - b. formování nabídky výrobků,
  - c. osobní rozvoj zaměstnanců,
  - d. environmentální rozvoj,
  - e. rozvoj dodavatelsko-odběratelských vztahů.

## Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí



Správné odpovědi: 1a, b, c, d; 2b, c; e 3. a, c.