

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Tereza Marcišová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Marcišová**
Osobní číslo: **E21314**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je návrh doporučení zlepšení současného stavu vybraných činností řízení lidských zdrojů v organizaci, a to na základě jejich analýzy.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů řízení lidských zdrojů.
- Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Zhodnocení řízení lidských zdrojů v organizaci.
- Návrh změn.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy 10. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-1407-3.
ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTOVÁ, P., BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-430-1.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-1457-8.
ULRICH, D. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a. s., 2009. 978-80-247-3058-5.
VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 978-80-247-3948-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2024

Tereza Marcišová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za jeho vedení, konzultace, rady a odbornou pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Stanislavě Hubáčkové, MBA, personalistce společnosti za její čas, vstřícný přístup a poskytnuté materiály.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Kromě vysvětlení pojmů z této oblasti se v teoretické části budu věnovat také jejím úkolům a cílům. Druhá část této práce je věnována analýze zvolených personálních činností vybrané společnosti. Na základě zjištěných informací přicházím s případnými návrhy změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, organizace, práce

TITLE

Human resources management in the selected organization

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the management of human resources in the selected organization. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In addition to explaining the terms of this field, I will also deal with its tasks and objectives in the theoretical part. The second part of this thesis is devoted to the analysis of the selected personnel activities of the selected company. Based on the information found, I come up with possible proposals for changes.

KEYWORDS

functions of management, human resources management, organization, labour

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	11
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	12
ÚVOD.....	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.1 Rozdělení manažerských funkcí	16
1.1.1 Plánování	17
1.1.1.1 Členění plánů	17
1.1.2 Organizování.....	18
1.1.2.1 Organizační dokumenty	19
1.1.3 Personalistika	19
1.1.4 Vedení lidí.....	19
1.1.4.1 Teorie X a Y	20
1.1.4.2 Styly vedení	20
1.1.5 Kontrola	21
1.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů.....	21
1.3 Historický vývoj	22
1.4 Shrnutí první kapitoly	24
2 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	25
2.2 Subjekty zabývající se řízením lidských zdrojů	25
2.2.1 Personální útvar (útvary lidských zdrojů).....	26
2.2.2 Manažeři	26
2.3 Personální plánování.....	26
2.4 Získávání zaměstnanců	27
2.4.1 Nábor zaměstnanců.....	28

2.4.2	Výběr zaměstnanců.....	28
2.4.3	Přijímání zaměstnanců.....	29
2.4.4	Adaptace zaměstnanců.....	30
2.5	Analýza práce a vytváření pracovních úkolů.....	31
2.5.1	Cíle analýzy práce.....	31
2.6	Řízení pracovního výkonu.....	32
2.6.1	Hodnocení pracovního výkonu.....	33
2.6.2	Odměňování zaměstnanců.....	34
2.7	Vzdělávání zaměstnanců.....	36
2.8	Cíle řízení lidských zdrojů.....	37
2.8.1	Determinanty ovlivňující cíle řízení lidských zdrojů.....	37
2.9	Shrnutí druhé kapitoly.....	38
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	39
3.1	Organizační struktura.....	39
3.2	Poslání a hodnoty společnosti.....	39
3.3	Demografické znaky pracovníků.....	40
3.4	Shrnutí třetí kapitoly.....	43
4	ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	44
4.1	Personální strategie společnosti.....	44
4.2	Vytvoření a analýza pracovního místa.....	45
4.3	Získávání zaměstnanců a jejich adaptace ve společnosti.....	46
4.3.1	Nábor zaměstnanců.....	46
4.3.2	Výběr zaměstnanců.....	47
4.3.3	Přijímání zaměstnanců.....	48
4.3.4	Adaptace zaměstnanců.....	49
4.4	Vzdělávání zaměstnanců.....	50
4.5	Shrnutí čtvrté kapitoly.....	51

5	NÁVRH ZMĚN.....	52
	ZÁVĚR.....	55
	POUŽITÁ LITERATURA.....	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Model celkové odměny	35
Obrázek 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	36
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	40
Obrázek 4: Kvalifikační struktura zaměstnanců v letech 2015-2016	41
Obrázek 5: Kvalifikační struktura zaměstnanců v roce 2017	42

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ŘLZ	řízení lidských zdrojů
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
CEO	Chief Executive Officer
CAN	Controller Area Network
IT	informační technologie
AI	Artificial intelligence

ÚVOD

I přes neustálé navyšování využívání robotizace a automatizace procesů zůstává lidský faktor důležitou součástí, jelikož je jediným zdrojem, který při kvalitním vedení a řízení neztrácí na své hodnotě, ale naopak svou hodnotu pro podnik zvyšuje. Nelze proto bez správného vedení (řízení) očekávat dosahování úspěchů a zvyšování konkurenceschopnosti. Jen zaměstnanci, kteří se ve firmě cítí dobře a jsou spokojeni, přinesou kvalitní výsledky a úspěch. Klíčovou úlohou je proto budování kvalitních férových vztahů, otevřené řešení problémů, otevřená komunikace, motivace zaměstnanců, loajalita, jistota a důvěra ve firmu a identifikace s firmou. Touto problematikou se zabývá řízení lidských zdrojů, proto jí bude v této práci věnována pozornost.

Cílem této práce je zhodnotit vybrané činnosti řízení lidských zdrojů organizace na základě jejich analýzy a navrhnout případná doporučení ke změnám vedoucím ke zlepšení současného stavu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů z teoretické stránky a je rozdělena do několika kapitol. První kapitola představí základní pojmy, se kterými se v této oblasti setkáme, různé pohledy na vnímání a chápání této podnikové činnosti. Dále představí faktory, které působí na řízení lidských zdrojů, a na závěr kapitoly uvedu, jak se tato činnost vyvíjela v průběhu času. Druhá kapitola teoretické části práce je věnována cílům a úkolům řízení lidských zdrojů. Zmíněny budou subjekty, které se touto činností mohou zabývat, avšak převážná část této kapitoly se bude věnovat personálním činnostem, a to konkrétně: personálnímu plánování, získávání zaměstnanců (nábor, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců), analýze práce a vytváření pracovních úkolů, řízení pracovního výkonu (hodnocení a odměňování zaměstnanců) a vzdělávání zaměstnanců.

Ve druhé, praktické části se práce bude věnovat analýze vybraných činností řízení lidských zdrojů organizace. Budu usilovat o jejich analýzu, která by měla tyto činnosti popsat a více přiblížit. Společnost si nepřeje zveřejnit svůj název, proto je v práci uváděna jako společnost „ABC“. Po konzultaci s personalistou a následně jeho souhlasem, byly k analýze vybrány personální činnosti: vytváření pracovních míst; získávání zaměstnanců, zahrnující nábor, výběr, přijímání a adaptaci zaměstnanců; a činnost vzdělávání zaměstnanců. Třetí kapitola této práce je věnována k představení vybrané společnosti. Představím obor podnikání, organizační strukturu, poslání a hodnoty společnosti a pozornost také zaměřím na demografické znaky pracovníků. Zhodnocení vybraných činností organizace je věnována celá čtvrtá kapitola, ve

které se pokusím o již zmíněnou analýzu vytváření pracovních míst, získávání zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Cílem analýzy je přijít s nápady ke zlepšení, kterým bude následně věnována pátá kapitola.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Na začátek je třeba si definovat pojem řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga (2007, s. 27) lze definovat ŘLZ takto: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Řízení lidských zdrojů je vnímáno jako koncepce, která tvoří jádro řízení organizace. Poukazuje na důležitost personální práce. Význam člověka a lidská pracovní síla jsou přirovnávána k motoru společnosti. Vojtovič (2011) chápe lidské zdroje jakožto hlavní bohatství firmy, dominantní výrobní zdroj. Tvrdí, že lidský kapitál je ovlivněn a závisí na reprodukci a rozvoji lidských zdrojů na úrovni individuální (výchovy, vzdělání, způsobu života, systému hodnot a rozvoje lidské osobnosti), a také společenské (celkový proces socializace, systém společenských hodnot apod.) Storey považuje za hlavní v oblasti řízení lidských zdrojů konkurenční výhodu a definuje koncepci řízení lidských zdrojů jako přístup v zaměstnávání lidí, „který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly.“ (1993, s. 529-557, cit. dle Vojtoviče, 2011, s. 153)

V současných podmínkách mohou dostat úspěchu pouze podniky, které jsou schopny vyvolávat a rychle realizovat změny, jak uvnitř organizace, tak i na venek vůči okolí. Uvedla Dvořáková (2012) ve své publikaci. „Nositelem schopnosti změny je tvořivost a pružnost. Jedná se o vlastnosti potřebné pro moderní organizaci a nemají je výrobní zařízení, informační a komunikační technologie ani peníze, ale lidé, protože umějí pracovat a učit se.“ (Dvořáková, 2012, s. 4)

Ze všech výše uvedených definic a vnímání pojmu řízení lidských zdrojů lze soudit, že se jedná o nezbytnou činnost, která musí být podniky vykonávána, aby byla zajištěna jejich funkčnost. Personální práce se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy od jeho získávání, formování, organizování až po vztahy ke svým spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká. O tom, jak bude personální práce vypadat si rozhoduje organizace sama, do její výhradní kompetence patří to, jaké bude postavení personální práce v hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, na které oblasti, a na které činnosti se bude soustředit více a na které méně, kolik bude zaměstnávat lidí apod. (Koubek, 2001)

I když jsou lidské zdroje považovány za nejdůležitější, či chceme-li nejcennější, podnikům jsou ale k jejich činnostem zapotřebí ještě další zdroje, a to zdroje informační, finanční a materiální. Proto je na manažerovi firmy, aby všechny tyto zdroje vhodným způsobem obstarával, propojoval a správně využíval. Protože se nacházíme v oblasti lidí a lidských zdrojů pozastavíme se u výrobního faktoru PRÁCE. Kromě práce řadíme mezi výrobní faktory ještě půdu a kapitál. Jak je známo výrobní faktory jsou nutné k vytváření a produkci ekonomických statků a služeb. Všechny výše vyjmenované jsou k dispozici v omezeném množství a každý z nich má svá specifika a důležitost. Práce je výjimečná tím, že jejím nositelem je člověk. Člověk pracuje, aby mohly být uspokojeny jeho potřeby. Na trh práce vstupuje s cílem nabídnou svou schopnost pracovat. Němec s Kotýnkovou (2003) vidí práci jako unikátní výrobní faktor. Důvodem je to, že pracovní síla jako souhrn fyzických a duševních sil je neoddělitelná od člověka. Člověku, jemuž náleží určitá práva může svobodně disponovat svou pracovní silou. To znamená, že se svobodně může rozhodnout, kde nabídne svou práci, za jakých podmínek a za jakou odměnu ji bude vykonávat.

1.1 Rozdělení manažerských funkcí

Koncepce rozdělení manažerských funkcí představují nejklassičtější způsob pojetí práce manažerů. Existuje několik různých klasifikací. Nejstarší koncept představil v roce 1916 francouzský ekonom Henri Fayol, ten rozdělil manažerské funkce do pěti skupin, které jsou následující: plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrolování.

Tato práce bude využívat rozdělení manažerských funkcí podle autorů H. Koontze a H. Weihricha (1998), kteří je rozdělili na:

- plánování,
- organizování,
- personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola.

Výše vyjmenované funkce lze charakterizovat jako postupné, resp. sekvenční. Postupné proto, protože jsou v podniku vykonávány postupně. Nevylučuje se ale jejich částečné překrývání, či zpětné návraty.

Spolu s postupnými manažerskými funkcemi existují i průběžné manažerské funkce, které již vyjmenovanými prostupují. Jedná se o:

- rozhodování,
- analýzu,
- implementaci.

1.1.1 Plánování

Plánování je založeno na tom, že máme jakousi představu o budoucím vývoji. Bylo rozhodnuto o směru, kterým bychom se chtěli jako společnost ubírat. Funkcí plánování je tedy stanovit si úkoly, chceme-li „cesty“, které mají napomoci k dosažení stanovených cílů. Zjednodušeně řečeno, při plánování si odpovídáme na otázky, čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem toho chceme dosáhnout.

Tato manažerská funkce vychází ze 4 faktorů, jsou jimi:

- cíl, tj. stav, ke kterému plán směřuje;
- zdroje, představující hranice, ve kterých se podnik může pohybovat (kapacita zařízení, peněžní prostředky, lidský kapitál apod.);
- akce v podobě specifických činností, vedoucích k dosažení cíle
- pravidla, způsoby realizace plánu.

Nastavení těchto faktorů si lze přizpůsobit v závislosti na tom, čeho chce společnost dosáhnout. Určité nastavení nám udává konkrétní představu, jakým směrem se bude dosahování cíle ubírat.

1.1.1.1 Členění plánů

Podnikové plány lze dělit podle různých hledisek:

- z hlediska úrovně rozhodovacího procesu,
- z časového hlediska.

Rozdělení plánů podle úrovně rozhodovacího procesu je následující:

- **strategické plány**, jsou dokumenty, které identifikují dlouhodobé cíle organizace a určují strategie k jejich dosažení; tyto plány mají horizont několika let a poskytují rámec pro směřování podniku v budoucnosti; tvorba těchto plánů připadá top managementu;

- **taktické plánování** se zaměřuje na konkrétní akce a kroky, které jsou potřebné k dosažení cílů stanovených v rámci strategického plánování; jednotlivá oddělení těchto cílů chtějí dosáhnout v kratším časovém horizontu;
- **operativní plánování** vychází z taktických plánů; zaměřuje se na denní, či týdenní činnosti, které jsou potřebné k dosažení cílů stanovených v taktickém plánování; tento druh plánování se zabývá konkrétními úkoly, které mají být provedeny v nejbližší budoucnosti

Z časového hlediska rozdělujeme plány:

- krátkodobé – do jednoho roku,
- střednědobé – v rozmezí jednoho až pěti let,
- dlouhodobé – delší než 5 let.

Plánování je proces, který vyžaduje pružnost a schopnost reakce na změny vně i uvnitř podniku. Jeho podstatou je, že přispívá k dosažení záměrů a cílů; vztahuje se na všechny aktivity ve firmě a umožňuje efektivní provádění činností.

1.1.2 Organizování

Druhou postupnou manažerskou funkcí je organizování. Je to činnost, která vede k upořádání prvků společnosti a vztahů mezi nimi. Zahrnuje vytváření struktury organizace, definování rolí, delegování pravomocí a odpovědnosti.

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými prvky organizace. V podnicích mohou vznikat jak formální, tak neformální organizační struktury. Formální organizační struktura je vytvořena a řízena vedením organizace. Je to oficiální rámec, který určuje pracovní pozice, odpovědnosti a vztahy mezi prvky. Jeho písemnou, či obrazovou podobu najdeme v organizačním řádu. Naopak neformální organizační struktury vznikají spontánně a nejsou nikde zaznamenány. Jde o volné spojení lidí různých útvarů, kteří sdílejí stejné zájmy.

Účelem organizování je zajistit potřebné činnosti správnými lidmi, a tak dosáhnout plnění stanovených cílů. Je využíváno dělby práce. Aby společnosti vnesly do procesů řád a disciplínu jsou v organizační struktuře uplatňovány pravomoci a mohou se také delegovat úkoly. Pravomoc chápeme jako udělené oprávnění, či moc vykonávat určité akce, rozhodovat nebo jednat. S pravomocí těsně souvisí odpovědnost (Drucker, 1986). Vztah mezi pravomocemi a odpovědností by měl být vyrovnaný. Odpovědnost je závazek pracovníka za plnění úkolu a je

třeba ji přesně vymežit Jak zdůrazňoval P. Drucker, bezmocný je ten, kdo má pouze odpovědnost, naopak pravomoc bez odpovědnosti vede k tyranství. Delegováním přenáší vedoucí pracovníci úkoly či pravomoci na nižší stupně řízení.

1.1.2.1 Organizační dokumenty

Organizační dokumenty jsou předpisy, které stanovují nebo upravují řídicí nebo pracovní procesy, také vztahy a povinnosti mezi managementem a výkonnými zaměstnanci.

Lze je rozdělit následujícím způsobem:

- organizační normy statutární
- organizační normy procesní,
- individuální řídicí dokumenty,
- ostatní písemné dokumenty pro řízení.

1.1.3 Personalistika

Podle vybraného způsobu rozdělení manažerských funkcí po funkcích plánování a organizování následuje personalistika. Personalistikou se dle autorů Koontze a Weihricha (1998) rozumí proces přijímání a rozvíjení potřebného personálu k obsazení různých pozic v organizaci. Tato manažerská funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovníky a činností personálního plánování, náboru, výběru, přijímání, hodnocení, odměňování a školení.

Funkce personalistika je strategický přístup, který klade důraz na dlouhodobý vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Určuje „mantinely“ pro následující funkci „vedení lidí“. Cílem personalistiky je zajistit, aby zaměstnanci byli správně řízeni a aby podnik dodržoval pracovněprávní předpisy.

Podrobněji se oblasti personalistiky věnují další kapitoly této bakalářské práce.

1.1.4 Vedení lidí

Schopnost vést lidi nemá každý, ne znamená to ale, že se to nemůže naučit. Kdo si tuto vlastnost osvojí dokáže svým jednáním strhnout zaměstnance pro správné plnění stanovených cílů. Dokáže usměrňovat jeho chování, či postoj k práci, ví, co na něho platí a tím ho správně stimulovat. Kromě schopností by měl mít tyto vlastnosti:

- sám má snahu splnit cíl,
- je ochoten se učit,

- má určité povahové vlastnosti (empatie, schopnost komunikace, sebevědomí, emoční inteligence, schopnost inspirovat ostatní apod.) a charisma,
- je motivován k vedení.

1.1.4.1 Teorie X a Y

Aby mohl manažer dobře vést, musí znát chování svých podřízených a jejich reakce. Jednou z teorií popisující chování je teorie X a Y, jejímž autorem je Američan Douglas McGregor. Teorie X vychází z předpokladu, že podřízený považuje zaměstnání za nutnost k obživě. Pociťuje nechuť k práci. S podnikem ho nespojují žádné vazby, nemá ambice, vyhýbá se odpovědnosti, vyhýbá se rizikům a projevuje pasivní postoj k úkolům. Manažeři upřednostňují systém založený na přesných příkazech, na podrobné a neustálé kontrole.

Oproti tomu teorie Y vychází z předpokladu, že podřízený má pozitivní vztah k práci a podniku samotnému. V práci je aktivní, snaží se osamostatnit a je ochoten podstoupit riziko. Vůči těmto zaměstnancům vedoucí pracovníci uplatňují demokratické vedení, které využívá samostatnost podřízeného a umožňuje mu tak samostatné a iniciativní rozhodnutí.

U teorie X se bude jednat o autoritativní styl vedení založený na hrozbě trestu, neberoucí ohledy na návrhy a náměty podřízených. Teorie Y bude představovat liberální styl vedení, který je charakteristický svou širokou rozhodovací autonomií. (Blažek, 2011)

1.1.4.2 Styly vedení

Styly vedení vyjadřují vztah vedoucího pracovníka ke svým podřízeným. Není žádoucí, aby manažer uplatňoval pouze jeden styl vedení, naopak, měl by uplatňovat různé styly podle toho s kým právě jedná, neboť každý zaměstnanec je jiný.

Styly vedení můžeme rozdělit do tří základních typů:

- **autokratický styl**, jež je založen na samotných rozhodnutích a příkazech nadřízeného; komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je jednoduchá a jednoznačná, není prostor pro námitky, či připomínky;
- pro **participativní styl** je typická kooperace nadřízeného s podřízeným; vedoucí bere ohled na názory svých podřízených a diskutuje s nimi o problémech, avšak konečné rozhodnutí musí udělat sám;
- **liberální styl** se opírá o velkou autonomii; úkolem vedoucího je vytvářet podmínky pro týmovou práci.

1.1.5 Kontrola

Kontrolování je činnost, při které je skutečný stav porovnáván se stavem žádoucím. Zjišťují se příčiny, které mohou za to, že se skutečnost odchyluje od předpokladů. Na základě zjištěných informací se navrhuje a přijímají opatření.

Z odborné literatury se dočteme, že existují 3 typy kontroly:

- preventivní kontrola,
- průběžná kontrola,
- kontrola zpětnou vazbou.

Preventivní kontrola je zaměřena na zjišťování odchylek zdrojů využívaných v organizaci. Na příklad u materiálových zdrojů se bude kontrolovat kvalita, množství a doba do které musí být tyto zdroje k dispozici. U lidských zdrojů musí být splněny například podmínky vzdělání, vyžadované pro pracovní místo. Lidé musí oplývat určitými schopnostmi a vlastnostmi.

U probíhajících operací je využívána **průběžná kontrola**, která má napomoci k zjištění, zda činnosti probíhají v souladu se stanovenými cíli. Tato kontrola se provádí pravidelně během každodenních provozních činností.

Kontrola zpětnou vazbou je spjata s dosahovanými výsledky. Přejde-li se na nějaké odchylky opatření budou směřovat k využívaným zdrojům či procesům.

Členit kontroly můžeme z mnoha různých hledisek, jako příklad bych uvedla: časové hledisko, dobu trvání kontroly, rozsah kontroly, hledisko systému kontroly, jaké manažerské úrovni kontrola spadá do kompetence, místo konání kontroly aj.

Kontrola je klíčovým prvkem řízení a umožňuje manažerům monitorovat pokrok, či identifikovat odchylky a na základě nich provádět zavádět potřebná opatření.

1.2 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Pro pochopení práce personálního útvaru, personalistů, a i liniových manažerů si musíme uvědomit, že na ně mají vliv určité faktory, vznikající jak z vnitřního prostředí, tak vnějšího prostředí. Tyto faktory vytvářejí prostředí, ze kterého plynou hrozby a příležitosti. Co se týče hrozeb, tak těm chce podnik přirozeně zabránit, naopak se chce chopit příležitostí, aby z nich mohl těžit. Pochopitelně hrozby a příležitosti přicházející z vně podniku, může ovlivnit jen minimálně a je nutné je neustále a pozorně sledovat. To, co se děje uvnitř organizace je ovlivnitelné a dá se tomu předcházet. Na základě vnitřních a vnějších faktorů stanovuje firma

mantinely, pro výkon činností, stanovení cílů, metod a nástrojů využívaných při řízení lidských zdrojů.

V Koubkově publikaci (2001) jsou do vnějších podmínek zahrnovány faktory: populační vývoj (demografie dané oblasti); vývoj trhu práce; změny techniky a technologie; změny hodnotových orientací lidí, především to, kam směřuje profesně kvalifikační orientace obyvatel; prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil; příslušná legislativa a politika zaměstnanosti. Dále uvádí, že je důležité brát v potaz i životní cyklus výrobku a služeb, sledovat jak a kdy dochází ke střídání období konjunktury a deprese; měnící se poptávku po výrobcích a službách; sledovat chování konkurence a její počínání si v oblasti lidských zdrojů, například to, jak si vede v získávání nových pracovních sil, kde ji shání, jakým způsobem, po jakých pracovnících je poptávka apod. Kromě výše zmíněných faktorů bychom mohli uvést ještě změny v míře otevřenosti národní ekonomiky; odbory a svazy zaměstnanců, které do určité míry spadají i do vnitřního prostředí.

Pokud budeme mluvit o vnitřních podmínkách je dle něho třeba se zbývat třemi skupinami podmínek souvisejícími: s organizací (její velikostí, organizační strukturou, využívanou technikou a technologií, podnikovou kulturou, top managementem aj.); prací (autor uvádí, že důležitou roli hraje charakter a obsah dané práce, její rozmanitost, obtížnost, rizikovitost, autonomie, kterou pracovník disponuje při jejím výkonu atd.) a pracovníky (jejich počet, jejich znalosti a dovednosti, mobilita, demografická a sociální struktura aj.)

1.3 Historický vývoj

Už od dávných dob se setkáváme s potřebou řídit lidi, zejména z důvodů výkonu práce. Pojem řízení si prošlo v průběhu času řadou vývojových fází, které odrážejí změny v podnikatelském prostředí, společnosti a pohledu na pracovní sílu. Vezmeme-li to hodně ze široka dostáváme se od otroctví, kdy člověk byl i proti své vůli nucen pracovat, neměl osobní svobodu, ani nebyly brány v potaz jeho potřeby, k dnešnímu chápání, kdy pod pojmem řízení myslíme disciplínu, která zahrnuje celou řadu aktivit a funkcí zaměřených na efektivní využívání pracovní síly k dosažení cílů podniku.

Nebudeme-li se zabývat vývojem řízení lidských zdrojů tak ze široka a zaměříme se na poslední dvě století, kdy byli zaměstnavatelé ve většině státech na úrovni chápání, kdy brali své zaměstnance jako rovnocenné partnery, uvidíme, jak se tato disciplína s přicházejícím časem a působením vnějších vlivů vyvíjela.

V literární publikaci Josefa Koubka (2001, s. 15) se můžeme dozvědět, že pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů nejsou totéž. Lze zároveň dle něj shrnout vývoj do tří etap.

Personální administrativa (správa) představuje nejstarší pojetí personální práce, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů. Za tyto procedury lze považovat zejména správu a aktualizaci pracovních smluv, správu personálních dat zaměstnanců, sledování a dodržování bezpečnostních a zdravotních předpisů atd.

O personálním řízení začínáme mluvit před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením. Typická je expanze a ovládnutí co největší části trhu. Tento přístup zdůrazňuje inovace a zapojení pracovníků s cílem dosáhnout lepších výsledků a efektivnějšího fungování organizace. Začala převažovat myšlenka, že jenom schopný, pracovitý a vzdělaný personál zajistí konkurenční výhodu. Díky tomu se začínají ve společnostech tvořit nové personální útvary, ve kterých se formuluje **personální politika firmy** a začínají se rozvíjet **metody personální práce**.

Řízení lidských zdrojů se začíná formovat v průběhu 60. let a stává se nejdůležitější složkou při řízení organizace. Člověk je brán jako nejdůležitější zdroj a motor činnosti podniku.

Dvořáková (2012) uvádí ve své publikaci následující vývoj personální práce:

Personální administrativa znamenající správu personální agendy, kterou má ze zákona předepsanou zaměstnavatel. Jedná se o evidenční, archivní činnost, která zahrnuje úschovu a údržbu dokumentů týkající se personálních věcí.

Personální řízení vychází ze stavu, že je ve firmě dobře zformovaný, motivovaný, organizovaný personál. Pro výkon personálních služeb byla potřeba úzké specializace personalistů na jednotlivé personální činnosti. Personální řízení do jisté míry vzniká s přijetím Charty lidských práv, která vyvolala tlak na jeho prosazení a uplatnění v zaměstnaneckých vztazích. Bylo posíleno postavení personálních útvarů a rostla i důležitost personalistů s právním vzděláním. Dosáhlo se přiblížení personálních manažerů a personálních útvarů k zaměstnancům a odborům.

Řízení lidských zdrojů nastává v souvislosti se změnou manažerského myšlení a chování. Díky hospodářské krizi si podniky začínají uvědomovat, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založen na úzké interakci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, jenž

má v kompetenci péči o lidské zdroje. Lidské zdroje jsou chápány jako vzácné a převažuje myšlenka, že by jim měla být věnována výsadní pozornost.

Některé organizace v současnosti nehovoří o řízení lidských zdrojů, nýbrž přešly k pojmu řízení intelektuálního kapitálu, kde jsou lidé chápáni jako budoucnost podniku. Intelektuální kapitál je problematicky uchopitelný a měřitelný, neboť zahrnuje znalosti a zkušenosti zaměstnanců, výzkum a vývoj, technologie a další.

Řízení lidských zdrojů neustále reflektuje pořád se měnící potřeby podniků od administrativních funkcí po strategické partnerství s cílem dosahovat efektivnějšího vedení a rozvoje zaměstnanců.

1.4 Shrnutí první kapitoly

Personalistika jakožto manažerská funkce je jednou z nejdůležitějších, jak už uvádí světoví autoři zabývající se touto oblastí, jde o bohatství firem, které přináší pod dobrým vedením úspěchy. Postupem času docházelo k jejímu formování. Od personální agendy, která má především na starosti uchovávání personálních dokumentů, se nadále formovala do podoby personálního řízení, které kromě úschovy dokumentů posiluje postavení personálního útvaru. Dnes chápeme řízení lidských zdrojů jako přístup, který je založen na úzké interakci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, neboť o tento vzácný zdroj je třeba se starat a věnovat mu výsadní pozornost.

2 CÍLE A ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů zahrnuje širokou škálu činností, které mají obecně za cíl sloužit k tomu, aby byl podnik výkonný a neustále se posouval vpřed. I nadále platí, že podnik může fungovat jen tehdy, podaří-li se mu shromáždit, propojit a efektivně využít zdroje materiální s finančními, informačními a lidskými. (Duda, 2008)

2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi úkoly, kterými se řízení lidských zdrojů zabývá patří plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, vzdělávání, analýza práce a vytváření pracovních úkolů, řízení pracovního výkonu, odměňování a další. Úkoly se mohou lišit v závislosti na velikosti podniku, podnikové struktuře, kapitálovém vybavení podniku, vnějších podmínkách působící na podnik a také například na managementu daného podniku.

Koubek (2001) uvádí, že se podniky musejí zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Určit správné lidi pro správná pracovní místa a zajistit jejich připravenost zareagovat naskytnou-li se jiné požadavky na pracovní místo.
2. Optimálně využívat lidské zdroje v organizaci.
3. Formovat zdravé mezilidské vztahy v organizaci, vytváření týmů a efektivního stylu vedení lidí.
4. Zajistit pracovníkům jak personální, tak i sociální rozvoj, jednat se může například o rozvoj jejich schopností, pracovní kariéry, individuálních zájmů a sociálních vlastností.
5. Dodržovat všechnu legislativu týkající se oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv.

Pro shrnutí můžeme říci, že se úkoly řízení lidských zdrojů vztahují a jsou zaměřeny na zájmy organizace a jednotlivých zaměstnanců.

2.2 Subjekty zabývající se řízením lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je odpovědností různých subjektů v organizaci, není tedy záležitostí jen personálního útvaru, je neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků a manažerů. Jakému útvaru, či článku tato kompetence připadne závisí na velikosti a struktuře podniku.

2.2.1 Personální útvar (útvar lidských zdrojů)

Kromě již zmíněných hlavních úkolů, personální útvar musí plnit i další, a to následující. Personální útvar je především zodpovědný za to, že v podniku budou zavedeny a budou fungovat personální činnosti. Aby toho dosáhl musí je usměrňovat, organizovat a řídit. Ulrich (2009, s. 30) tvrdí, že všechny tyto činnosti musejí být „prováděny v zájmu vytvoření soustavy organizačních schopností.“ Armstrong (2007) ve své publikaci uvádí základní cíl personálního útvaru, tj. vytvoření personální strategie, která bude sloužit nejen při zaměstnávání nových pracovníků, či rozvoji těch současných, ale také napomůže ke zlepšení vztahů mezi managementem a pracovníky.

Co se týče organizace personálního útvaru a jejího obsazení opět závisí na velikosti společnosti, na míře decentralizace činností a na typu prováděných prací. (Armstrong, 2007) Nikde nenajdeme žádný požadavek na to, kolik by mělo být specialistů k počtu pracovníků.

2.2.2 Manažeri

V rané historii managementu byl manažer definován jako někdo, kdo je zodpovědný za práci jiných. Ve skutečnosti manažeri znamenají mnohem více. Nositelé této profese jsou odpovědní za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků.

Postřeh z Koubkovy publikace (2001) upozorňuje na to, že každý, kdo má na starosti řízení cizí práce, a to, byť jen jednoho dalšího pracovníka, už má povinnost vykonávat řadu personálních činností. Dokonce tvrdí, že „praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě linioví či provozní manažeri.“ (Koubek, 2001, s. 26)

2.3 Personální plánování

Budeme-li se bavit o plánování v manažerské rovině jedná se o postupnou funkci, která stojí před organizováním, vedením lidí a kontrolou. Zjednodušeně si pod plánováním představme cestu, která má svůj začátek (stav, kde se nacházíme teď) a konec (stav, ke kterému se chceme dobrat).

Personální plánování je potom plánování věnující se klíčovému faktoru, a to tomu lidskému. Vychází z celopodnikové strategie, která vyjadřuje koncept celého jejího chování. Na základě směru podnikové strategie stanovuje potřeby k jejímu naplnění. Proces personálního plánování zahrnuje identifikaci současných a budoucích potřeb lidských zdrojů, jejich hodnocení a vytváření strategie pro jejich získání, rozvoj a udržení.

Předtím než se podniky pustí do jakéhokoliv plánování je důležité vědět jaká je situace v podniku a jaké jsou vypracovány strategie. V mnoha publikacích se dočteme, že strategické uvažování je v dnešní době nezbytné k udržení si konkurenceschopnosti na trhu. Podniky mohou mít zhotovenou komplexní personální strategii, podle které by se mělo řídit dojde-li k nějakým makroekonomickým změnám. Příkladem makroekonomické změny mohou být pandemie, finanční krize, vstupy států do společenství apod. Druhou personální strategií je specifická personální strategie, kdy ke změnám dochází na základě rozhodnutí oddělení řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od komplexní personální strategie je ta specifická více zacílená a přizpůsobená konkrétním okolnostem podniku.

Aby mohly být dobře definovány plány musí podniky vycházet z analýzy jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí je tvořeno podnikovou kulturou a strategií, množstvím využívaných technologií a samotnými zaměstnanci. **Inventarizace lidských zdrojů**, tak se říká procesu sběru dat a zaznamenávání informací o pracovnících společnosti. Cílem inventarizace je získat přehled o lidech, kteří v podniku pracují, včetně jejich dovedností, zkušeností, kvalifikace, výkonnosti, pracovní historie, zařazení, věku, pohlaví, aj. Faktory působící na podniky z vně, na které musí brát ohled jsou: legislativa týkající se zaměstnávání, stav zaměstnanosti nejen u přímé konkurence ale i příbuzných oborů (po IT zaměstnancích bude poptávka skoro ve všech oborech), mzdové hladiny, věková hranice odchodu do důchodu, demografický vývoj společnosti, vývoj technologií v oboru podnikání, požadavky odborů a poptávka po výrobcích a službách.

Personální plánování zahrnuje mnoho činností, proto existuje řada personálních plánů. Například se může jednat o plány:

- Získávání a výběru zaměstnanců
- Rozmíst'ování zaměstnanců
- Hodnocení
- Odměňování
- Vzdělávání

2.4 Získávání zaměstnanců

Společnosti mají mnoho potřeb, jednou z nich je potřeba získat vhodné zaměstnance na obsazení pracovního místa. Požadavky na pracovníka vycházejí z požadavků na pracovní místo, které vznikly na základě analýzy práce. Firma by měla mít přehled o tom kolik pracovních míst bude potřeba obsadit, ten může získat z personálních plánů, které si vytvořila.

Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců jsou činnosti, které jsou vykonávány postupně za sebou.

2.4.1 Nábor zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je činnost, kterou si firma zajišťuje potřebu nedostatku zaměstnanců. Tato činnost má zajistit, aby se na volná místa dostali lidé s požadovanými vlastnostmi a vzděláním. To vše musí proběhnout do určité žádoucí doby s vynaložením takové částky, která je stanovena jako přípustná.

Získávání zaměstnanců je strategicky zaměřené, vychází z podnikové personální strategie, která v sobě obsahuje procesy a opatření týkající se oblasti získávání, výběru a zaměstnávání lidí. Firma má dvě možnosti, jak obsadit pracovní místo, resp. to pracovní místo nemusí obsadit vůbec, rozhodne-li se ho zrušit. Pokud to nejde a pracovní místo musí samostatně existovat, bude obsazeno někým ze současných zaměstnanců, nebo uchazečem „z vnějšku.“ Dá-li se společnost směrem získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů pak je nábor první činností v procesu obsazování volných pracovních míst. Jeho cílem je zajistit co největší počet vhodných kandidátů.

Jak zaměstnávání z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů má svoje výhody a nevýhody. Výhodou vnitřních zdrojů je, že organizace zná uchazeče, zná jeho silné a slabé stránky. Platí to i obráceně, kdy uchazeč ví o poměrech ve společnosti. Nevýhodou může být, že se zaměstnanec dostane na pracovní místo, pro které nedisponuje dostatečnými schopnostmi. Výhodou vnějších zdrojů je, že zaměstnanec nemá s firmou žádný vztah, není nijak ovlivněn a může přinést nové nápady, či odlišný pohled na problémy. Na druhou stranu, to, že zaměstnanec neví nic o firmě přiděluje starosti se zaučováním, proškolením a dalšími činnostmi týkající se adaptace nových zaměstnanců.

Podobně jako je tomu u marketingu i zde je důležité si stanovit, kdo je cílovou skupinou. Podle toho jsou potom voleny vhodné náborové informační kanály. Nejčastěji se firmy inzerují v novinách; v odborných časopisech; rozhlasu; televizi; na Internetu, tam mohou informace k náboru umístit na své webové stránky, nebo na specializované servery.

Po získání dostatečného množství vhodných kandidátů se přejde do fáze výběru.

2.4.2 Výběr zaměstnanců

Při výběru jde o rozhodnutí se pro toho pracovníka, který nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa. Nežli ale dojde k samotnému výběru může se firma rozhodnout pro takzvaný

předvýběr, který zahrnuje analýzu a vyhodnocení kandidátů z náboru na základě předem stanovených kritérií nebo standardů, aby se identifikovali opravdu ti nejlepší a nejvhodnější. Samostatný výběr využívá různých metod podle charakteru obsazovaného pracovního místa.

Těmito metodami jsou podle Kociánové (2010):

- analýza dokumentace uchazečů:
 - životopis a motivační dopis – v životopise uchazeč sděluje informace o svojí osobě, pracovních zkušenostech a vzdělání; motivačním dopisem uchazeč sděluje proč chce pro danou společnost pracovat
 - firemní dotazník
 - pracovní reference, jako doporučení od předchozího zaměstnavatele
 - lékařské vyšetření – lékařský posudek o zdravotní způsobilosti je požadován u profesí, kde je člověk významně fyzicky, anebo psychicky vytěžován, nebo tam, kde by mohlo dojít k ohrožení druhých lidí
- výběrový pohovor;
- testy pracovní způsobilosti:
 - výkonové testy, které zahrnují testy fyzické, kognitivní, psychomotorické aj.
 - testy osobnosti, za účelem pochopení osobnosti jednotlivce
- assessment centra, tato metoda spočívá v tom, že jsou uchazeči vystaveni různým situacím; používají se různé úkoly, které stimulují klíčové aspekty práce na pracovní místo; největší pozornost se soustřeďuje na chování uchazečů.

Podniky obvykle v praxi nevyužívají pouze jednu metodu ale kombinaci dvou, či více. Po ukončení fáze výběru následuje fáze přijímání.

2.4.3 Přijímání zaměstnanců

Po úspěšném výběru jsou vybraní uchazeči informováni o přijetí na pracovní místo. Přijímání zaměstnanců vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy nebo u vedoucích funkcí jmenováním. S touto fází přichází zejména administrativní záležitosti. Pracovní poměr, vzniká na základě podepsání pracovní smlouvy. Podobu a její náležitosti upravuje Zákon č. 262/2006 Sb. Údaje, které musí bezprostředně být uvedeny v pracovní smlouvě jsou:

- a) druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat,
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmena a) vykonávána
- c) den nástupu do práce.

Chybí-li jen jeden z údajů, pracovní smlouva je neplatná. Dalším požadavkem na pracovní smlouvu, aby mohla být považována za platnou je, že musí být vyhotovena v písemné podobě a vždy v tolika vyhotoveních, aby každá smluvní strana obdržela jedno. Pracovní smlouva se může uzavřít na dobu určitou, nebo neurčitou. „Pracovní poměr trvá po dobu neurčitou, nebyla-li písemně sjednána doba jeho trvání.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.) U pracovního poměru sjednaného na dobu určitou je sjednána doba trvání, avšak tato doba nesmí být delší než 3 roky a prodloužena může být nejvýše dvakrát.

Jmenování na vedoucí pozici je upraveno podle zvláštních předpisů. Je jednostranným právním jednáním, avšak stejně platí, že může tento pracovněprávní vztah vzniknout jen se souhlasem fyzické osoby.

2.4.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace neboli schopnost přizpůsobit se prostředí je závěrečnou fází modelového procesu získávání zaměstnanců. Výsledkem adaptování je zvládnutí pracovní činnosti a začlenění se do kolektivu společnosti. Doba a způsob jakým člověk získá pocit, že se doopravdy začlenil je určen jeho osobností. Kromě osobnosti člověka hrají v tomto procesu velkou roli i pracovní a sociální podmínky dané organizace. Dá se očekávat, že s pocitem bezpečí a sounáležitosti bude proces začleňování rychlejší a příjemnější, než kdy by se zaměstnanec na pracovní místo netěšil, nebo se dokonce bál.

Šikýř (2016) rozděluje adaptaci na dvě formy:

- formální – uskutečňuje se pod vedením pověřeného pracovníka nebo manažera společnosti, obvykle se dotyčná osoba řídí vytvořeným adaptačním programem;
- neformální – zaměstnanec se adaptuje spontánně pod vlivem působení spolupracovníků.

Podle Kociánové (2010) se nový pracovník v průběhu procesu adaptace přizpůsobuje:

- organizační kultuře – to znamená, že začne přijímat stejné názory, uznávat stejné hodnoty a pravidla chování jako ostatní pracovníci, nebo se s nimi neztotožní;
- pracovní činnosti – ta se odvíjí od jeho osobnosti, pracovních zkušeností, míry profesionality a také splněných očekávání o pracovním místě;

- sociálním podmínkám – ty tvoří kolektiv kolegů daného podniku.

2.5 Analýza práce a vytváření pracovních úkolů

Analýza práce je zaměřena na pracovní místo a konkrétního pracovníka. Zahrnuje v sobě analýzu pracovního místa, role, dovedností a schopností. Účel využití analýzy práce spočívá v tom, že slouží k popsání pracovního místa, specifikuje požadavky na práci a tím udává požadavky na zaměstnance (vzdělání, dovednosti). Na základě analýzy práce jsou vytvářeny pracovní úkoly, za které jsou poté zaměstnanci hodnoceni a odměňováni. V neposlední řadě může dle zjištěných informací docházet ke zlepšování pracovních podmínek.

Pracovní místo je nejmenší jednotkou v organizační struktuře. S pracovním místem souvisí pracovní úkoly, odpovědnost, požadovaná kvalifikace a pracovní podmínky. Analýzou pracovního místa se rozumí proces, který si klade za cíl shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu činností pracovního místa a dokáže toto místo odlišit od ostatních. (Kociánová, 2010). Vytvoření pracovního místa znamená definování pracovních úkolů, které musí zaměstnanec vykonávat.

Při vytváření pracovních úkolů se setkáme s několika přístupy. Jedním z nich je motivační přístup, ve kterém jsou uplatňovány znaky vytváření dostatečně rozmanité a smysluplné práce, takové, kde budou mít zaměstnanci dostatečnou autonomii, pravomoc k rozhodování a příležitost učit se. (Dvořáková, 2012)

Při vytváření pracovních úkolů musí firma zohlednit několik faktorů, aby zajistila, že odpovídají cílům společnosti. Mezi tyto faktory patří:

- technologie – míra využívání technologií může ovlivnit povahu pracovních úkolů; technologie umožňují automatizaci opakujících se úkolů,
- globalizace,
- demografie,
- životní úroveň,
- kvalita pracovní síly

2.5.1 Cíle analýzy práce

Procesy jsou vykonávány k dosažení určitého cíle. Analýza práce si klade za cíl zlepšit **pracovní podmínky**, do kterých se řadí bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), pracovní prostředí, podmínky práce a doba odpočinku. Dále se snaží zvýšit **spokojenost**

zaměstnanec s prací, neboť právě spokojenost zaměstnance je to, co může podniku přinést mnoho výhod. Jednou z výhod je zvýšená produktivita zaměstnance a jeho angažovanost v práci. Má-li zaměstnanec s prací dobrý vztah bude ji vykonávat kvalitně. Od čeho se odvíjí spokojenost zaměstnance s prací mohou určit následující požadavky: vyšší peněžní odměna, spravedlivý systém odměňování, kariérní růst, participativní styl řízení a dostatečná sociální interakce. Míra spokojenosti také do určité míry závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních (Čopíková et al., 2016) Spokojení zaměstnanci nemají tendence hledat si nová pracovní místa, tzn. sníží se **fluktuace zaměstnanců**. A v neposlední řadě se snaží firma zvyšovat **bezpečnost zdraví při práci**. Jedná se o právní povinnost, kterou ukládá Zákon 262/2006 Sb. – Zákoník práce. Danou problematiku najdeme v části páté, která nám dále definuje BOZP v organizaci v následujících oblastech: předcházení ohrožení života a zdraví při práci; povinnosti zaměstnavatele - práva a povinnosti zaměstnance (řeší osobní pracovní prostředky (OOPP), pracovní oděvy a obuv, mycí a čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje), dále specifikuje povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání a práva a povinnosti zaměstnance.

2.6 Řízení pracovního výkonu

Jedná se o další proces oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto procesu je zajistit, aby jednotliví zaměstnanci a týmy dosahovali stanovených organizačních cílů a přispívali k úspěchu organizace. Dále potom, aby docházelo ke zlepšování jejich individuálního výkonu a rozvíjení svých schopností. Řízení pracovního výkonu je používáno k monitorování, hodnocení a řízení výkonu svých zaměstnanců. Aby vůbec mohlo docházet k řízení je důležité vědět, co má daný zaměstnanec v popisu práce, to znamená, jaké jsou na něho kladeny požadavky a jakou má odpovědnost za svůj výkon práce. Informace poskytne popis pracovního místa a uzavřené podmínky v pracovní smlouvě.

S řízením pracovního výkonu souvisí činnosti hodnocení, odměňování a případná stimulace zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance se bude věnovat kapitola 2.6.1, taktéž se bude kapitola 2.6.2 věnovat odměňování zaměstnanců.

Stimulací zaměstnanců se myslí činnost, která podněcuje či povzbuzuje člověka k nějaké činnosti či práci pomocí vnějších podnětů (stimulů). Tyto stimuly se liší na individuálních preferencích, potřebách a hodnotách jednotlivce, proto je důležité dobře znát své zaměstnance. Často kromě stimulace dochází i k motivaci zaměstnanců. Motivace je naopak vnitřní popud,

z kterého vychází požadavky na určitý druh stimulace. „Motivace je proces, jímž můžete lidi přimět, aby se vydali právě tím směrem, kterým se vydat mají.“ (Armstrong, 2020, s. 39)

2.6.1 Hodnocení pracovního výkonu

Ačkoliv se jedná o důležitou činnost je hodnocení pracovníků dosti podceňované. Hodnocení pracovního výkonu poskytuje společnosti představu o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivých zaměstnanců. Kromě toho, že slouží jako zpětná vazba pro pracovníky, je i nástrojem kontroly. (Kociánová, 2010)

Pomáhá při určování slabín a předností jednotlivých zaměstnanců. Identifikace slabých a silných stránek umožňuje vedoucím pracovníkům přidělit zaměstnancům takové úkoly a projekty, které jim lépe vyhovují. Výsledky hodnocení slouží k identifikaci potřeby odborného vzdělávání pracovníků, což může vést nejen k rozvoji jejich dovedností, ale také může posílit jejich angažovanost a spokojenost v práci. Obecně shrnuto, hodnocení pracovního výkonu je velmi důležitou činností, která poskytuje informace pro celé personální plánování.

Hodnocení mohou být různě zacílena, najdeme rozdíly mezi hodnoceními dělnických profesí, technickohospodářskými pracovníky a manažery. U některých profesí je hodnocení zaměřeno na výkon (kvantitativní hodnocení), u dalších může být cílem zaměřit se na pracovní chování a schopnosti zaměstnanců (kvalitativní hodnocení). Tím, že se hodnocení mohou lišit, jsou vyžadována různá kritéria. Obecně ale platí, že by měla splňovat následující požadavky (Kociánová, 2010):

- dané kritérium musí být validní;
- kritéria by měla být zvolena tak, aby odpovídala podmínkám na pracovišti a schopnostem pracovníka (musí vycházet z popisu pracovního místa a nárokům na zaměstnance), neměla by být zařazována kritéria, která nemůže hodnocený pracovník ovlivnit;
- kritéria by měla být stanovena jednoznačně a srozumitelně;
- kritéria by na sobě měla být nezávislá;
- kritérií by nemělo být hodně.

Při hodnocení pracovního výkonu se využívá mnoha metod. Některé metody se zaměřují pouze na pracovní výkon, další berou v potaz přístup k práci, dovednosti, reakce, projevy atd. Hodnocení na základě plnění norem a standardů se využívá zejména u dělnických profesí, kde

mají zaměstnanci předem stanoveny normy, které se poté následně porovnávají se skutečnými stavy. Metoda 360 ° zpětné vazby poskytuje komplexní pohled na hodnoceného pracovníka. Model 360 ° je to proto, protože jsou do hodnocení zapojeni všichni, s nimiž přichází do kontaktu (přímý nadřízený, spolupracovníci, podřízení, personální manažer, psycholog, třetí osoby). Zaměstnanec musí ohodnotit i sám sebe. Management by objectives (MBO) je metoda zaměřená na budoucnost a na výsledek. Jádrem této metody je stanovení cílů, kde se klade důraz na to, aby tyto cíle byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, dosažitelné a časově ohraničené. (Hroník, 2006) Assessment centra jsou centra zřízena k hodnocení uchazečů hlásících se do společnosti.

2.6.2 Odměňování zaměstnanců

„Odměňování má zabezpečit, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ (Armstrong, 2009, s. 20) Odměňování vychází z řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnance. O tom, v jaké výši budou odměny stanoveny rozhoduje několik stran. Do rozhodování jsou zapojeni vedoucí pracovníci a manažeři; oddělení HR, které může na základě provádění analýzy trhu práce poskytnout vedení organizace doporučení ohledně stanovení mezd. Odbory, ve firmách, kde jsou zřízeny mohou hrát důležitou roli při vyjednávání o mzdách. V některých případech může ležet rozhodnutí o mzdách pracovníků na vlastníci společnosti. Všechny tyto strany by měly spolupracovat na zajištění spravedlivé a konkurenceschopné odměny pro zaměstnance. Stanovení nákladů na mzdu ovlivňují i vnější faktory, především situace na trhu práce; technologie a technologický vývoj; legislativa dané země; úroveň zdanění; míra inflace; mzdové hladiny v oblasti, kde firma podniká; úroveň odměňování u konkurenčních organizací. (Barták, 2023)

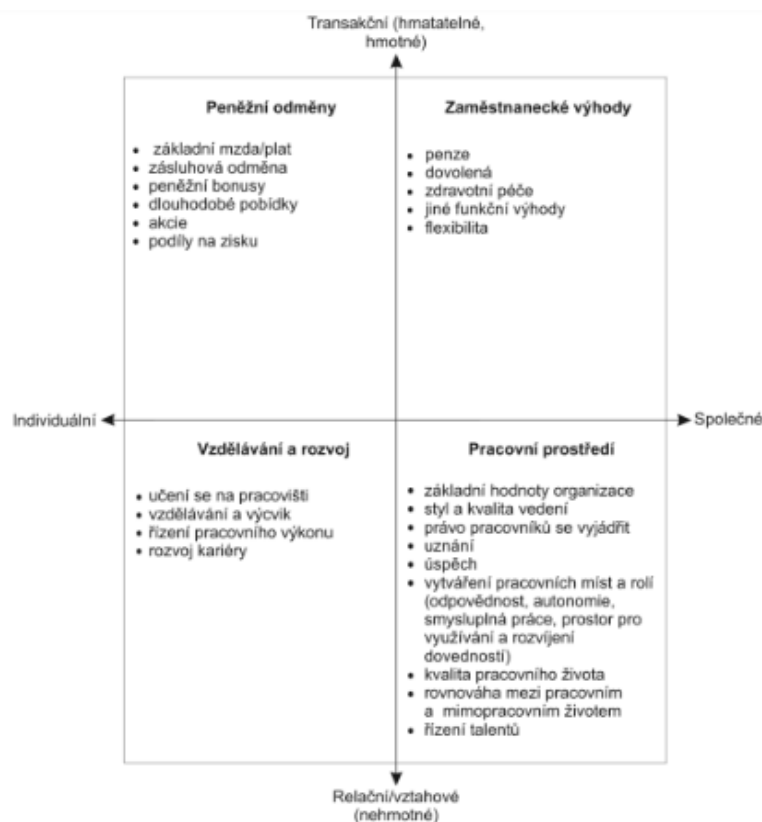
Odměňování nezahrnuje pouze peněžní odměnu, ale zahrnuje i nepeněžní formu odměnění v podobě pochvaly, uznání pracovních výsledků, možnosti povýšení, nabídky vzdělávání apod. V českém právním systému upravuje oblast odměňování Zákon 262/2006 Sb. – Zákoník práce, který rozlišuje 3 základní pojmy, a to: mzda, plat a odměna z dohody. Mzda je pobírána zaměstnanci soukromého sektoru, zatímco plat pobírají zaměstnanci státní, případně pracující pro kraj či obec. „Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.“ (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Kromě tedy základní funkce kompenzace za odvedenou práci, kterou odměňování plní, plní podle Bartáka (2023) i následující funkce:

- přilákat zaměstnance v potřebném počtu a kvalitě;

- stabilizovat klíčové pracovníky;
- zamezit fluktuaci zaměstnanců;
- přispívat k zainteresovanosti zaměstnanců;
- dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu;
- fungovat jako stimul
- zabezpečit zaměstnancům uspokojování jejich potřeb.

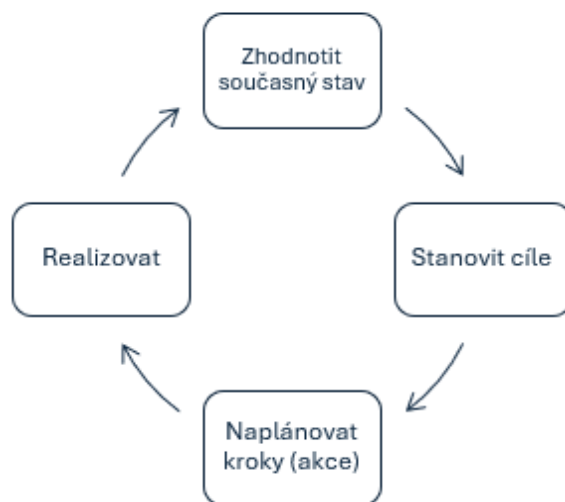
Kromě peněžního a nepeněžního odměňování se setkáváme s pojmem **celková odměna**, která nepředstavuje jen tradiční prvky jako je mzda, či plat; proměnlivé složky v podobě prémie, osobního ohodnocení, odměn, náhrad mzdy a příplatků, ale také zahrnuje méně kvantifikovatelné prvky jako je prostor pro vzdělávání a rozvoj. Dále sem patří rozvoj kariéry a kvalita pracovního života, který organizace nabízí. Pohled na celkovou odměnu zachycuje následující obrázek, kde ji Armstrong (2009, s. 44) rozděluje na 4 kvadranty. Horní dva kvadranty představují transakční odměny (odměny peněžní povahy) a dolní dva kvadranty naopak odměny povahy nepeněžité.



Obrázek 1: Model celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 44)

2.7 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovým prvkem pro rozvoj lidského kapitálu firmy a k zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti. Je to proces systematický, dlouhodobý a opakující se. Než se podnik pustí do vzdělávání svých zaměstnanců je důležité identifikovat potřebu. Musí si položit otázku koho a proč je potřeba vzdělávat. Při tom společnost vychází z analýzy práce, ze které lze vyčíst požadavky na pracovní místo (potřebné vzdělání, znalosti, schopnosti, dovednosti atd.) a analýzy podnikových cílů (Čeho chce společnost dosáhnout?). Kromě analýz vychází zaměstnavatelé také z hodnocení zaměstnanců, neboť i to poskytuje informace o tom, zda je potřeba vzdělávat, či nikoliv. Poté co si podnik ujasní a úspěšně identifikuje potřeby, je důležité, aby si vše dobře naplánoval a stanovil rozpočet na tuto činnost. Dále dochází k výběru dodavatele a k realizaci. Podnik může využít vlastních zaměstnanců, nebo si najme externí firmu, která se specializuje na tuto oblast. Následně by mělo dojít k vyhodnocení procesu. Tento proces shrnuje následující obrázek.



Obrázek 2: Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2007, s. 471)

Ke vzdělávání může docházet jak na pracovišti (on the job), tak i mimo něj (off the job). Rozdíl spočívá v tom, že vzdělávání na pracovišti zahrnuje učení se při plnění pravidelných pracovních povinností a získávání praktických zkušeností. Naopak off the job zahrnuje strukturované programy nebo kurzy určené k posílení specifických znalostí nebo dovedností, konaných mimo pracoviště. Typickým příkladem on the job je asistování nebo cross training. Development centra a outdoor training jsou příkladem off the job vzdělávání.

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, kteří jsou potřební k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. Úkolem společnosti je proto zabezpečit, aby docházelo k ochotě se vzdělávat, a aby zaměstnanci ve vzdělávání viděli smysl a, aby naplno využili zdrojů, které společnost nabízí. (Armstrong, 2007)

2.8 Cíle řízení lidských zdrojů

Cíle nám poskytují směr a orientaci, která nám pomáhá rozhodovat se a zaměřovat na to, co je pro nás důležité a vytyčují cestu, kterou se chceme vydat. Tím, že si stanovíme cíl se cítíme motivovaní, což nás dokáže udržet aktivními a angažovanými. V neposlední řadě, stanovíme-li si dobře náš cíl můžeme po jeho dosáhnutí změřit náš pokrok a vyhodnotit naše počínání.

Stanovování cílů řízení lidských zdrojů by mělo odpovídat faktu, že se firma nenachází v bublině, která by ji ochraňovala před okolním světem. Jak už bylo zmíněno v dřívějších kapitolách, na firmu působí mnoha vnějších faktorů, jedním z nich jsou zásahy státu v oblasti legislativy týkající se oblasti pracovněprávních vztahů, či vztahů na pracovišti obecně. Aby firma tyto povinnosti plnila a dodržovala, stanovuje si takzvané cíle společenské. **Společenské cíle** jsou takové, které se týkají odpovědnosti organizace vůči širší společnosti. Dalším druhem jsou **cíle organizační**, ty se mohou lišit v závislosti na konkrétních potřebách a strategii daného podniku. Nicméně organizační cíle mohou zahrnovat zajištění adekvátního personálního obsazení, kdy cílem může být zajistit, aby měl podnik dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Dále se společnost může zaměřit na zvyšování produktivity a efektivity práce tím, že se bude snažit o optimalizaci procesů a pracovních postupů, nebo se bude snažit udržovat své kvalifikované zaměstnance, tak, že je bude podporovat v jejich rozvoji. Aby mohl podnik dosáhnout širších organizačních cílů souvisejících s lidskými zdroji stanovuje si tzv. **funkční cíle**. Tyto cíle jsou odvozené od hlavních organizačních cílů a zaměřují se na konkrétní funkce a procesy v oblasti lidských zdrojů. V neposlední řadě je třeba zmínit **osobní cíle**, které se zaměřují na rozvoj dovedností, znalostí a schopností jednotlivých zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že co člověk, to jiný cíl. Každý jsme nějaký a klademe si jinak velké a těžké cíle. Podnik může pomáhat v rozvoji svých zaměstnanců v různých oblastech.

2.8.1 Determinanty ovlivňující cíle řízení lidských zdrojů

Kromě faktorů ovlivňující cíle řízení lidských zdrojů, mezi něž kromě podnikové strategie patří i používané technologie (určují profese, požadovanou kvalifikaci na pracovníky, podmínky na pracovní prostředí atd.) a komerčně-finanční faktor se dále můžeme setkat s determinanty, které taktéž ovlivňují tyto cíle. Těmito determinanty jsou: **velikost podniku**, kdy je jako ukazatel

nejčastěji využíván počet zaměstnanců dané organizace; **kapitálové vybavení podniku**, kterým se rozumí velikost kapitálu společnosti; **struktura podniku**, pod níž si lze představit organizační strukturu, to jaká bude zvolena organizační struktura bude mít vliv na komunikaci uvnitř organizace, dále tím bude ovlivněna rychlost rozhodování a v neposlední řadě to bude mít vliv na motivaci a zapojení zaměstnanců; **vnější prostředí; osobnosti podniku**, za kterými stojí management, ředitel, CEO, vedoucí oddělení a investoři.

2.9 Shrnutí druhé kapitoly

Druhá kapitola byla převážně věnována činnostem, kterými se ŘLZ zabývá. Kromě činností byly v této kapitole také definovány hlavní úkoly podle Koubka a cíle této oblasti.

První činnosti, které byla v této kapitole věnována pozornost byla činnost personálního plánování. Jedná se o proces předvídání potřeby zaměstnanců s cílem dosáhnout jejich optimálního využití. Aby mohly podniky předvídat je důležité provádět inventarizaci lidských zdrojů. Výstupem personálního plánování jsou personální plány. Následující kapitola byla o procesu získávání zaměstnanců. Zabývala se všemi činnostmi, které do této oblasti patří, tj. náborem, výběrem, přijímáním a adaptací zaměstnanců. Třetí kapitola se zabývala analýzou práce a vytváření pracovních úkolů. Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností ŘLZ. Analýza práce slouží k popsání pracovního místa a specifikování požadavků na práci. Díky tomu lze stanovit požadavky na potenciální zaměstnance. Předposlední kapitola se věnovala řízení pracovního výkonu. Cílem tohoto procesu je pomocí hodnocení a odměňování zajistit, aby jednotliví zaměstnanci dosahovali stanovených organizačních cílů. Vzdělávání zaměstnanců byla věnována poslední z kapitol týkajících se činností ŘLZ. Nejedná se o finančně levou záležitost, proto je velmi důležité stanovit si proč je vzdělávání potřeba, komu je nutné doplnit, jakým způsobem bude realizováno, a hlavně čeho chce společnost vzděláním dosáhnout.