

1 Úvod do řízení lidských zdrojů – základní pojmy, činnosti ŘLZ, současné trendy

Studijní cíle



- Student bude schopen definovat úlohu vedoucích pracovníků a personálního oddělení v ŘLZ;
- seznámí se s pojmy intelektuální a lidský kapitál;
- dokáže vysvětlit hlavní aktivity personální práce;
- bude blíže seznámen s hlavními aktivitami personální práce v souvislostech;
- pochopí význam personální práce pro organizaci.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, personální práce, personalista, lidský kapitál, personální oddělení.



Požadované vstupní znalosti

Znalost základních pojmů managementu. Přehled o jednotlivých aktivitách manažerské práce.



Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.



1.1 Pojmy spojené s řízením lidských zdrojů

Jak uvádí Koubek (2006, str. 15) v praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto termíny bývají často považovány za synonyma, ale z čistě teoretického hlediska tomu tak není.



Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejmodernějším pojetím personální práce na straně druhé. Lze proto konstatovat, že některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, ale i rozdílné koncepce personální práce.

- *Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem tj. jeho získávání, formování, fungování využívání jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního*

chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2006)

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Vývoj personální práce ilustruje obrázek č. 1.

Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů	Řízení intelektuálního kapitálu
60. léta 20. století	70. léta 20. století	80. léta 20. století	90. léta 20. století
Spočívá ve správě personální agendy. Evidenční a statistická funkce, dodržování pracovně právní legislativy. Role pasivní.	Dochází k úzké specializaci personalistů na jednotlivé činnosti jako je hodnocení, vzdělávání atd.. Chybí strateg. pojetí. Role aktivní	Personální práce se v souvislosti s ekon. krizí stává jádrem strateg. řízení změn. Úzká spolupráce liniových manažerů a personalistů.	Až 70% investic tvoří investice do nehmotných statků. - investice vysoce návratné, riziko v odchodu podporovaných ZC.

Obr. č. 1 Vývoj personální práce

Zdroj: vlastní zpracování dle Koubek, Armstrong, Dvořáková

Intelektuální kapitál je komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.



Hlavní hybnou silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu je lidský kapitál, další složky jsou společenský kapitál a strukturální kapitál.

- **Společenský kapitál** – toky znalostí vyplývající z vnitřních a vnějších vztahů organizace.
- **Strukturální (organizační)** – strukturované znalosti organizace uložené v databázích, manuálech atd.

Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál. “
ARMSTRONG, M. 2002

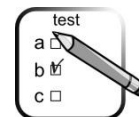
Sociální dimenze lidského kapitálu (sociální kapitál): Vzdělání přináší spolu s lepším pracovním místem a vyšším příjmem i zajímavé a vlivné společenské vztahy a kontakty. Protože obvykle bývá spjato s vyšší společenskou prestiží, odpovídá mu i určitý životní styl. Vzdělání tak zařazuje svého nositele na určité místo ve společnosti.

Kulturní dimenze lidského kapitálu (kulturní kapitál):

- 1) Vzdělání lidé si osvojují určitý standard chování a jednání, oblékání i vyjadřování a vytvářejí tak vztahy a kulturní prostředí, v němž žijí oni, jejich děti, jejich nejbližší a přátelé. Šíří tak kolem sebe hodnoty kultury, které předávají na další generaci.

Úkol k zamyšlení:

Na základě definice LK se zamyslete na výnosy a náklady spojenými s investicemi do LK pro jednotlivce i společnost.



Tabulka č. 1 ilustruje strukturu veřejných a soukromých výnosů a nákladů v souvislosti s lidským kapitálem.

Hlavní náklady a zisky investic do lidského kapitálu

	<i>Náklady</i>	<i>Přímé zisky</i>	<i>Nepřímé zisky</i>
Veřejné	Veřejné výdaje na vzdělávání	Vyšší zdanění díky vyšším příjmům a nižší sociální transfery, vyšší zaměstnanost pro osoby s vyšším vzděláním	Zdravější populace, nižší kriminalita, lepší sociální soudržnost, ekonomický růst
Soukromé	Soukromé výdaje na vzdělávání	Vyšší příjmy spojené s vyšším vzděláním, lepší šance na zaměstnání, lepší postavení	Větší osobní uspokojení, zdraví, kultura

Zdroj: Human Capital Investment, 1998

Co se týká vzdělávání ve firmách, personalisté jsou v nevýhodě, protože obvykle nemají potřebné informace o tom, jaký *zisk* přinášejí programy v této oblasti. Pouze náklady jsou jasně vyčíslitelné.

PERSONÁLNÍ STRATEGIE – součást podnikové strategie jako celku; umění využívat disponibilní i potenciální lidské zdroje, aby bylo s maximální efektivností dosaženo stanovených cílů.

PERSONÁLNÍ POLITIKA – soubor pravidel, který určuje dílčí postupové cíle a parametry, kterých má být v personální oblasti dosaženo.

1.2 Hlavní aktivity v ŘLZ

V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností, nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě (Koubek, 2006, str. 20):

- 1) Vytváření a analýza pracovních míst
- 2) Personální plánování
- 3) Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- 4) Hodnocení pracovníků

- 5) Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- 6) Odměňování
- 7) Vzdělávání pracovníků
- 8) Pracovní vztahy
- 9) Péče o pracovníky
- 10) Personální informační systém
- 11) Průzkum trhu práce
- 12) Zdravotní péče o pracovníky
- 13) Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- 14) Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Personální činnosti se poněkud liší v malých firmách, kde rozsah těchto činností nebývá tak velký a ve firmách, které díky své velikosti využívají širokou paletu těchto činností a využívají pro některé z nich i externí specialisty.

Obrázek 2 přibližuje činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů a hlavní témata, která budou v rámci těchto činností probírána.

Plánování lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování počtu a kvalifikační struktury pracovníků • Plánování časového hlediska potřeby pracovníků • Plán kariérního růstu
Vytváření a analýza pracovních míst	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza pracovního místa • Vytvoření popisu pracovního místa. • Vazba popisu pracovního místa a získávání ZC.
Trh práce a získávání pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní a vnější trh práce • Role úřadu práce • Proces získávání zaměstnanců z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance.
Výběr pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Metody a fáze výběru • Kritéria výběru • S ohledem na potřebné zdroje, časovou náročnost atd.
Přijímání a orientace pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Uvedení pracovníka na pracovní místo • Orientační balíček. • Adaptační proces.
Rozvoj a vzdělávání pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště • Modely řízení kariéry v podnicích • Moderní trendy v personálním vzdělávání
Hodnocení pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> • Cíle a metody hodnocení pracovníků • Hodnoticí formulář • Výstupy z hodnocení a vazba na vzdělávání a odměňování.
Systémy odměňování pracovníků ve vazbě na platnou legislativu	<ul style="list-style-type: none"> • Mzdové formy • Zaměstnanecké výhody • Výpočet čisté mzdy
Péče o pracovníky a vazba na platnou legislativu	<ul style="list-style-type: none"> • BOZP • Pracovní doba • Společenská odpovědnost firmy
Uvolňování a propouštění zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc zaměstnancům při propouštění • Důvody odchodu ZC na straně zaměstnavatele i zaměstnance • Outplacement



Obr. č. 2 Činnosti v oblasti ŘLZ

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubek, 2006

2.2.1 Principy řízení LZ

- vytváření klimatu podporujícího nekonformní myšlení,
- kritičnost a tvořivost,
- v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,
- participaci pracovníků (i na odměňování),
- stimulace ztotožnění se (identifikace) s podnikovou kulturou,



- náhrada přísné kontroly sdílenými hodnotami,
- péče o kvalifikační růst a osobní rozvoj pracovníků,
- vytvoření pevného sociálního zázemí, podpora soudržnosti,
- vytváření spolupodílnictví na úspěších i neúspěších,
- řadu dalších aktivit.

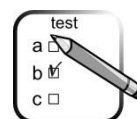
1.2.2 Role vedoucích pracovníků a personalistů v ŘLZ

Je třeba si uvědomit, že úkoly a činnosti směřující ŘLZ jsou neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.



Úkol k zamyšlení:

Zamyslete se, jak se může na ŘLZ podílet manažer a v jakých činnostech.



Vedoucí pracovníci se na ŘLZ podílejí v následujících činnostech:

- *Personální strategie/politika* – spolutvůrci.
- *Vytváření/analýza pracovních míst* – znají pracovní místo nejlépe – spoluvytvářejí ho.
- *Personální plánování* – pomáhají odhadovat potřebu nových i stávajících spolupracovníků – hledání vnitřních rezerv a řešení.
- *Získávání pracovníků* – iniciují ho, upřesňují požadavky, podílejí se na předvýběru ZC.
- *Výběr ZC* – finální rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- *Přijímání a orientace pracovníků* – podílejí se na vyjednávání o pracovní smlouvě, pomáhají novému ZC uvést ho na pracovní místo a orientaci ZC.
- *Hodnocení pracovníků* – pomáhají ho vytvořit, jsou hodnotiteli, sledují pracovní výkon.
- *Rozmísťování, propouštění* – navrhuje ZC na povýšení, přemístění, vyjednávají o odchodu do důchodu atd.
- *Vzdělávání a rozvoj* - identifikuje potřebu vzdělávání, tvoří plány osobního rozvoje, zapojují se do on the job trainingu (vzdělávání na pracovišti).
- *Odměňování* – podílení se na vytváření systému odměňování, mají vliv na výši proměnlivé složky mzdy u ZC, hodnocení práce ve vazbě na odměnu.
- *Pracovní vztahy* – řeší konflikty, komunikují, rozhodují (lidské manažerské dovednosti).
- *Péče o pracovníky* – hlídají dodržování norem (bezpečnost práce, pracovní podmínky, pracovní doba).
- *PIS* - jsou zdrojem informací i uživateli PIS.

Bohužel však si řada manažerů význam ŘLZ neuvědomuje. Velká část vedoucích nebývá vybavena odpovídajícími znalostmi personálních postupů a metod.

1.2.3 Základní požadavky na personalistu

Mezi základní požadavky na personalistu patří:

- Odbornost (znalost personalistiky, techniky a technologie, legislativa, trh práce),
- sociálně psychologické (interakční a komunikační) dovednosti,
- sociální zralost a osobní vyrovnanost,
- schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy,
- schopnost empatie, vcítění do druhého člověka,
- schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce,
- sociální cit a odpovědnost.

Personální práce je velmi důležitá pro úspěšné fungování celého podniku. Ovlivňuje výsledky firmy (efektivnost, zisk).

A jak toho může dosáhnout?

Redukuje přebytečných výdajů na přesčasovou práci, ovlivňuje snižování absence, minimalizuje fluktuaci ZC, pečuje o ochranu zdraví a bezpečnost ZC, zajišťuje přiměřené vzdělávání a rozvoj, zabezpečuje výběr těch nejlepších ZC, má vliv na motivující systém odměňování a podílí se na tvorbě pozitivních hodnot firemní kultury.

Úkol k zamyšlení:

Proč je ŘLZ klíčovou aktivitou k dosažení úspěchu organizace?

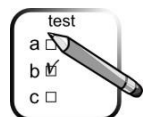
Shrnutí

Problematika řízení lidských zdrojů je tématem velmi aktuálním. Pro úspěch firmy je klíčové mít kvalitní zaměstnance (ve formě lidského kapitálu) a investovat do nich.

Mezi základní aktivity personální práce patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací. Všechny činnosti v oblasti ŘLZ je třeba dělat v souladu s dodržováním zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků platnými pro danou zemi. Personální aktivity musí být v souladu s cíli celé firmy a pomáhají k jejich naplnění.

Kontrolní otázky

1. Co je to personální práce v podniku?
2. V čem spočívá ŘLZ.
3. Jaký byl historický vývoj personálních aktivit v organizacích?
4. Co je to lidský kapitál?
5. Jaké jsou náklady LK z pohledu jednotlivce?
6. Jak se zapojuje manažer do ŘLZ?



Literatura

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3



DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Praha: Grada, 2002.*. ISBN 80-2470-469-2.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách: 4.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN ISBN 978-80-247-7083-3.