

Management lidských zdrojů

Hana Urbancová
Lucie Depoo

Vysokoškolská učebnice

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

 **VŠEM**

VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vysoká škola ekonomie a managementu

2023

Management lidských zdrojů

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

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

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2023

Vydání druhé, doplněné a aktualizované. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-05-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

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

Obsah

Seznam tabulek	7
Seznam obrázků	8
Značky a symboly v učebním textu	9
Předmluva	10
1. KAPITOLA: 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	21
1.5 Odborný a osobnostní profil personálního manažera	22
2. KAPITOLA: MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	26
2.1 Definice managementu lidských zdrojů	27
2.2 Modely řízení lidských zdrojů	28
2.2.1 Model shody	29
2.2.2 Harvardský systém	29
2.3 Cíle a politika managementu lidských zdrojů	30
2.4 Outsourcing v managementu lidských zdrojů	31
2.5 Řízení intelektuálního kapitálu	32
2.5.1 Měření lidského kapitálu	34
2.5.2 Balanced Scorecard	36
3. KAPITOLA: FORMOVÁNÍ PERSONÁLU ORGANIZACE	42
3.1 Personální plánování	43
3.1.1 Personální strategie a personální politika	43
3.1.2 Definice a oblasti personálního plánování	45
3.1.3 Předpověď nabídky a poptávky po lidských zdrojích	46
3.1.4 Druhy personálních plánů	47
3.2 Získávání pracovníků	48
3.2.1 Obsazování volných pracovních míst	49
3.2.2 Identifikace zdrojů pracovní síly	50
3.2.3 Volba metod získávání pracovníků	52
3.2.4 Předvýběr uchazečů	54
3.2.5 Zásady efektivního získávání pracovníků	55
3.3 Výběr pracovníků	55
3.3.1 Kritéria a metody výběru	56

3.3.2 Příprava na výběrový pohovor	57
3.3.3 Nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru	58
3.3.4 Závěrečné rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče	59
3.4 Přijímání a adaptace pracovníků	60
3.4.1 Založení a vznik pracovního poměru	60
3.4.2 Povinnosti vyplývající z pracovního poměru	61
3.4.3 Změny pracovního poměru	61
3.4.4 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	61
3.4.5 Adaptace pracovníků	62
3.4.6 Adaptačně-vzdělávací program	63
3.4.7 Úloha manažera v průběhu adaptace	64
3.4.8 Rozmísťování pracovníků a formy mobility pracovníků	64
3.4.9 Outplacement	66
4. KAPITOLA: ORGANIZACE PRÁCE A PRACOVNÍ PODMÍNKY	70
4.1 Organizace pracovní doby	71
4.1.1 Standardní a flexibilní pracovní režimy	71
4.1.2 Pracovní prostředí	73
4.1.3 Složky pracovního prostředí	73
4.2 Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a její řízení v organizaci	76
4.2.1 Zdravotní potíže způsobené prací	77
4.2.2 Přístupy k tvorbě práce	77
5. KAPITOLA: 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
6. KAPITOLA: 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
6.2.2 Hodnocení pracovního výkonu	125
6.2.3 Dohoda o pracovním výkonu	126
6.3 Key Performance Indicators (KPI)	128
6.3.1 Postup tvorby a implementace KPI	129

7. KAPITOLA: ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	134
7.1 Principy systému odměňování	135
7.2 Transakční odměny	138
7.2.1 Peněžní odměna	139
7.2.2 Zaměstnanecké výhody (benefity)	142
7.3 Relační odměny	145
7.4 Trend odměňování	146
8. KAPITOLA: PRACOVNÍ VZTAHY	151
8.1 Pracovní vztahy	152
8.1.1 Zákaz diskriminace v pracovních vztazích	152
8.2 Role vztahů na pracovišti	153
8.2.1 Vliv vztahů na výkon	154
8.3 Vliv komunikace na utváření pracovního klimatu	155
8.3.1 Právní úprava interní komunikace	156
8.4 Odbory a kolektivní vyjednávání	158
8.4.1 Kolektivní vyjednávání	159
8.4.2 Uzavírání kolektivní smlouvy	160
8.5 Nové flexibilní formy zaměstnávání	162
Literatura	166
Glosář	174
Vzorový zkuškový test	181

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)	116
Tabulka 6.5 Hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu (Zdroj: Armstrong, 2007)	126

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Obecné úkoly personální práce (Zdroj: Koubek, 2009)	13
Obrázek 2.1 Model shody (Zdroj: Armstrong, 2007)	29
Obrázek 2.2 Harvardský systém (Zdroj: Armstrong, 2007)	30
Obrázek 2.3 Struktura tržní hodnoty organizace (Zdroj: Edvinsson, Malone, 1997)	33
Obrázek 2.4 Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu (Zdroj: Vodák, 2011)	39
Obrázek 3.1 Trh práce (Zdroj: vlastní)	46
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)	136
Obrázek 7.2 Typologie odměn (Zdroj: Branham, 2006)	147

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 a o to více v současném turbulentním prostředí na trhu práce, jenž byl způsoben nejenom pandemií COVID-19, ale i válečnými konflikty. 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 ovlivněna úrovní vzdělání a znalostmi jedince, které mají následně dopad na úroveň celé organizace a potažmo celé společnosti. Zvyšování úrovně lidského kapitálu je ovlivněna získáváním, výběrem, rozvojem správných pracovníků, kladením důrazu na jejich pracovní prostředí, stimulaci a motivaci, hodnocením výsledků práce a chováním 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 u 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.

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 zprostředkovane rozhoduje i o využití ostatních zdrojů dané organizace.

Dle Armstronga (2015) je management lidských zdrojů vším, co souvisí se zaměstnáváním lidí v organizacích. Tato činnost zahrnuje cokoli, co se týká strategického personálního řízení, řízení tzv. lidského kapitálu, ale i např. řízení znalostí pracovníků, péče o zaměstnance atd. Armstrong také uvádí, že řízení lidských zdrojů je zabezpečováno díky personálnímu oddělení a personalistům s pomocí manažerů na liniové úrovni.

Kocianová (2012) toto tvrzení potvrzuje a zároveň rozšiřuje o několik bodů:

- **personální řízení je součástí řízení organizace;**
- **personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizacích zajišťovaných odborníky – personálními specialisty;**
- **personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka;**
- **personální řízení je studijním oborem.**

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 zaměstnaneckého 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 nejobecnější 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.

Rother (2017) dále zdůrazňuje, že by organizace měla využívat schopností každého zaměstnance v organizaci. S tím ale dodává, že schopnosti zaměstnanců jsou velice variabilní, subjektivní, a někdy dokonce iracionální. Proto je podle něj potřeba určitých rutin, systematických postupů či metod, které organizaci umožní schopnosti lidí využívat tak, aby organizace mohla profitovat z neustálého zlepšování a rozvoje.

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, přerazování, 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 týkajících se jednotlivých pracovníků.
- **Průzkum trhu práce** – slouží k odhalení potencionálních 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



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

Je nutné si uvědomit, že každý správný manažer 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, diversity 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 udržetím 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 zpracován 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).

V dnešní době organizace, prakticky z každého oboru, čelí velké konkurenci. Spousta firem se potýká s problémem, že mají spoustu pracovních pozic, které potřebují obsadit zaměstnancem se specifickými cílenými zkušenostmi. Těchto lidí je však na pracovním trhu nedostatek. Proto by měl každý

zaměstnavatel dle Koubka (2015) o své zaměstnance pečovat, protože právě na pracovnících je do určité míry závislá konkurenceschopnost a úspěšnost organizace. Když organizace takového člověka nenajde, nebo si ho nedokáže udržet, výrazně to ohrožuje její postavení na pracovním trhu, a v neposlední řadě to ohrožuje i dosahování jejich cílů. Právě lidský kapitál je velkou konkurenční výhodou organizací, proto je třeba, aby si to organizace uvědomily a ve chvíli, kdy získají zaměstnance s požadovaným pracovním profilem, dbaly o jeho rozvoj a o to, aby pro něj vytvářely příjemné pracovní prostředí.

Řízení kariéry a řízení talentů (talent management), jehož nedílnou součástí je nástrojem pro motivování zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnanci, kteří jsou talentovaní a mají zájem se ve své práci dále rozvíjet, měli možnost kariérního růstu a byli tak motivováni podávat dobré pracovní výkony a chtěli ve své práci setrvat. Organizace se velmi často snaží zaměstnance motivovat různými benefity, kterých je v současné době velká škála, nicméně jejich efektivita pro motivaci zaměstnance je spíše krátkodobá. Vedle toho nastavený kariérní plán může pro většinu zaměstnanců představovat silný motiv na sobě pracovat a po nějakou dobu v dané firmě zůstat. Tento přístup je v konečném důsledku přínosný pro obě strany. Investování času a prostředků do talentovaných zaměstnanců je pro organizace z dlouhodobého hlediska dobrým strategickým krokem, protože ve chvíli, jak potvrzují Turner a Kalman (2015), kdy je pracovní pozice obsazena talentovaným zaměstnancem, to může mít pozitivní vliv na životnost firmy. S tímto tvrzení souhlasí i autorka Horváthová (2011), která dodává, že správně nastavená koncepce talent managementu může přinést organizaci řadu výhod spojených s dostatečným počtem zaměstnanců, ušetřenými náklady spojenými s fluktuací, atraktivitou firmy jakožto zaměstnavatele, což může mít pozitivní vliv jak na příliv nových talentovaných zaměstnanců, tak na loajalitu těch stávajících.

Nevyčísitelnou výhodou je rovněž získávání odbornosti a posun na kompetentnější pozice u zaměstnance, kterého organizace již zná. Nejde zde již pouze o odbornost, ale o znalost prostředí a procesů ze strany zaměstnance a znalost pracovního chování zaměstnance na straně zaměstnavatele. Do pracovního chování zahrnujeme měkké dovednosti jako dochvilnost, spolehlivost, dokončování úkolů, ochota nebo iniciativa ke spolupráci aj. Zároveň je prokázáno, že motivovaný zaměstnanec je produktivnější, směřuje ke společnému cíli.

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 i sdílení znalostí mezi pracovníky organizace (tj. zvyšování úrovně znalostí v organizaci za účelem zvýšení jejího výkonu). 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 (Bejkovský, 2012).

Age management je aktuálním tématem managementu lidských zdrojů, aplikace jeho principů umožňuje využít znalosti zaměstnanců k zajištění kontinuity jejich znalostí mezi generacemi zaměstnanců za účelem dosažení konkurenční výhody (Urbancová, Vrabcová, 2020; Vrabcová, Urbancová, 2022). Je potenciálně dalším způsobem využití lidského potenciálu k udržení a zvýšení výkonnosti organizace s ohledem na budoucí demografické trendy (Hitka et al., 2018; Chand a Markova, 2019). Věková diversita je součástí fenoménu Corporate Social Responsibility, konkrétně aktivit souvisejících se zaměřením na sociální pilíř udržitelného podnikání (Vrabcová, Urbancová, 2022). CSR se týká role organizací při zajišťování udržitelného rozvoje prostřednictvím spravedlivých a vhodných vztahů se zainteresovanými stranami. Aktivity sociálního pilíře spočívají ve vyvažování nerovností mezi jednotlivými společenskými skupinami či jednotlivci.

Korporace mají mít podle Prates et al. (2015) povinnost pracovat na zlepšení sociálního blahobytu, což je zvláště důležité vzhledem k omezené možnosti vládních organizací uspokojovat všechny sociální potřeby. K dosahování dlouhodobých cílů organizace vytvářejí vrcholoví manažeři systémy stimulace zaměřené na střední management (Henry et al., 2019). Jedním z těchto nástrojů jsou strategické písemné dokumenty a kodexy, které obsahují cíle organizace, pravidla i pokyny a které harmonizují či standardizují chování jednak manažerů, jednak pracovníků za účelem minimalizace neúspěchu (Blok, 2017; Džupina, 2017).

Diversity management

Hlavním úkolem diversity managementu je co nejefektivnější využití a eliminace možných negativních stránek diversity na pracovišti. Diversity 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.

Diversity zásadně ovlivňuje i jednotlivé pracovní skupiny a týmy. Milliken a Martins (1996) uvádí, že rozmanitost ve složení skupin v organizaci ovlivňuje výsledky, jako jsou obrat 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. Diversity 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 obrat. 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 obratu, byl smíšený (někdy pozitivní, někdy negativní).

Dalšími pozitivy diversity 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.

Navzdory řadě doporučení (Angeloni a Borgonovi, 2016; Pacana et al., 2020; Vrabcová, Urbancová, 2022) k zajištění udržitelného podnikání v oblasti HRM (human resource management), se principy diversity a age managementu v podnicích často neuplatňují s ohledem na nedostatečnou generační spolupráci a transfer znalostí i v důsledku nedostatečného využívání metod a technik přenosu znalostí (Urbancová, Vrabcová, 2020). Jde však o významný prostředek na podporu kvality procesů. Pro dosažení maximální kvality procesů je nutné eliminovat hrozby ztráty znalostí při personálních změnách a ovlivňovat faktory na organizační úrovni, které mají pozitivní vliv na

aplikaci diversity i age managementu (Principi et al., 2015; Angeloni a Borgonovi, 2016; Denzinger et al., 2016).

Rovný přístup k základním hygienickým podmínkám a lékařské péči, potlačování projevů diskriminace, rasismu i xenofobie a náboženské nesnášenlivosti, to vše je obsaženo v sociálním pilíři společenské odpovědnosti organizací (CSR). Jedná se skupinu o externích a interních faktorů, které mají význam zejména v oblasti transferu znalostí a zajištění nekonfliktního pracovního prostředí, dobrého organizačního klimatu, a v neposlední řadě v případě prevence uplatňování věkových a dalších stereotypů. Interní faktory zahrnují otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), péče a rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání, pracovní spokojenosti, rovné příležitosti, genderově, etnicky, věkově i jinak vyvážené skladby zaměstnanců, nediskriminace jakéhokoli typu a další. Externí sociální oblast souvisí s firemním dárcovstvím, dobrovolnictvím, sociální integrací, pomocí znevýhodněným skupinám, rozvojem zaměstnanosti v daném regionu, prevencí proti zadlužování a finanční negramotnosti, podpora vzdělávání, ochrana spotřebitele atd.

Uplatňování age managementu ve společnostech představuje specializovaný přístup k jejich řízení s přihlédnutím k současným demografickým podmínkám a věkovým kategoriím zaměstnanců (generací zaměstnanců) za účelem naplnění cílů společnosti (Joniaková a Blštáková, 2015; Cristea et al., 2017; Stankiewicz a Lychmus, 2017). Rozhodnutí, zda uplatnit diversity či přímo age management, je zcela v odpovědnosti jednotlivých podniků včetně řešení problémů generačních změn, které budou s ohledem na demografický vývoj a současnou situaci na trhu práce i migraci o to obtížnější a problematičtější (Denzinger et al., 2016; Košir a Šoba, 2016). Věk zároveň ovlivňuje ochotu přijmout nové technologie (Davey a Furtan, 2008), což v době závislé na digitalizaci hraje významnou roli.

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.