



# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## 1. přednáška

**Pojetí a význam řízení lidských zdrojů  
a jeho úloha v organizaci**

## Tematické zaměření dnešní přednášky

- Exkurz do historického vývoje personálního řízení; pojetí a význam řízení lidských zdrojů;
- Úkoly řízení lidských zdrojů;
- Personální politika a personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů;
- Úloha a význam řízení lidských zdrojů v podniku.

## Vstup do problematiky řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

- Organizace (podnik, firma) může efektivně fungovat za předpokladu, že se jí **podaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a efektivně využívat zejména zdroje:**
  - materiální
  - informační
  - finanční
  - **a lidské**
- **Personální práce** obecně tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká jedince v pracovním procesu.

## Personální řízení, jeho historický vývoj

- V rámci personální práce se jedná především o: získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování.
- **Důležitým aspektem historického vývoje personálního řízení je skutečnost, že v jednotlivých organizacích se personální řízení v mnoha oblastech vyvíjelo velmi rozdílně v závislosti na specifických podmínkách, a tudíž charakteristika personalistiky v mnoha organizacích v určité době neodpovídá úrovni časově relevantní etapy vývoje personálního řízení.**

# Historický vývoj personálního řízení

Armstrong specifikuje vývoj personálního řízení v šesti vývojových etapách:

**I. etapa:** – **péče o pracovníky** – v období let 1920 - 1930

**II. etapa:** – **personální administrativa** – 30. léta 20. století  
– **personální řízení** – **III. etapa**

**III. etapa** – fáze rozvoje (40. a 50. léta 20. století)

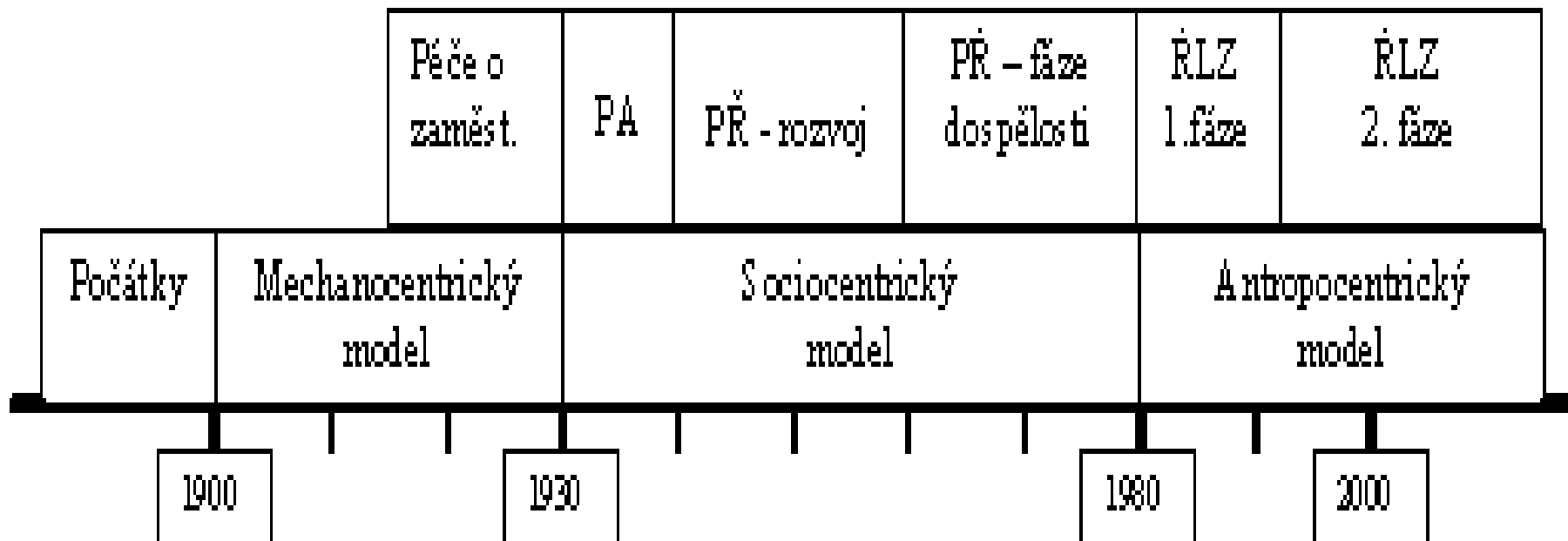
**IV. etapa** – fáze dospělosti (60. a 70. léta 20. století)

– **řízení lidských zdrojů:**

**V. etapa** – I. fáze (80. léta 20. století)

**VI. etapa** – II. fáze (90. léta 20. století - současnost)

# Historický vývoj personálního řízení



## MECHANOCENTRICKÝ model

Počátek 20. století spojen s tzv. *taylorismem*:

- problematika lidského faktoru vstoupila do řízení;

## **Mechanocentrický model personálního řízení**

- v rámci tohoto přístupu **byly detailně členěny výrobní procesy na jednotlivé pracovní úkony**
- v rámci tohoto přístupu byl **zaveden progresivní, diferencovaný systém odměn za práci;**
- **práce byla motivována výlučně hmotnými podněty = penězi;**
- člověk byl součástí technického systému;
- personální práce zúžená do podoby administrativního výkonu“, zaměstnanec = „robot“.

## SOCIOCENTRICKÝ model

- na přelomu 20. a 30. let 20. století se vnořuje do problematiky lidských vztahů „fungování člověka jako specifického sociálního systému“- do konce 70. let 20. století

V personálním řízení bylo nutno vzít v úvahu:

- specifické sociální potřeby člověka;
- komplexní plány personálního a sociálního rozvoje;
- personální řízení (ne pouze administrativu);
- podnikové řízení mělo jak operativní tak taktický charakter;
- podnikové řízení bylo orientováno především na vnitropodnikové vlivy;



## ANTROPOCENTRICKÝ model

- v 80. letech 20. století se začíná formovat současná koncepce personální práce = koncepce řízení lidských zdrojů;
- model stavěl na strategických aspektech a vnějších vlivech;
- člověk byl chápán jako vysoce individualizovaný, organizovaný a prosociálně nastavený systém.

Řídící koncepce byly zaměřeny na:

- humanizaci práce;
- participativní organizaci a řízení práce;
- rozšiřování a obohacování práce;
- tvorbu autonomních pracovních skupin.

# POJETÍ, VÝZNAM a ÚKOLY řízení lidských zdrojů (ŘLZ)

- Řízení lidských zdrojů se stává v posledních letech jádrem řízení organizace, jeho velmi podstatnou a nezbytnou složkou.
- Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a „motoru“ činnosti každé organizace.
- Oblast ŘLZ nabývá na důležitosti (a strategičnosti) v podnikové praxi taktéž vlivem dynamického vývoje celosvětové ekonomické situace, především pak v období hospodářského útlumu, jehož dopady řada společností pocítila zejména v letech 2008 – 2012.

## Postatné ÚKOLY řízení lidských zdrojů

Mezi významné úkoly ŘLZ se řadí:

- zařazení správného (vhodného) pracovníka na správné pracovní místo, resp. a snaha o to, aby byl maximálně využit potenciál tkvící v každém z jedinců
- a optimální využití každého lidského zdroje;
- formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů;
- adekvátní personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci;
- dodržování všech mravních a etických zásad, zákonů a nařízení v oblasti práce, zaměstnávání lidí. A další...

# Podniková strategie, **PERSONÁLNÍ STRATEGIE**

- Rozhodování o strategii zahrnuje především dva základní aspekty:
  - CO?** (strategické cíle)
  - JAK?** (vytyčení cest jejich naplnění).
- Obecně z hlediska délky **časového horizontu** strategie neexistuje jednoznačná odpověď na jak dlouhé období má být strategie definována, vlivem specifických podmínek a potřeb podniku (organizace), přičemž je třeba brát v úvahu:
  - jaký je charakter konkurenčního prostředí;
  - jak velká nejistota je spojena s budoucností;

# Podniková strategie, personální STRATEGIE

Dále je potřeba brát v úvahu:

- objem kapitálu nutného k realizaci strategie (je třeba brát v úvahu především kapitálovou návratnost);
- na jak dlouhé období má firma uzavřeny pevné závazky (úvěry, smlouvy o pronájmech atd.).

**U personální strategie by časový horizont měl odpovídat časovému horizontu nadřazených strategií!**

# Personální strategie



## Personální POLITIKA

- jde o **system** relativně **stabilních zásad**;
- **představuje soubor opatření**, jimiž se subjekt personál. politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele.

Personální politika by měla být:

- **dobře formulovaná,**
  - **dlouhodobě stabilní,**
  - pro zaměstnance **srozumitelná a přijatelná.**
- Je velmi podstatné seznámit zaměstnance podniku se zásadami politiky a respektovat jejich oprávněné zájmy a připomínky – **důraz na komunikaci!**

## Úloha a význam řízení lidských zdrojů v PODNIKU

- Oblast ŘLZ, resp. **zaváděné personální procesy v organizaci** velmi úzce souvisí, bezprostředně ovlivňují a mají přímý vliv na míru úspěšnosti působení společnosti na trhu a na samotnou existenci podniku v rámci konkurenčního boje.
- *Byť v průběhu přednáškových témat budeme jednotlivé aktivity/personální procesy probírat, ve vztahu k podnikové praxi je vhodné se zmínit o následujících, jimž se v řadě organizací nepřikládá adekvátní důraz a patřičný význam....:*



## **ORIENTACE pracovníků** **jako adaptační a vzdělávací aktivita**

- Jedná se v podstatě o formování pracovních schopností nového pracovníka, aby vyhovovaly požadavkům zaměstnavatele a souzněly s požadavky pracovního místa.
- **Součástí vzdělávacích aktivit v rámci adaptace pracovníka jsou požadavky kladené na akceptaci:**
  - odborných informací pracovníkem;
  - informací v oblasti pracovních postupů, techniky a technologie;
  - informací o prohlubování a rozšiřování kvalifikace.

## Cíle orientace pracovníků

**Hlavním cílem orientace pracovníka je, aby se nově přijímaný zaměstnanec:**

- co nejrychleji a bez stresu adaptoval (zařadil) do podnikového pracovního kolektivu;
- sdílel zavedený styl práce;
- osvojil si specifické podnikové znalosti a dovednosti;
- orientoval se v podnikovém mechanismu a v organizačním uspořádání podniku;
- ztotožnil se s podnikovými cíli.

## Specifika orientace pracovníků

### Orientace pracovníka probíhá:

- jednak **formálním způsobem** – zabezpečuje personální útvar či nadřízený pracovník);
- tak i **neformálním způsobem** – představující spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky.

Orientace nových pracovníků může být zaměřena – specifikována – v podobě:

### *Celopodnikové orientace:*

- je zaměřena na zprostředkování informací obecného rázu v podobě souboru písemných materiálů (např. organizační struktura podniku, kolektivní smlouva);

## Specifika orientace pracovníků

– je společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah práce (požární řád, pracovní řád).

### Útvarové (skupinové či týmové orientace):

– týká se organizační jednotky, v níž se nachází příslušné pracovní místo obsazované novým zaměstnancem;

– má postihnout případné detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru vyznačuje.

**Orientace na konkrétní pracovní místo** – zaměstnanec absolvuje v rámci adaptačního procesu období „zaškolování se“ na daném pracovišti za přítomnosti a pod dohledem zkušeného pověřeného pracovníka(ů).

## Časový plán formální orientace pracovníků

Za účelem zjištění:

- jak se nově přijatí pracovníci sžili s pracovním prostředím (podnikem)
- a jak si vedou v práci,

**...je důležité monitorování těchto skutečností.**

V případě, že se vyskytnou problémy, je důležité, tyto komplikace rozpoznat v rané fázi a nepřipustit, aby se více prohloubily. Za tím účelem je vhodné, když nový pracovník dostane časový plán formální orientace a adaptace. Plnění časového plánu je třeba průběžně sledovat a kontrolovat (nadřízeným a personál. útvarem).

## **STAFFING – formování pracovní síly**

Z personálního pohledu **staffing**:

- můžeme charakterizovat jako **formování pracovní síly** = formování počtu, struktury a pracovních schopností pracovní síly organizace (řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility).
- zahrnuje jednak **rozmíst'ování pracovníků** a také **i proces přizpůsobování pracovníků současným a zpravidla také perspektivním požadavkům daných pracovních míst.**

**Pozn.:** Termínem **staffing** je v ŘLZ označováno taktéž „úcelové vyvíjení nátlaku podřízeného pracovníka k osobě nadřízené na pracovišti“, mající charakter soustavnosti a delšího trvání.

## ROZMÍSTĚOVÁNÍ pracovníků, vnější mobilita

Rozmíst'ování pracovníků představuje nepřetržitý proces spočívající v kvalitativním, kvantitativním, časovém a prostorovém spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy.

### Vnější mobilita pracovníků:

- mezi **aktivní přístup v rámci vnější mobility** řadíme: získávání, výběr, přijímání a orientace pracovníků;
- za **pasivní přístup** je označováno: propouštění a penzionování pracovníků, popř. skutečnosti v podobě rezignace a úmrtí pracovníků.

## Formy rozmíst'ování pracovníků

V rámci vnitřní mobility pracovníků rozlišujeme následující **FORMY rozmíst'ování pracovníků**:

- *Povýšení pracovníků* – představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní pozici.
- *Převedení (transfer) pracovníků na jinou práci (pracoviště)* – pracovník je převeden v rámci organizace na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, mzdové podmínky apod. jako pracovní místo, které opouští.



## Formy rozmíst'ování pracovníků

- *Přeřazení pracovníka na nižší funkci* za situace:
  - kdy pracovník pozbývá předpokladů pro vykonávání práce na stávajícím pracovním místě.
  - případně v situaci, kdy dané pracovní místo je zrušeno.

# **SNIŽOVÁNÍ POČTU pracovníků v podniku** **a jeho možné metody**

Snižovat počet pracovníků v dané organizaci lze více způsoby. Vždy je třeba zvážit reálnou situaci v organizaci a zvolit adekvátní způsob:

- 1) Zaměstnavatel může přistoupit k **propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti** (z tzv. organizačních důvodů), kdy vyvstává skutečnost, že:
  - organizace již nemá zájem o vykonávání práce, kterou až dosud pracovník odváděl;
  - organizace nepotřebuje pracovní místo (a tedy pracovníka, jenž byl až dosud držitelem pracovního místa).

## Snižování počtu pracovníků a jeho metody

- 2) Snížování počtů pracovníků v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků z podniku (odchod do starobního nebo invalidního důchodu, smrt pracovníka, úmrtí vlivem pracovního úrazu aj.)
- 3) Stejně bezkonfliktní metodou je neobsazování pracovního místa uvolněného pracovníkem – na základě jeho rezignace, rozvázání pracovní smlouvy (povětšinou dohodou), a to např. z důvodu odchodu k jinému zaměstnavateli – a tedy zastavení nebo pozastavení získávání pracovníků na toto pracovní místo z vnějších zdrojů.

## Snižování počtu pracovníků a jeho metody

- 4) Další řešení již nejsou tak bezkonfliktní, představují:
- omezení rozsahu přesčasové práce;
  - zavedení kratší pracovní doby;
  - prověření potřeby (nutnosti) zaměstnávání pracovníků na základě DPČ, DPP.
- 5) Hromadné propouštění = ve stanoveném období skončení pracovního poměru s větším počtem zaměstnanců (z iniciativy zaměstnavatele).

Povětšinou se jedná o transformační důvody související s charakterem podnikatelské činnosti; v důsledku technologických změn; redukce portfolia či objemu produkce aj.

## Snižování počtu pracovníků a jeho metody

- Především v případě hromadného propouštění – před podáním výpovědí jednotlivým zaměstnancům – je zaměstnavatel povinen o záměru včas písemně informovat příslušný odborový orgán (radu zaměstnanců).
- Zaměstnavatel je současně povinen písemně informovat příslušný úřad práce.
- V zájmu zaměstnavatele a jím realizované sociální politiky by mělo být zmírnit propouštěným zaměstnancům (přinejmenším v době plynutí výpovědní lhůty) obtížnost jejich dalšího pracovního uplatnění.
- Jednou z forem poskytnutí kompetentních služeb je přístup – metoda „**outplacement**“.

## **Proces OUTPLACEMENTU v podnikové praxi** **a možnosti jeho využití**

- Jedná se o proces, kdy **zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru.**
- Je to druh služby pro zaměstnance, kteří se dostali do situace výpovědi z důvodu nadbytečnosti.

### **Rozlišujeme následující fáze outplacementu:**

1. plánování reorganizace
2. plánování komunikace
3. komunikace a orientace s propuštěnými zaměstnanci
4. realizace programu outplacementu
5. průběžná komunikace s organizací a následné informování o výsledcích

## Výhody a nevýhody outplacementu

Mezi hlavní výhody můžeme zařadit:

- zlepšení pracovní morálky u zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají a udržení si klíčových zaměstnanců;
- méně námitek k propouštění ze strany odborů;
- příznivý prvek firemní kultury a sociální politiky;
- prevence soudních sporů, příznivé klima na pracovišti;
- zachování si dobré image a standardních vztahů se zaměstnanci (možnost využití jejich zkušeností v rámci konzultantské činnosti, poradenské činnosti; v případě potřeby využití pracovníků v rámci DPČ, DPP; či možnost kladných referencí u potenciálních uchazečů o zaměstnání v organizaci; pozitivní vliv v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů aj.).

## Výhody a nevýhody outplacementu

### Za nevýhody jsou považovány:

- **značné finanční náklady** na outplacement (cca 4 tis. – 100 tis. Kč/zaměstnance) v závislosti na tom, zda je outplacement realizován externí či interní formou.
- **potřeba kvalifikovaných zaměstnanců** a personalistů pro realizaci moderního přístupu v rámci uvolňování pracovníků;
- **fakt, že výhody se projeví až v delším časovém horizontu.**



## *...slovo závěrem...*

- Řada podniků také v dalších personálních aktivitách, zejména pak v oblasti **získávání pracovníků, výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků** neshledává odlišnosti a důležitá specifika pro jejich správnou implementaci a celkovou prospěšnost.
- Jednotlivými personálními procesy se budeme zabývat v rámci dalších přednáškových týdnů.
- Taktéž je třeba mít na paměti, že **plnohodnotné využití lidského potenciálu zaměstnanců** prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků především z HR oddělení organizace se postupem doby stává rozhodujícím faktorem úspěchu a konkurenceschopnosti organizace na domácích i zahraničních trzích.

Děkuji vám za pozornost a  
přeji příjemný zbytek dne. 😊

