

# Historie řízení lidských zdrojů

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

# Historie personalistiky

- Význam personální řízení se stejně jako jiné oblasti vyvíjel ve svém čase. Lidé potřebovali porozumět přístupům v minulosti, aby se mohli podílet na rozvoji v personální činnosti v současnosti. Jako počátky vývoje personálního řízení se dají považovat počátky vědeckého zájmu, který byl zaměřen na práci a člověka. Největšího rozmachu dosáhl ve 20. Století. Utvářely se názory lidí na postavení člověka v organizaci a neustále se měnily přístupy, zkušenosti a metody.
- Co se týká vývoje personální řízení u nás, tak bylo nejvíce ovlivněno světovými válkami. Velký vliv na něj rozhodně měl i politický systém, který byl u nás nastolen. Vznikla první legislativa a předpisy zabývající se péčí o pracovníky. Předpisy se týkaly především zásady péče o bezpečnost a zdraví pracovníků při práci, režim jejich pracovního dne, přestávek, odměňování apod. Po vzniku Československé republiky došlo k úpravě celé legislativy v pracovní oblasti a oblasti sociálního zabezpečení. Bylo založeno Ministerstvo sociální péče, kde vznikl zákon č. 91/ 1918 Sb., o pracovní době. Nejvýznamnějším prvkem tohoto zákona bylo zavedení 8hodinové pracovní doby. Značný podíl na vývoji v oblasti personálního řízení měl i bezesporu Baťa s jeho systémem řízení, který byl později po něm pojmenován. Základem toho systému bylo, že se zaměřoval na potřeby svých zaměstnanců. Aby měli kde bydlet, kde se stravovat či vzdělávat. Zároveň jim poskytl zdravotní péči a dokázal v nich vyvolat soutěživost, týmovou spolupráci a zefektivnil jejich práci.
- Obecně se dalo říci, že dříve byla pozice personalistů na velmi nízké úrovni a personální činnost nebyla brána jako důležitá součást organizace. Obrat nastal v průběhu devadesátých let. Byl zde zřetelný vliv ze zahraničí. Ovšem bylo nutné toto know-how převést do českých podmínek. Pozice personalistů byla na velmi nízké úrovni z důvodu vývoje personálního řízení. Proto se personalisté školili a vzdělávali v průběhu školy i v rámci dalšího vzdělávání.

# Historie personalistiky

- V průběhu 20. let procházela personální oblast třemi hlavními etapami. Tou první byla personální administrativa, následovalo personální řízení a poté řízení lidských zdrojů. Koncem 19. století panovaly v oblasti personálního řízení špatné podmínky. To se týkalo pracovní doby, mezd, podmínky práce žen a dětí. Obrat k lepšímu nastal až ve 20. Století, kdy se těmito problémy začaly zabývat personalisté. Následně narůstalo penzum práce v této otázce a začaly vznikat celá personální oddělení. Ta už měla za úkol vyhledávání a nábor jednotlivých pracovníků. Pomáhali s jejich orientací v podniku, při dalším vzdělávání a také v oblasti odměňování. Od šedesátých let se začali do důležitých pozic dostávat personální ředitelé nebo ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy. Ovšem v té době měly poměrně omezené možnosti a nemohli zasahovat do vytváření strategií jednotlivých podniků.
- Postupem času vznikala potřeba a nároky na větší kvalifikaci a odpovědnost personalistů. A to zejména v souvislosti s legislativními úpravami. V průběhu osmdesátých let 20. století vznikla koncepce řízení lidských zdrojů. Bylo to považováno za nejvyšší úroveň systému personální práce v organizaci. Řízení lidských zdrojů bylo převzato podnikatelskou sférou. V té době bylo největší motivací pro pracovníky jejich odměňování na základě dosažených výkonů. V devadesátých letech se začíná objevovat týmová spolupráce, začala se využívat flexibilní pracovní doba, zkrácené pracovní úvazky a také zaměstnanecké benefity. Později se začaly využívat personálně-informační systémy, které byly zahrnuty do celkového informačního systému organizace. V té souvislosti došlo i ke změně pozice personálního řízení. Vedení podniku si začínalo uvědomovat význam personálního řízení pro naplnění stanovené strategie a z důvodu konkurenceschopnosti. Nejdůležitějším úkolem bylo zajistit kvalifikované odborníky a výkonný personál.

# Personální řízení

- V současnosti patří personální řízení mezi nejdůležitější prvky řízení v každém podniku. Jedná se oblast, jehož hlavním posláním je péče o člověka a mají ji na starosti specializovaní zaměstnanci, kterým se obecně říká personalisté. Pokud je jich v rámci daného podniku více, sdružují se v personálním oddělení, kde má každý určité kompetence a odpovědnosti. Jejich nadřízeným je personální ředitel (HR manager), který především v anglosaských zemích bývá stavěn na úroveň CEO nebo generálního ředitele. Důležitost této pozice je brána v dnešní době i u nás.

## Personálního řízení se zabývá:

- Formulováním, navrhováním a přijímáním personální politiky a strategie podniku.
- Poradenstvím a vedením managementu podniku k implementaci personální strategie a politiky.
- Poradenstvím pro vedoucí pracovníky v oblasti sociálních dopadů organizačních změn.
- Zároveň jeho cílem maximalizovat potenciál zaměstnanců a efektivně zužitkovat investice, kterých do nich vložila. To se provádí prostřednictvím personálních procesů. Důležitým úkolem, aby výše uvedené bylo možné, je vytvářet ideální podmínky pro jejich pracovní výkon. Zároveň je správně motivovat a stimulovat.
- Personalisté mají rovněž za úkol vyvažovat a přizpůsobovat se zájmům zainteresovaných stran, kterou tvoří zákazníci, dodavatelé, akcionáři a zaměstnanci. Posilují vztahy mezi lidmi v organizaci a podporují týmovou spolupráci. Sledují vývoj zaměstnávání lidí na mezinárodní, národní i místní úrovni. Musí se zabývat optimálním využíváním pracovníků, jaký je jejich počet a jakou strukturu pracovníků v organizaci mají. Jestli jsou pracovníci dostatečně proškoleni, zdali zvládají svou práci, ale i jestli mezi nimi existují dobré mezilidské vztahy. Ano, dobré pracovní klima pro očekávané pracovní výkony je nezbytné. V neposlední řadě mají personalisté za úkol zajistit dodržování právních norem v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Faktory ovlivňující personální řízení v organizaci se dělí na dvě skupiny podmínek. Tou první, která se velké míře nedají ovlivnit, jsou vnější podmínky. Ty zahrnují ekonomické podmínky, vládní politika a legislativa, sociálně-kulturní vlivy, konkurence na trhu, rozvoj technologie, aktuální situace na trhu práce, hodnotová orientace lidí a ekologické vlivy. Druhá skupina jsou vnitřní podmínky, které představuje charakter činnosti organizace, charakter práce, strategie a plány organizace, její velikost, geografická poloha, organizační struktura, technické a technologické vybavení, ekonomická kondice organizace, sociální, profesní a kvalifikační struktura pracovníků, flexibilita, mobilita a další.

# Řízení lidských zdrojů

- Řízení lidských zdrojů se provádí v organizaci, respektive v podniku, který lze definovat jako soubor všech hmotných a nehmotných složek podnikání patřících podnikateli a určených k jeho podnikatelskému provozu. Hmotnými složkami se rozumí všechna zařízení, stroje, prostředky, vybavení a finance. Nehmotné složky zahrnují například průmyslová práva k vynálezům, pohledávky, know-how či obchodní tajemství, která představují cenné informace obchodní, výrobní nebo technické povahy, která nejsou běžně dostupná a podle podnikatelovy vůle mají zůstat utajena před konkurencí. Součástí podniku mimo výše uvedených složek je i nezbytný management nebo-li vedení firmy, jehož úkolem je řídit daný podnik s nejlepším vědomím a svědomím. Přesněji lze však management charakterizovat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. V této definici je možné postřehnout i poslední, ale zároveň jednu z nejdůležitějších součástí podniku, a to jsou lidé. Právě řízení a koordinace činností těchto lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností managementu.

# Řízení lidských zdrojů

## Modely řízení lidských zdrojů

- Existují dva typy modelů řízení lidských zdrojů: **Model shody** – vznikl na Michiganské škole o systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, jenž je v souladu se strategií organizace. Existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to: výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj. **Harvardský systém** – vznikl na Harvardské škole a vychází z přesvědčení, že problémy dosavadního personálního řízení lze vyřešit tak, že by si manažeři měli vytvořit názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené. Zvolit si, jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Má tyto charakteristické rysy. Linioví manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly. Harvardský systém měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.

## Cíle řízení lidských zdrojů

- Největším a nejdůležitějším cílem řízení lidských zdrojů je zajištění organizace tak, aby byla schopna prostřednictvím svých pracovníků plnit své cíle. Je jen na ní, jak si udrží své kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. Organizace by měla své pracovníky náležitě odměnit za dobře vykonanou práci. Nejvíce pracovníci ocení náležitou mzdu za jejich práci, ale někdy stačí jen pochvala či poděkování. Tím organizace zvýší motivaci a oddanost svých pracovníků. Oblasti plnění cílů lidských zdrojů: - Efektivnost organizace - Řízení lidského kapitálu - Řízení znalostí - Řízení odměňování - Zaměstnanecké vztahy - Uspokojování rozdílných potřeb

# Řízení lidských zdrojů

## Rozvoj lidských zdrojů

- Při rozvoji lidských zdrojů se dbá na to, aby si pracovníci rozšiřovali a doplňovali své schopnosti k vytváření věcí. Lidé se učí, jak se společně učit. Rozvoj lidských zdrojů se dá rozdělit do třech základních částí na základě velikosti podniku. Malé podniky nepotřebují personalisty, rozvoj pracovníků řídí manažer. Ve středních podnicích je alespoň minimální personální oddělení. Ve velkých firmách jsou ale mnohem členitější modely řízení rozvoje lidských zdrojů. Velké firmy mají k dispozici manažera, který za rozvoj odpovídá, ale jsou mu k ruce i různě zaměřeni personalisté.

Řízení lidských zdrojů není jedna samostatná komplexní činnost, ale jedná se o soubor dalších aktivit, které v konečné podobě tvoří jeden ucelený soubor. Mezi tyto činnosti spadající pod řízení lidských zdrojů patří zejména:

- plánování lidských zdrojů
  - získávání pracovníků
  - výběr pracovníků
  - orientace pracovníků v podniku
  - hodnocení pracovníků
  - vzdělávání a rozvoj pracovníků
  - odměňování pracovníků
  - péče o pracovníky
  - motivace a stimulace pracovníků
- 
- V rámci kybernetického přístupu lze gastronomii vnímat jako prvek systému cestovního ruchu, jenž poskytuje služby - zpravidla ubytovací, stravovací a doplňkové - v klientském prostředí. Záměrem je zabezpečit jejich kvantitu (z finančního hlediska) a zejména kvalitu, jež je pro zákazníky prioritou. Té lze dosáhnout zvyšujícími se dovednostmi a schopnostmi pracovníků, již tyto služby poskytují, a podporou jejich vzdělávání a osobního rozvoje. Cílem řízení lidských zdrojů je tedy sledování podmínek jednotlivců a jejich následná úprava a modifikace za účelem zlepšení jejich výkonu a chování s ohledem na klienta.

Tak první prezentace..... je za námi 😊.

Michal Motyčka

Krčmářovská 233/53, Praha 9

tel. 603 37 85 15

e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)