STUDIJNÍ OPORA

Název předmětu: Řízení lidských zdrojů a jeho specifika v rezortu Ministerstva obrany

Garant předmětu: PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D.

Zpracoval: PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D.

Téma 1: Pojetí, vývoj a realizace úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci.

Obsah:

Úvod

1. **Význam a pojetí řízení lidských zdrojů**
2. **Podstata a úkoly personálního řízení**
3. **Personální činnosti**
4. **Subjekty personálního řízení**

Závěr

Úvod

V uplynulých letech dochází k posílení významu řízení lidských zdrojů v organizacích. Lidské zdroje, jejich výkon a rozvoj, jsou důležitým faktorem pro dosažení konkurenceschopnosti organizace. Personální práce (personální řízení, řízení lidských zdrojů), tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, tj. na problematiku člověka v pracovním procesu a jeho významu jako pracovní síly pro podnik, na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledky jeho práce, jeho pracovní schopnosti a pracovní chování, vztah k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také na jeho uspokojení z vykonané práce, personální a sociální rozvoj (Koubek, 2015).

1. Význam a pojetí řízení lidských zdrojů

V důsledku změn, které proběhly koncem dvacátého století a ovlivnily ekonomické a sociální okolí firem bylo prokázáno, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího efektivního využití se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. Lidé jsou jedním ze čtyř zdrojů, které určují ekonomický rozvoj (další jsou půda, technologie a kapitál). Analýzy úspěšnosti fungování firem prokázaly, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti je schopnost formovat a využívat lidské zdroje způsobem, který zabezpečí dosažení cílů organizace.

Význam lidských zdrojů

Potřeba změny, příprava na změny a změny samotné jsou klíčovými faktory úspěšnosti organizací. Řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí lze také chápat jako přípravu na úspěšné zvládání změny, přípravu pracovníků na očekávané i budoucí požadavky vyplývající z pracovního zařazení. Proto, aby pracovníci byli schopni flexibilně reagovat na uvedené požadavky, je pro ně nutností průběžné vzdělávání, prohlubování kvalifikace, případně rekvalifikace podle aktuální potřeby stávajícího zaměstnavatele, případně zaměstnavatele potenciálního, připravenost adekvátně reagovat na dynamické změny a být připraven na změnu zaměstnavatele, profese.

Pro své způsobilosti jsou lidé považováni za aktivní, dynamický faktor organizace, který je schopen mobilizovat ostatní zdroje potřebné pro dosažení úspěchu. Lidé v organizaci rozhodují o využívání všech ostatních zdrojů, jsou schopni učení, jsou nositeli změny, inovace a tvořivosti. Lidské zdroje však mohou být i faktorem, který zpomaluje nebo ohrožuje úspěch v podnikání.

Grant charakterizuje důležitost lidských zdrojů pro organizaci následovně:

- vzdělání a zkušenosti pracovníků podmiňují dovednosti, kterými firma disponuje,
- strategická flexibilita firmy je determinovaná adaptabilitou pracovníků,
- oddanost, loajalita pracovníků je mimořádně důležitá pro uchování konkurenční výhody firmy (Armstrong, 2007).

Podle teorie lidského kapitálu existuje přímý vztah mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou pracovníků. Lidský kapitál je považován za výrobní faktor organizace, za faktor

mající specifický charakter, kterým se organizace odlišují mezi sebou. Lidský kapitál ovlivňuje využití všech dalších zdrojů organizace, zvyšuje efekt všech procesů tvořících hodnotu. Podle názoru Urbana (2009) lidský kapitál vzniká jako výsledek investic do vzdělávání pracovní síly a výsledkem uvedených investic je zvýšení produktivity práce. Vyšší produktivita práce osob, vykonávajících práci s vyšší kvalifikací, je důvodem, proč jsou organizace ochotné za práci, kterou poptávají u uvedených osob, zaplatit více. Řízení lidských zdrojů, které přispívá účelnými investicemi k rozvoji lidských zdrojů, se tak přímo podílí na zvyšování tržní hodnoty organizace.

Pojetí řízení lidských zdrojů

Personální práce je poměrně široký pojem vyjadřující obecně přístup organizace k řízení a vedení lidí bez ohledu na to, zda se jedná např. o personální řízení v užším slova smyslu, řízení lidských zdrojů nebo se používá i jako označení pro výkon personálních činností personálním útvarem nebo aktivit vedoucích pracovníků.

V praktickém řízení i v teoretické oblasti se často používá pojmů personální řízení a řízení lidských zdrojů. V praktické činnosti personalistů jsou uvedené pojmy často používané ve stejném významu, v oblasti teorie se jedná o odlišné významy. V teoretické oblasti změny v terminologii vyjadřují míru kvalitativního posunu ve vnímání úlohy lidských zdrojů pro rozvoj organizace.

Termín personální práce se používá jako nejobecnější vyjádření pro specificky zaměřenou část řízení organizace. Často se v praktické činnosti setkáváme i s pojmy personalistika, personální řízení, řízení lidských zdrojů, které jsou považované za synonyma k výše uvedenému pojmu. Samotný pojem personální práce není jednoznačně vymezen, podle názorů většiny autorů se jedná o přístup managementu organizace k řízení a vedení lidí (Dvořáková, 2007).

Personální řízení v organizaci je vymezováno rozdílně a může v nejširším významu vyjadřovat vše, co se vztahuje k lidem, kteří působí v organizaci (Kociánová, 2012).

Jak je patrné, personální řízení nelze definovat jednoznačně, v různých kontextech může nabývat odlišného významu:

- personální řízení (práce) tvoří část řízení organizace, které se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem (Koubek, 2008),
- personální řízení je specifickou oblastí činností orientovanou na člověka v organizaci, která je zajišťovaná personálními specialisty (Kociánová, 2012),
- personální management představuje řídící a rozhodovací procesy, jehož cíle jsou vymezeny firemní a personální strategií, odpovídající za sociální subsystém organizace a systémový přístup ke všem personálním činnostem ve vzájemné provázanosti (Barták, 2010).

Obecně lze konstatovat, **že personální práce** je částí řízení, která se zaměřuje na problematiku člověka v pracovním procesu a na:

- jeho význam jako pracovní síly pro podnik,
- jeho získávání, formování, fungování, využívání,
- jeho organizování, propojování činností a výsledků práce,
- rozvoj jeho pracovní schopnosti a pracovního chování, formování vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům,
- vytváření podmínek pro osobní uspokojení z vykonávané práce, personální a sociální rozvoj (Koubek, 2015).

Pojem **personální řízení** může v nejširším významu slova vyjadřovat vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích. V různých kontextech může mít rozdílný význam:

- je součástí řízení organizace, jež se zabývá pracovníky a vnitropodnikovými vztahy,
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka a v organizaci zajišťovaných odborníky-personálními specialisty,
- je součástí práce každého vedoucího pracovníka a jeho podstatou je řízení lidí způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti,
- je studijním oborem (Průcha, Veteška, 2014).

Pojem řízení lidských zdrojů je používán ve dvou základních významech. První význam vyjadřuje koncepci personální práce, druhý význam označuje konkrétní vývojovou fázi personalistiky. Řízení lidských zdrojů je Armstrongem (2007) vymezeno jako podnikatelsky orientovaná filozofie, strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace (lidí), kteří kolektivně a individuálně přispívají k dosahování jejich cílů. Pro řízení lidských zdrojů je důležité, aby bylo uplatňované v systému, který propojuje filozofii, strategii, politiky, procesy, praxi a programy v oblasti lidských zdrojů. Jen jejich vzájemným propojením lze dosáhnout synergického efektu působení a spolupodílet se na dosahování cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům.

Pro současné řízení lidských zdrojů je příznačné, že ačkoliv organizace usilují o dosažení plánovaných ekonomických cílů, děje se tak alespoň u části organizací podle Bartáka (2010) prostřednictvím participativního řízení a vytvářením kooperativního prostředí, vstřícných vztahů, vzájemné týmové spolupráce a kvalitní firemní kultury.

Nejobecnějším úkolem řízení lidských zdrojů je přispívat ke zvyšování výkonnosti organizace prostřednictvím účelného hospodaření s lidskými zdroji.

Za důležité charakteristiky řízení lidských zdrojů je považováno jeho propojení se všemi úrovněmi managementu a svěření výkonu personálních činností liniovému managementu.

Etapy vývoje personální práce

Podle Šikýře koncepce a vývojové fáze personální práce vyjadřují měnící se pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personalistiky pro dosažení cílů organizace a to zejména ve vztahu k měnícím se podmínkám (2016).

Etapy vývoje personální práce

Řízení int. kapitálu Současnost +	❑ hledaní způsobů jak měřit, vykazovat a řídit intelektuální kapitál,
Řízení lidských zdrojů 2000 +	❑ strategické aspekty, ❑ integrální součást manažerských činností, ❑ nákladná podniková činnost,
Personální řízení 1960 +	❑ výběr lidí, ❑ formování a organizování zaměstnanců, ❑ motivace jednotlivců,
Personalistika 1920 +	❑ péče o zaměstnance, ❑ personální administrativa;

Zdroj: vlastní zpracování podle Koubka a Armstronga.

V časovém vymezení i obsahu jednotlivých vývojových etap se autoři odlišují. Lze však konstatovat, že jednotlivé koncepce personálního řízení se v různých modifikovaných podobách uplatňují v organizacích i v současnosti.

První vývojová etapa označovaná jako personalistika nebo také personální administrativa je historicky první koncepci, ve které personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením základní personální dokumentace. Lidé byli vnímáni pouze jako pracovní síla, smyslem činnosti personalistů bylo udržovat a zvyšovat produktivitu práce jejím rozdělením na jednodušší celky, které lze vykonávat rutinně.

Vznik koncepce personálního řízení je datován do čtyřicátých až šedesátých let 20. století. Výkon práce personalistů se profesionalizoval, personalisté postupně získávali rozsáhlejší pravomoci a odpovědnost. Ve své činnosti již zvažovali i dopad vnějšího prostředí na oblast personalistiky.

Koncept řízení lidských zdrojů v organizaci je považován za nejnovější vývojové stadium podoby personální práce, je podnikatelsky orientovanou filozofií, zabývající se řízením lidí v organizaci. Podle Horalíkové (2006) je koncepcí, kterou bývá nahrazováno tradiční pojetí a

nová koncepce zdůrazňuje především personální politiku založenou na využití schopností lidí, a proto podporuje spolupráci, pospolitost a spoluúčast na rozhodování. Pozornost je zaměřená na podporu týmové práce a organizační struktura se přizpůsobuje týmové práci. Dosažení souladu mezi posláním, organizační strukturou a řízením lidských zdrojů v organizaci je nezbytným předpokladem pro dosahování cílů organizace. V koncepci řízení lidských zdrojů jsou lidé považováni za nejvýznamněji zdroj organizace a personální práce se stává důležitou oblasti řízení organizace. Do řízení personální práce se ve stálé významnější míře zapojuje liniový management. Typickou charakteristikou uvedené koncepce je uplatňování strategického přístupu s cílem naplňování strategických cílů organizace. Personální práce v tomto období respektuje měnící se nejenom vnitřní, ale zejména vnější podmínky personálního řízení.

Storey rozlišuje dvě podoby řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba řízení lidských zdrojů zdůrazňuje, že lidé jsou významným zdrojem organizace, prostřednictvím kterého lze dosáhnout konkurenční výhody, je však nutné s ním zacházet stejně racionálně jako s ostatními zdroji. Klade důraz na jejich získávání, rozvíjení a rozmísťování v souladu s potřebami organizace. Měkká podoba řízení lidských zdrojů je charakteristická svými důrazy na komunikaci, motivování a vedení (in Armstrong, 2007). Měkký přístup je založen na myšlence získání oddanosti, angažovanosti pracovníků skrz jejich zapojení do spolurozhodování a spoluodpovědnosti.

Tvrdá podoba řízení zdůrazňuje postavení člověka jako výrobního činitele a lidé jsou považováni za lidské zdroje. Měkké, sociologicko-psychologické pojetí je spojováno s transformací lidských zdrojů na lidský kapitál. Teorie lidského kapitálu považuje lidi za bohatství a zdůrazňuje přidanou hodnotu, kterou pracovníci přispívají k naplňování cílů organizace. Uvedené teorie objasňují zájem o podnikové vzdělávání a investování do rozvoje lidského kapitálu a podporují tak filozofii řízení a rozvoje lidských zdrojů.

Řízení intelektuálního kapitálu zmiňují Koubek (2015), Dvořáková (2001) jako koncepci, zaměřující se na řízení a měření intelektuálního kapitálu. Koncepce zdůrazňuje strategický přístup k lidským zdrojům se zaměřením na klíčové kompetence. Pracovníci jsou považováni za „jedinečný intelektuální kapitál, jehož efektivní řízení vyžaduje, aby byl změřen“ (Dvořáková, 2001, str. 9).

2. Podstata a úkoly personálního řízení

Personální řízení se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, relativně nezávislých funkčních oblastí:

- utváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků (věcné, organizační a metodické zabezpečení všech činností),
- vlastní vedení lidí (bezprostřední ovlivňování jednání pracovníků.

Personální řízení bývá strukturované z hlediska obsahu jednotlivých činností na:

- personální politiku,

- sociální politiku,
- vedení lidí.

Personální řízení v organizaci ovlivňuje mnoho faktorů uvnitř i vně organizace. Mezi rozhodující vnitřní podmínky, které determinují personální řízení, patří velikost organizace, organizační struktura, finanční situace dané organizace, technické a technologické vybavení, podniková strategie, produkce, podniková kultura, charakter pracovních činností, struktura pracovníků, jejich kvalifikace.

Vnější podmínky jsou dané charakteristikami trhu práce, změnami v obsahu práce a zahrnují zpravidla právní předpisy, politiku zaměstnanosti, vývoj na trhu práce, změny techniky a technologií, populační vývoj, hodnotové orientace lidí, prostorovou mobilitu obyvatelstva, ekonomické faktory a další.

Cíle personální práce

Lze konstatovat, že s proměnou cílů řízení lidských zdrojů se mění jeho přístupy a metody a stále více je patrná změna v oblastech motivace, zvyšování míry flexibility a zvyšování participace pracovníků na řízení. Obecně jsou cíle personálního řízení rozdělované do následujících oblastí:

- společenský cíl lze popsat jako odpovědný přístup k požadavkům a vlivům společnosti se současnou minimalizací dopadů těchto požadavků na organizaci s cílem efektivního využívání zdrojů.
- organizační (podnikový cíl) je vyjádřen skutečností, že personální řízení musí přispívat ke zvýšení efektivnosti a je pouhým prostředkem jak napomáhat organizaci při realizaci hlavních cílů,
- funkční cíl - je zaměřen na úroveň poskytovaných služeb personálního útvaru,
- osobní cíle pracovníků jsou součástí personálního řízení ve smyslu podpory osobních cílů a vytváření podmínek pro jejich realizaci tak, aby pracovníci byli v organizaci spokojeni a jejich pracovní výkony, včetně chování, byly v souladu s potřebami organizace (Horalíková, 2006).

Základní cíle personální práce podle Dvořákové (2007) v hospodářské a sociální oblasti lze vymezit následovně:

a) v ekonomické oblasti

- optimální využití lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu organizace a její adaptace na požadavky okolí,
- zlepšování struktury a zvyšování kvality fungování lidských zdrojů organizace,
- zvýšení kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj,
- stanovení a udržení personálních nákladů organizace na optimální výši,

- nastavení a realizace systému odměňování podle výkonu stimulujícího rozvoj aktivity a zvyšování schopnosti každého pracovníka,

b) v utváření pracovního klimatu v sociální oblasti

- vytvoření podmínek pro naplnění osobních cílů pracovníků spojených s výkonem práce pro organizaci,
- napomáhání identifikaci pracovníků s cíli organizace,
- motivování pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu při řešení problémů organizace,
- vytváření předpokladů pro spokojenost s pracovním místem, s obsahem práce, pracovním prostředím a vnitřním klimatem organizace (Dvořáková, 2007).

Hlavní úkoly

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je přispět k neustálému zvyšování výkonnosti podniku zlepšováním využití všech zdrojů a rozvojem pracovních schopností lidských zdrojů**.** Šikýř (2016) uvádí, že **úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných, motivovaných pracovníků a prostřednictvím jejich výkonu dosahovat strategických cílů organizace**. Pracovní výkon je v personalistice vnímán jako požadovaný výsledek práce a chování. Pauknerová a kol., Tureckiová uvádějí, že výkon pracovníků je funkcí jejich schopností, motivace a podmínek k práci.

Proto personální řízení pro dosažení stanovených strategických cílů organizace prostřednictvím výkonu pracovníků vytváří optimální prostředí a podmínky pro naplňování hlavních úkolů řízení lidských zdrojů a při tom se podle Koubka (2015) soustřeďuje na:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků podniku.
2. Optimalizování využívání pracovních sil podniku.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a mezilidských vztahů na pracovišti.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku.
5. Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

3. Personální činnosti

Hlavní úkoly personálního řízení jsou naplňované prostřednictvím personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část personálního řízení. Za personální činnosti jsou považované administrativně-správní činnosti, koncepční, metodické, analytické činnosti a

poradenství poskytované managementu a pracovníkům, které vykonává a poskytuje personální útvar ve spolupráci s managementem organizace.

Představují výkonnou část personální práce. Můžeme se setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností, odlišujících se zejména z hlediska širšího nebo užšího pojetí personálního řízení. Jde o administrativně správní činnosti vyplývající z pracovně právní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a pracovníkům. Někdy se uvádí slovní spojení personální služby a to zejména tehdy, pokud je personální útvar vnímán jako subjekt, který zajišťuje požadavky a potřeby pracovníků jako vnitřních klientů.

Možné rozdělení personálních činností na:

- základní personální činnosti - výběr, vzdělávání, odměňování a motivace,
- podpůrné personální činnosti – personální informační systémy, výzkum, analýza práce, plánování, rozmísťování,
- péče o pracovníky - pracovní vztahy, dodržování zákonů…

Jedná se zpravidla o soubor následujících činností:

- analýza pracovních míst, vytváření pracovních úkolů,
- personální plánování,
- získávání, výběr, přijímání, adaptace a stabilizace pracovníků,
- řízení pracovního výkonu/hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- organizace práce a vytváření pracovních podmínek,
- péče o pracovníky a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování pracovníků,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce a činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, sběru a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání.

Obsah a rozsah personálních činností je široký a organizace zpravidla nevykonává všechny činnosti, případně je vykonává pouze příležitostně. Pro praxi řízení lidských zdrojů je podstatné, jak uvádí Kociánová (2012), že neexistují univerzální modely řízení lidských zdrojů a je výlučně na rozhodnutí organizace, jak bude organizovat personální práci, které personální procesy bude vykonávat, které provádět nebude, a které se rozhodne vyčlenit a svěřit jejich

realizaci odborné instituci. K častým decentralizovaným personálním činnostem patří vyhledávání a výběr pracovníků a pro outsourcing jsou vyčleňované tzv. vedlejší činnosti.

Je však mimořádně důležité, „aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se“ (Koubek, 2007, s. 22-23) a jejich působení bylo koordinované. Toho lze dosáhnout koordinací postupů subjektů, podílejících se na řízení a výkonu personální práce v organizaci.

4. Subjekty personálního řízení

Na plnění hlavních úkolů personálního řízení, na naplňování konkrétních personálních činností se podílí vedení organizace, vedoucí pracovníci a personální útvar. Pro koncepci řízení lidských zdrojů je charakteristickým rysem zapojení liniového managementu do personálního řízení.

Výkon personálních činností je možné v organizaci zabezpečit:

- personálním útvarem ve spolupráci s managementem organizace,
- personálním útvarem ve spolupráci s externím dodavatelem (outsourcing vybraných personálních činností).

<u>Postavení a úkoly manažerů při vedení a řízení lidí</u>

Postavení manažera při vedení a řízení lidí je podmíněno kulturou organizace, mírou decentralizace personálních činností, velikostí organizace a počtem podřízených pracovníků.

Management organizace formuluje zásady personální práce v organizaci a je odpovědný za systém personálního řízení organizace. Podle Vebra (2000) úkolem pracovníků vrcholového managementu je formulování a naplňování strategických vizí organizace a prosazování zlepšování všech oblastí podnikového řízení. Střední management by měl podporovat strategické aktivity vrcholového managementu, vypracovává návrhy k realizaci strategických záměrů, určuje plány, rozpočty, operativně řídí významné projekty a zabezpečuje optimální průběh všech činností v organizaci. Management první linie má těžiště v motivování a koordinování činnosti pracovníků při plnění operativních činností a řešení vzniklých provozních problémů.

Vedoucímu zaměstnanci vyplývají základní povinnosti ve vztahu k personálnímu řízení ze zákoníku práce. Vedoucí zaměstnanec je podle par. 302 zákoníku práce povinen:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,
- co nejlépe organizovat práci,
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví,
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

Vedoucí pracovníci se dále podílejí na zabezpečování výkonu operativních personálních činností. Vedoucí zaměstnanci identifikují potřebu vzdělávání a tréninku pro podřízené pracovníky, rozhodují o výši odměn, hodnotí pracovní výkon a chování podřízených, doporučuji na základě stanovených kritérií vzestup v síti kariér, jsou odpovědni za přímou komunikaci. V působnosti přímých vedoucích je i rozhodování o přijetí uchazeče do pracovního poměru.

Postavení a úkoly personálního útvaru

Personální útvar lze vymezit jako pracoviště zajišťující koncepční, metodologické, poradenské, usměrňovací, organizační a poradenské služby pro vedoucí pracovníky a pracovníky. Personální útvar plní také administrativně správní činnosti směrem k institucím státní správy a úřadům práce.

K hlavním okruhům činností, které zajišťuje personální útvar nebo se na jejich zajištění podílí, patří:

- formulace koncepce personálního řízení a sociálního rozvoje,
- personální prognózování a plánování,
- vyhledávání, výběr a rozmísťování pracovníků,
- personální administrativa,
- formulování mzdové politiky, systémů odměňování a dalších nástrojů motivace,
- analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst a stanovování pracovních úkolů,
- vytváření systémů odměňování pracovníků,
- rozvoj a vzdělávání pracovníků,
- zajišťování sociální politiky a péče o pracovníky,
- personální a právní poradenství,
- spolupráce s řídícími orgány a odborovou organizací (Horalíková, 2006).

Personální útvar plní i další specifické úkoly:

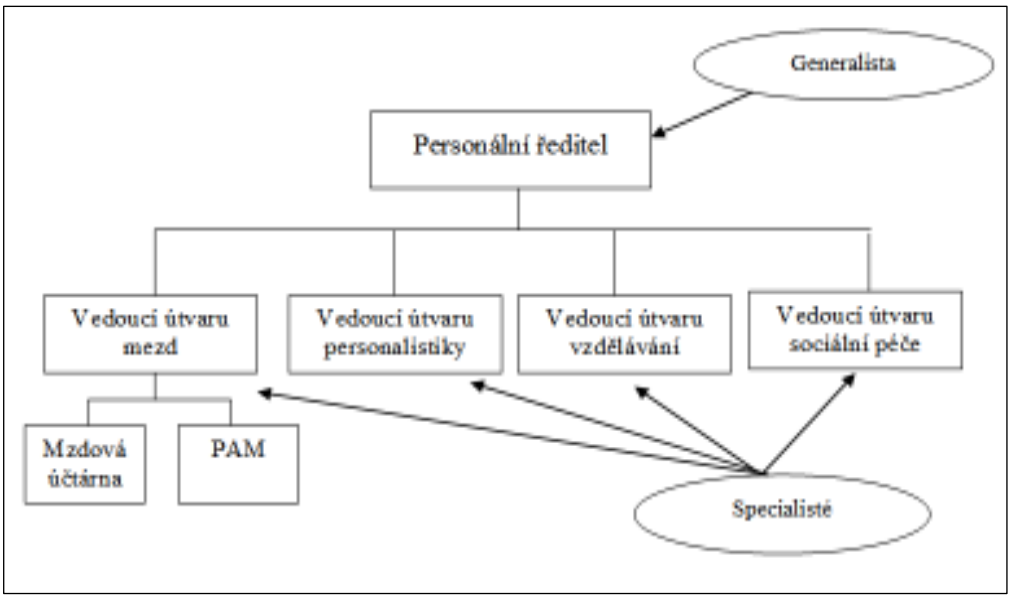
- formuluje a prosazuje personální strategii a politiku,
- radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů,
- vyjadřuje se k záměrům vedení organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce,
- zajišťuje existenci a fungování personálních služeb, podílí se na jejich organizování, koordinování a zlepšování,
- metodicky řídí vykonavatele personální práce.

(Koubek, 2015)

Vnitřní členění personálního útvaru závisí na velkosti organizace a na rozsahu personálních činností zabezpečovaných vlastními silami (Koubek, 2015). Dvořáková (2001) uvádí, že počet personalistů v organizaci je podstatně ovlivňován počtem pracovníků. U malé organizace personální práci zpravidla zásadní rozhodnutí v oblasti provádí majitel, operativní činnosti vykonává pracovník, jehož náplní práce je mzdové účetnictví a správa organizačních záležitostí. Ve střední firmě s počtem pracovníků 100-500 bývá již ustanoven specializovaný

personální útvar s vedoucím a 2-3 specialisty. Organizace nad 500 pracovníků může mít zpravidla rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar.

Organizační schéma tradičního personálního útvaru



Zdroj:
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 10

Typické pozice podle WFPMA a související pracovní role personalistů v organizaci jsou administrativní úředník, personalista specialista a personální manažer. Každá pozice požaduje pouze částečně překrývající se kompetence a zčásti úplně odlišné.

K nejvýznamnějším kompetencím personalistů podle D. Ulricha (2009) patří znalost podnikání (vytváření strategií a jejich propojení s personální politikou), funkční expertiza (využívání a rozvíjení procesů a systémů), zvládání a řízení procesů změny (řešení problémů, zavádění inovací, uplatňování vlivového managementu), osobní důvěryhodnost (spolehlivost, etické kvality) a zvládání technologií v řízení lidských zdrojů (management znalostí, e-personalistika).

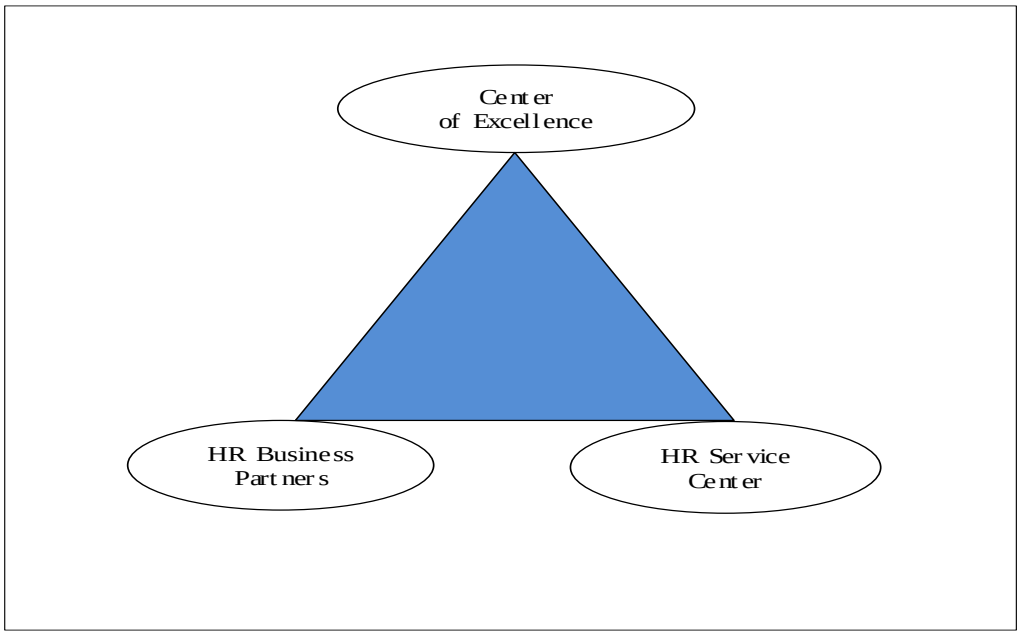
K základním schopnostem personalistů patří odbornost, sociálně psychologické (interakční a komunikační) dovednosti, sociální zralost a osobní vyrovnanost, schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy, schopnost empatie, schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce, sociální cit a odpovědnost.

V souvislosti s prosazováním akcentu na dosahování přidané hodnoty lze pozorovat i změny ve vnitřním uspořádání personálních útvarů. Dochází k posunu od tradičních struktur personálních útvarů k novým organizačním schématům, výrazněji podporující předmět podnikání organizace.

V této souvislosti Hroník uvádí tzv. partnerský model:

- Hr business partners (front office) - business partneři v roli generalistů, kteří jsou v těsném kontaktu s manažery, jejich hlavní role je identifikace problému k řešení a spolupráce se specialisty z kompetenčního centra. Generalisté detailně znají obchodní cíle jednotky a mohou velmi dobře vyhodnocovat efekty na úrovni dané jednotky.
- Center of Excellence - personalisté jsou v roli specialistů, jejich hlavní náplní je personální marketing, nábor a výběr, hodnocení a odměňování, rozvoj a vzdělávání.
- HR service center (back office) - poskytují nezbytnou administrativní podporu a v jejich působnosti je personální administrativa, informační systémy, mzdy a správa zaměstnaneckých benefitů (Hroník, 2007).

Partnerský model personálního útvaru



Zdroj:
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 10

Závěr

Priority personálního řízení pro rok 2020 ovlivňují změny trhu práce, kdy trh práce byl přesycen a na vrcholu pomyslné pyramidy požadavků stojí smysluplnost a účel práce, kariérní růst a prostor pro vytváření rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Důležitou vnější podmínkou personálního řízení (podle HR forum č.1/2020) pro rok 2020 bude propad růstu české ekonomiky, který pravděpodobně povede:

- ke snižování fluktuace a zvyšování efektivity všech činností, v této souvislosti bude kladen důraz na digitalizaci a automatizaci HR rutinních činností,
- k zavádění nových forem práce s dálkovým přístupem, přípravě na realizaci schválených změn zákoníku práce
- příprava pracovníků na schopnosti, které organizace nebude potřebovat aktuálně, ale budou rozhodující pro udržení konkurenceschopnosti organizace v horizontů 3-5 let.

Okruhy k přípravě v rámci samostatného studia pro T-1 Pojetí, vývoj a realizace úkolů řízení lidských zdrojů v organizaci

Pro snazší pochopení uvedené problematiky studujte pozorně předložený text a pro kontrolu pochopení se zamyslete a hledejte odpověď na následující problémové okruhy:

1. Uveďte, v čem spočívá význam personální práce pro organizaci a proč je personální řízení nejdůležitější oblastí řízení organizace.
2. Jaké jsou hlavní cíle a úkoly personální práce v organizaci?
3. Uveďte, kdo se podílí v organizaci na řízení personální práce v organizaci a jaké jsou úkoly jednotlivých subjektů.
4. Uveďte a popište rozhodující personální činnosti.
5. Objasněte hlavní úkoly a možnou organizační strukturu personálního útvaru.

Literatura:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.

BARTÁK, Jan. Quo vadis, personalistiko?. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-Personální řízení 1. Praha: VŠE, FPH 2001. Učební texty. ISBN 98024502488.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Personální řízení 1. Praha: VŠE, FPH, 2001. Učební texty, ISBN 8024502488.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. Praha: ČZU, PEF, 2006. ISBN 8021315857.

HR forum. Praha: People management forum, 2020, (1). ISSN 1212-690X.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8. zákon č. 262/2006, zákoník práce (ve znění pozdějších předpisů).

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024747484.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika. Praha: ASPI, 2009. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730585.

VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.

Zákon č. 262/2006 sb., zákoník práce.