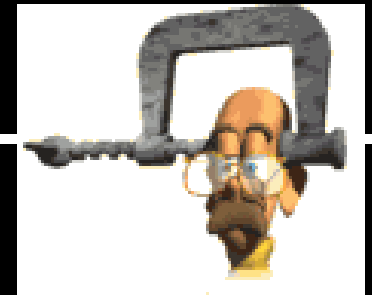


Principy personálního řízení

SPP 423

3. lekce: Výkon personálního managementu



PhDr. Alena Lubasová
lubasova@brno-konsens.cz



Lekce 3. Výkon personálního managementu

Obsah dnešního tématu:

1. Vývoj strategického řízení
2. Historické pozadí personálního managementu
3. Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů
4. Mezinárodní personální management
5. **Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení**
6. **Činnost moderních personálních útvarů**

Literatura k lekci 3.

- 📖 M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002,
- 📖 M. Foot, C. Hook: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002,
- 📖 E. Bedrnová, I. Nový: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektum 1994
- 📖 J. Stýblo : *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001
- 📖 Z. Dytrt a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C.H.Beck, 2004
- 📖 H. Sedláčková, K. Buchta: *Strategická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2006

@ Přednáška

📖 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně

@ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS - v elektronické podobě

1. Vývoj strategického řízení



Vývoj strategického řízení

Myslet strategicky = záměrně a vědomě zformulovat a demonstrovat směr, kterým chceme jít

Strategické řízení/ strategický management - nástroj řízení, zahrnující aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, které organizaci obklopuje.

Schéma strategického řízení



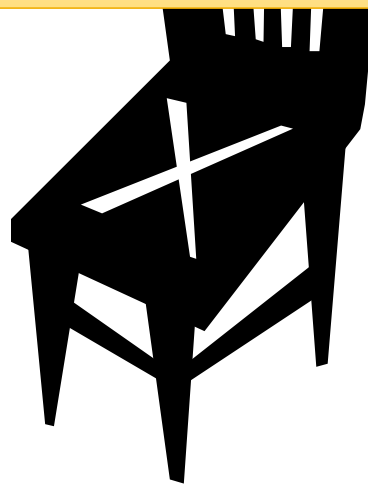
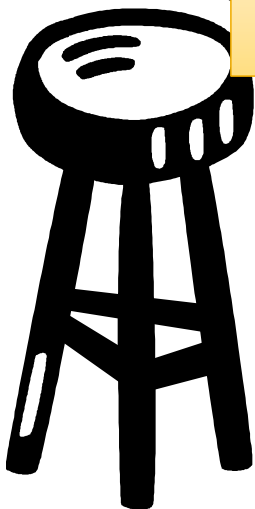
Magická čísla strategického řízení

3

4

5

Základ strategického řízení= naučit se myslet ve variantách!



Jiná definice strategického řízení

Armstrong (1995) :

Strategické řízení je proces , jímž organizace a její manažeři určují:

- kam míří = strategický **záměr**
- jak se tam chtějí dostat = strategické **plánování**
- jak zajistí, aby se dostali , tam kam chtějí= = **řízení organizace** a jejích činností ve směru plnění strategických cílů



4 vývojové fáze strategického řízení ve 20. století

70.léta – etapa amerických **strategických
analýz**

80.léta - etapa hledání **konkurenčních výhod**

90.léta - etapa **superkonkurence** a
hyperkonkurence

Konec 90.let – etapa **globalizace**

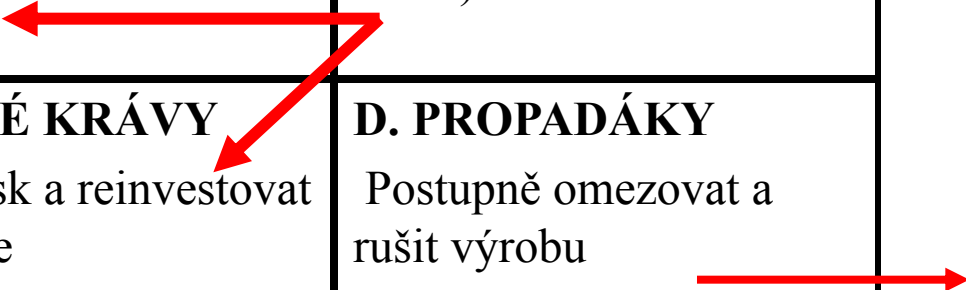
1. Vývojové fáze

Na prahu sedmdesátých let –**etapa strategických analýz**, které určovaly strategii firem

- ⇒ **Portofoliová analýza** - prověření a ocenění toho čím organizace disponuje a roztřídění do známých 4 skupin, známých pod názvem „hvězdy“, „dojné krávy“, „otazníky“, „mrtvé dřevo-propadáky“.
- ⇒ **Analýza silných a slabých stránek** organizace, příležitostí i rizik trhu, známá pod názvem **SWOT**.

Ukázka portfoliové analýzy výrobků

		Relativní podíl na trhu	
		Vysoký	Nízký
Potenciál růstu trhu			
Vysoký	A. HVĚZDY (udržovat a podporovat)	B. OTAZNÍKY (zlepšit pozici nebo zrušit)	
Nízký	C. DOJNÉ KRÁVY Sklízet zisk a reinvestovat do rozvoje	D. PROPADÁKY Postupně omezovat a rušit výrobu	

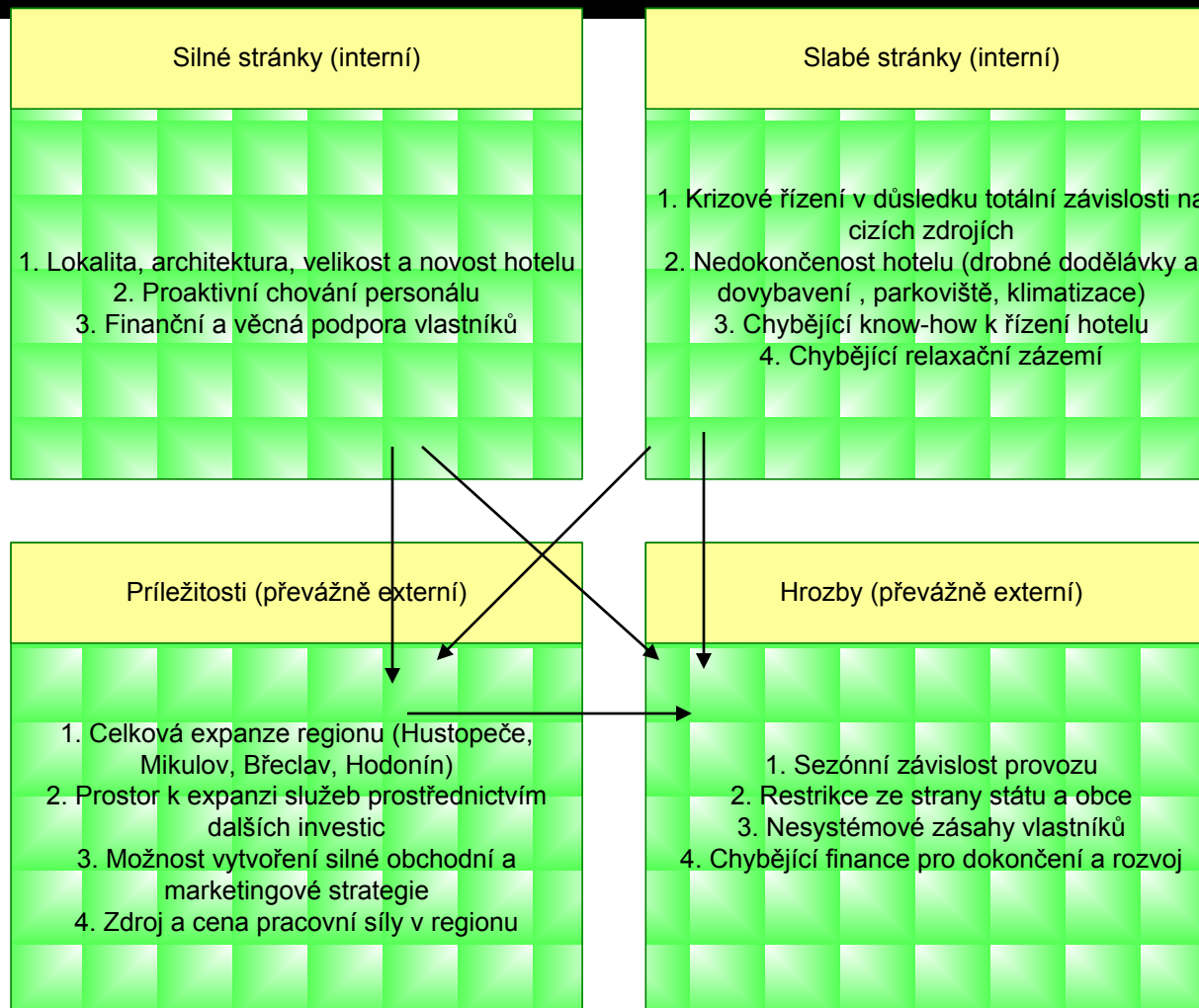


Zdroj: Keřkovský, 2004

Ukázka portfoliové analýzy služeb hotelu

Potenciál růstu možností / příležitostí	Relativní podíl na trhu	
	Vysoký	Nízký
Vysoký	<p>A. HVĚZDY Udržovat a podporovat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubytování ✓ Prodej nápojů ✓ Firemní akce od 20 lidí výše 	<p>B. OTAZNÍKY Zlepšit pozici nebo zrušit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stravování ✓ Návštěva sklípků ✓ Tématické akce ✓ Prodej doplňkových služeb ✓ Opakované gastronomické akce (prase) ✓ Bowling ✓ VIP hosté (přátele, rodina)
Nízký	<p>C. DOJNÉ KRÁVY Sklízet zisk a reinvestovat do rozvoje jiného segmentu</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Firemní akce (menší počet lidí) ✓ Pasanti z ulice ✓ Svatby ✓ Soukromé večírky ✓ Vánoční podnikové večírky 	<p>D. PROPADÁKY Postupně omezovat nebo rušit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Burčákový víkend (dostatečně nezajištěné akce přes Čedok)

Ukázka reálné SWOT analýzy hotelu



2. vývojové fáze

Osmdesátá léta - vnáší do strategického řízení pojem „**konkurenční výhoda**“ .
Strategické řízení směřuje především k získávání konkurenčních výhod, které jediné zajišťují silné tržní postavení.

V čem jsme lepší než konkurence ?

Co dokážeme lépe? Stanoví další směr rozvoje

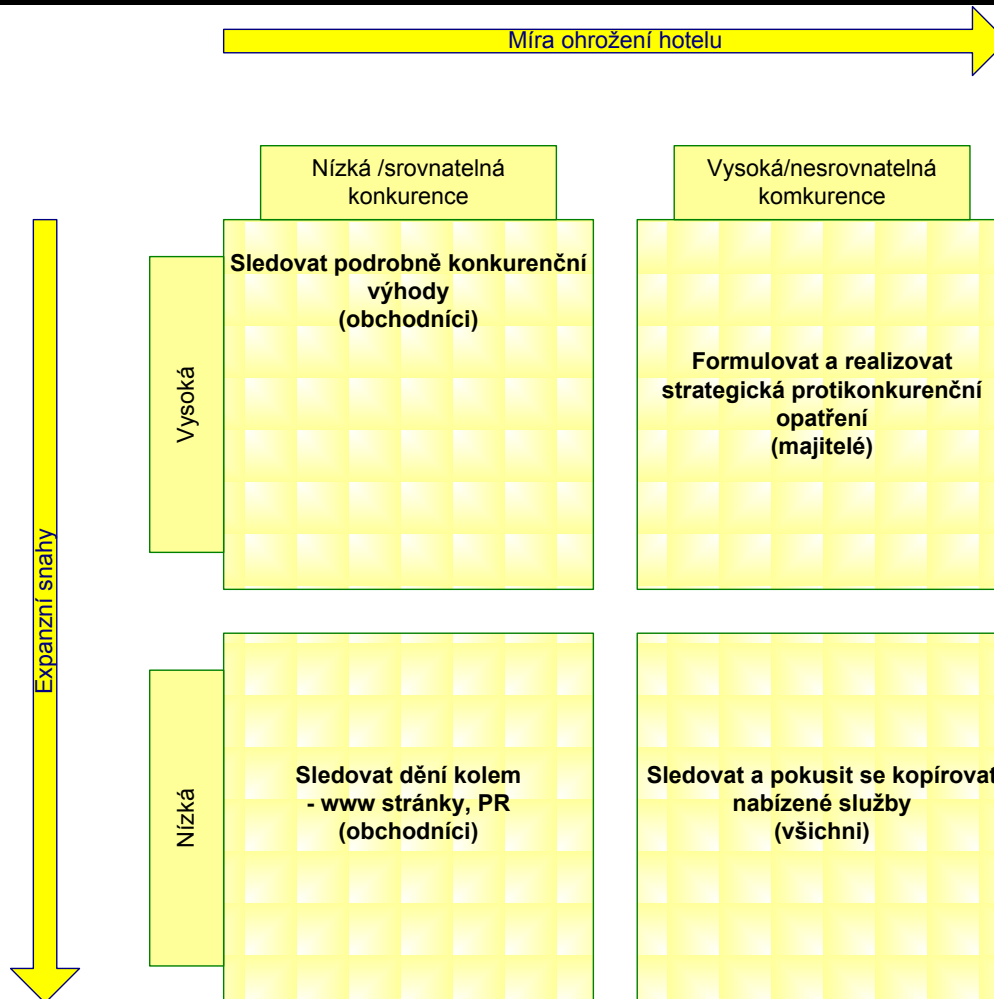
Ti, kteří konkurenční vynody nedosahují jsou určeni k pouhému vyhledávání tržních mezer.

3. vývojové fáze

Nástup v devadesátých letech - strategické řízení vychází ze **sledování vývoje konkurence**.

- ⇒ Etapa „**superkonkurence**“ a „**hyperkonkurence**“ . Dochází k propojování organizací do velkých korporací , tvořících tzv. „první ligu“.
- ⇒ Konkurenční výhody mají jen velmi **malou životnost**, neboť dochází k novému zrychlenému cyklu změn
- ⇒ Ty organizace, které nejsou členy první ligy provádí **kampaň zeštíhlování** .
- ⇒ Odepisují se aktiva, propouští zaměstnanci, zbavují se výzkumu, vývoje , schopných lidí . Tím si znemožňují inovaci i získávání nových trhů.

Ukázka postupu analýzy konkurence



4. vývojová fáze

Na konci 20. století – **etapa globalizace** , která strategii zaměřuje na **šíření změn**.

- Důraz se klade na exponované cíle , využívání energií a ambicí lidí s vysokým potenciálem.
- Dochází k teritoriálnímu propojení organizací i managementu .
- Nastává období transferů vyspělého know-how propojováním informací, zdrojů, lidí a všeho, co je potřebné pro znásobení hodnoty zákazníka do globálního prostoru – tj. do sítí.



Další vývojová fáze strategického řízení v době zesílené konkurence

Nový směr strategického řízení naznačuje dvě neopominutelné potřeby, které firma potřebuje :

- Tým schopného lidského potenciálu (rozvoj klíčových zaměstnanců)
- 2. Přenos produktivních zkušeností (vybudování znalostního managementu)
- **Strategie organizace se identifikuje se strategií lidských zdrojů.**
- Mění se požadavky na lidi v čele organizace, prosazuje se tendence „**od vedoucích osob k vůdčím osobnostem**“ .

Vývojové etapy amerického stylu řízení

Vývojová etapa	Období	Charakteristika
Průmyslová revoluce	1870-1900	Normativní řízení (hledání vlastních cest organizací)
Vědecké řízení	1900-1923	Racionalizace (metody a systémy řízení)
Mezilidské vztahy	1923-1955	Normativy (etika)
Racionalizace řízení	1955-1980	Racionalizace (rozhodovací procesy)
Kultura organizování	1980-dosud	Normativy (organizační kultura)

Pramen: Berley, S.R., Kunda G.: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, ASQ

2. Historické pozadí personálního managementu



Historické pozadí personálního managementu

Rekapitulace dosavadních poznatků:

- Každá organizace byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité **poslání - výrobu či poskytování služeb.**
- Toto poslání koresponduje se základními představami zakladatelů organizace (co bude předmětem podnikání- jací budou zákazníci-co svým zákazníkům nabídnout)
- Každé dění v organizaci je podmíněno materiálními zdroji, technicko-technologickým zázemím a lidským faktorem.
- Rozhodující dynamizující silou, se kterou bylo možno cíleně zacházet se stal **lidský faktor.**

Vývoj personálního řízení

- Vyvíjejí se od 20. let minulého století až po současnost
- Současná etapa **globálního řízení lidských zdrojů** vznikla v důsledku propojování nadnárodních ekonomik a jejich integrací.
- Přenáší tak know-how ŘLŽ z vyspělejších organizací na ty ostatní
- Současně s tím se mění i postavení a poslání personalistů, kteří plní roli mentorů, auditorů, konzultantů a partnerů.

Jednotlivé etapy personálního řízení

- Etapa 1. **dvacátá léta** - cca od roku 1915 - **etapa Péče o zaměstnance** - budují se sociální zařízení, kantýny, objevují se první pracovníci, pověření péčí o zaměstnance za 1. sv. války, začíná zájem o problémy zaměstnanců
- Etapa 2. **třicátá léta** - **etapa Personální administrativy** - byla zajišťována péče o zaměstnance, poskytována pomoc ve formě získávání pracovníků, uskutečňoval se jejich základní výcvik a byla zavedena evidence o pracovnících
- Etapa 3 - **čtyřicátá a padesátá léta** - **etapa Rozvoje personálního řízení** - byl poskytován celý rozsah personálních služeb, odborný výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stali manažery, vstupovali do pracovních vztahů, řešili pouze taktické a operativní úkoly.

Jednotlivé etapy personálního řízení

- Etapa 4. - **šedesátá až sedmdesátá léta – Dospělost personálního řízení** - vedle výše uvedených služeb přistupuje i tvorba organizace, péče o vedoucí pracovníky - manažery, jejich rozvoj, systematické vzdělávání, plánování pracovních sil.
- Uplatňují se propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování, hodnocení, programy organizačního rozvoje a narůstá vliv psychologů a sociologů.
 - Nastává období kolektivních pracovních vztahů, vyjednává se o produktivitě.
 - Důraz je kladen na oblast pracovního práva z důvodu nárůstu legislativy.
 - Personální manažeři se stávají profesionály.

Jednotlivé etapy personálního řízení

Etapa 5 - osmdesátá léta - etapa Řízení lidských zdrojů - první fáze

- Řeší se problémy organizační kultury a tržní ekonomiky. Rozvíjí se strategický přístup k lidským zdrojům , dochází k prvním pokusům integrace řízení lidských zdrojů se strategií firmy .
- Personální řízení se orientuje k podnikání a managementu. Rozvíjí se systémy řízení výkonu a odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly .
- Dochází k oslabování vlivu odborů.
- Personální ředitelé se stávají společníky podnikatelů.

Jednotlivé etapy personálního řízení

Etapa 6. - **devadesátá léta** - **etapa Řízení lidských zdrojů** - **druhá fáze**

- Do popředí se dostává etika týmové práce, posilují se pravomoci, dochází k nepřetržitému rozvoji v „učících se organizacích“.
- Hovoří se o kompetencích, klade se důraz na komplexní řízení kvality, vytvářejí se přístupy na řízení kultury, výkonu, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů .
- S nastávající recesí přichází na řadu štihlejší a horizontální uspořádání organizační struktury, upouští se od pojmu celoživotní zaměstnání.
- Personální ředitelé zpracovávají reengineeringové studie, snižující počty zaměstnanců.
- Začínají se používat metody benchmarkingu, narůstá počet externě zajišťovaných služeb personálními agenturami.
- Personalisté přebírají role konzultantů.

Jednotlivé etapy personálního řízení

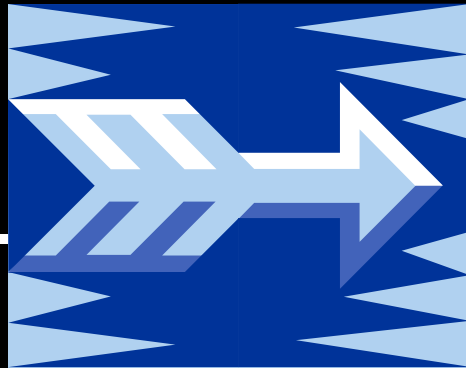
Etapa 7. - na přelomu 20. a 21. století- etapa **Globálního řízení lidských zdrojů**

- Vzniká jako dynamický fenomén v důsledku propojování národních ekonomik a jejich integrací. Uvnitř nadnárodních společností se prosazuje **mezikontinentální dělba práce**, vznikají **mezinárodní pracovní týmy**.
- Zanikají typické národní řídicí styly, objevuje se **nový globální styl**, přebírající zkušenosti z jednotlivých národních zdrojů. Základním heslem se stává „**think global, act local**“.

Jednotlivé etapy personálního řízení

- Probíhá řada nových činností - nezvyklý tlak na kvalitu práce - **total quality management**, rozvíjí se podnikatelská výkonnost formou **learning organisations**, prosazují se stále změny vnitřního prostředí **reengineering**, snižuje se počet řídicích úrovní tzv. **leanmanagement**, probíhá **outplacement** - uvolňování přebytečných pracovníků v důsledku rušení činností, činnosti, které netvoří podnikatelskou aktivitu organizace se nakupují - **outsourcing**.
- Nositelé know-how a nejlepší pracovníci vytvářejí pracovní týmy - **centra excellence**. Novým dynamickým prvkem úspěchu se stává **multikulturnost** t.j. schopnost přijmout kulturu strategického partnera.
- Mění se i požadavky na kvalitu manažerů. Za základ manažerského úspěchu je považována **schopnost stanovení priorit** a cest k jejich postupnému naplnění. Globální manažer 21. století je především vizionářským vůdcem tvůrčího týmu. (Šíp, 1998)

3. Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů



Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů - nová koncepce personální práce, která vystupuje do popředí v souvislosti s rozvojem podnikatelských a ekonomických aspektů hospodářství.

- ⇒ Představuje **moderní strategii** organizace, která zaměřuje svoji pozornost na **člověka jako klíčový faktor prosperity** a řízení lidských zdrojů staví do centra pozornosti řízení organizace.
- ⇒ Významnou roli sehrává **organizační kultura**, budovaná na takových prvcích jako je **týmová spolupráce, spoluúčast při rozhodování, zvyšování pocitu zodpovědnosti**, pospolitosti a solidarity s organizací
- ⇒ Probíhá demokratizace klimatu organizace a změny k celkovému přístupu k pracovníkovi jako ke člověku **tvůrčímu a dostatečně motivovanému** k podávání pracovního výkonu na potřebné úrovni.
- ⇒ V tom je tedy podstatný rozdíl od dřívějšího pojetí člověka jako pouhé pracovní síly.



Strategické řízení lidských zdrojů

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ
= STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Pozn. :

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

Strategické řízení lidských zdrojů

- Nejsložitější částí systému řízení, od kterého se očekává **návod jak zajistit stabilitu a rozvoj organizace** ve stávajícím turbulentním prostředí, **udržení konkurenčních výhod** na trhu a dosažení **úspěchu** na základě využití **synergických efektů**.
- **Investice**, vkládané do rozvoje lidského potenciálu jsou považovány za strategické, neboť lidé zajišťují přidanou hodnotu a jsou jedním ze zdrojů, zajišťujících konkurenceschopnost organizace

Strategické řízení lidských zdrojů

Koubek (2001): *Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů, obsažených v personální strategii.*

- Tím, že strategické řízení lidských zdrojů je determinováno vzájemným vztahem mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením organizace, lze je považovat za **nejvyšší stupeň v řízení lidského potenciálu, kterého může být v organizacích dosaženo.**

Strategické řízení lidských zdrojů

Výzkumu Armstrong a Long (1994) :

- *„Realitou strategického řízení lidských zdrojů je to, že neexistuje a nemůže existovat, leda jako pojetí : názor na to , jak by měly být dlouhodobě řízeny záležitosti lidských zdrojů, způsob myšlení, úhel pohledu.*
- **Strategické řízení lidských zdrojů je jen tehdy reálné, je-li převedeno do personálních strategií, které jsou uplatňovány.“**

Podmínky, ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů není izolovaným subsystémem řízení organizace. Je závislé na řadě podmínek, které lze zjednodušeně rozdělit do dvou skupin:

A. VNĚJŠÍ PODMÍNKY - jsou proměnlivé jevy, na které má organizace pouze malý vliv. Jsou formovány zejména vývojem technologií, ekonomickým cyklem, demografickým vývojem, kulturními změnami a zásahy státu.

Vnější podmínky organizace

Mezi hlavní **vnější podmínky**, které významně limitují úvahy při tvorbě personální strategie patří:

1. **Vývoj trhu práce** - vývoj vztahů mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil jak v množství, tak ve struktuře. Vývoj trhu práce je ovlivňován populačním vývojem, globalizací trhu práce, imigrační politikou státu, mírou otevřenosti národní ekonomiky apod.
2. **Změny v obsahu pracovní činnosti**, vznikající v důsledku vědeckotechnických či společenských procesů. Zahrnují 4 vývojové tendence, které se v pracovní činnosti střetávají a prolínají. Jedná se o automatizaci (úbytek fyzické práce), informatizaci (zavádění a využívání počítačů do všech sfér), humanizaci práce (zlepšování materiálních a sociálních podmínek práce), ekologizaci práce (řešení rozporů mezi výrobou a životním prostředím)
3. **Změny techniky a technologií**, využitelných pro organizaci

Vnější podmínky organizace

4. **Změny hodnotových orientací lidí**, zahrnující změny v profesně-kvalifikační struktuře, v úrovni vzdělání, v modelu rodiny, v životním stylu apod.
5. **Prostorová mobilita obyvatelstva** - schopnost stěhování se či dojíždění za prací
6. **Politika zaměstnanosti** státu, pracovní a sociální legislativa, politická stabilita
7. **Průběh průmyslového cyklu** - t.j. střídání období konkurence a deprese
8. **Změny v poptávce** po výrobcích či službách
9. **Postupující globalizace** organizací a internacionalizace ekonomických procesů

Vnitřní podmínky organizace

B. VNITŘNÍ PODMÍNKY - jsou takové, které vycházejí přímo z organizace samotné. Řízení lidských zdrojů v organizaci probíhá za zcela jedinečných, konkrétních podmínek, které jsou pro danou organizaci charakteristické.

Vnitřní podmínky organizace

Nejvýrazněji řízení lidských zdrojů ovlivňuje :

1. **finanční situace organizace** - závisí na úspěšnosti organizace a je jedním z hlavních faktorů při tvorbě personální strategie, neboť finanční situace rozhoduje o nejdůležitějších personálních činnostech (počet zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, sociální program a pod.)
2. **strategie organizace** - determinuje, jaká koncepce řízení lidského potenciálu bude v organizaci uplatněna
3. **technologické vybavení** - vymezuje podmínky pro pracovní činnost, pro vytváření pracovních míst a nových úkolů. Současně ovlivňuje i kvalifikační strukturu zaměstnanců, jejich vzdělávání, rekvalifikaci , případně propouštění

Vnitřní podmínky organizace

4. **organizační uspořádání** - vymezuje konkrétní podmínky pro řízení lidských zdrojů. Soustřeďuje pozornost na efektivní využívání celkového potenciálu pracovníků, určuje výběr pracovníků do jednotlivých pracovních pozic a řízení jejich dalšího rozvoje
5. **organizační kultura a filozofie** - je úzce spjata s personální politikou organizace. Řízení lidských zdrojů se orientuje na trvalé posilování a prosazování organizační kultury u všech pracovníků, odměňování těch, kteří přijali organizační kulturu za svou.
6. **způsob a styl řízení a vedení lidí** - je přímo jednou ze složek řízení lidských zdrojů, kterou personální politika aktivně ovlivňuje

Vnitřní podmínky organizace

7. **vztah k odborové organizaci** - personální manažer je hlavním komunikátorem s odborovou organizací, je přímo odpovědný za uzavírání kolektivních smluv, které musí zajišťovat nároky zaměstnanců v souladu s cíli a možnostmi organizace
8. **informační systém** - pro kvalitní řízení lidských zdrojů je zapotřebí značné množství informací. Jejich získávání, uchovávání, aktualizace a užívání je bezprostředně závislé na kvalitě personálního informačního systému, který mají personální útvary k dispozici

4. Mezinárodní personální management



Více k této kapitole naleznete v Armstrong, M. : Řízení lidských zdrojů (2002)

Definice MŘLZ

Mezinárodní řízení lidských zdrojů (MŘLZ) je proces **zaměstnávání a rozvíjení lidí v globálních organizacích.**

Je náročnější než řízení lidských zdrojů uvnitř jedné země z důvodů:

1. Národnostně-kulturní rozdíly
2. Rozmanité požadavky legislativy
3. Komunikační bariéry
4. Zajištění vhodného managementu pro mezinárodní operace

Důležité pojmy MŘLZ

EXPATRIANT - občan mateřské země,
dlouhodobě působící v cizině – místě
organizace nebo její organizační jednotky

MÍSTNÍ ZAMĚSTNANEC – domorodec

ZAMĚSTNANEC TŘETÍ ZEMĚ - cizinec,
pracující pro společnost v cizí zemi (např. Ind ,
pracující v ČR pro Belgickou společnost)



7K model

Torrington (1994)

Charakteristické rysy MŘLZ

Torrington (1994) definuje model „7 K“ (7 C), charakteristický pro MŘLZ:

- **Kosmopolitismus** – inklinace lidí v organizaci k mnohojazyčné elitě
- **Kultura** – akceptace velkých kulturních rozdílů
- **Kompenzace** – zvláštní požadavky na odměny a další výhody expatriantům
- **Komunikace** – stanovení firemního jazyka
- **Konzultace** – potřeba odbornosti pro místní potřeby
- **Kompetence** – definice potřeb schopností různé škály lidí
- **Koordinace** – různé formální i neformální metody těsnější spolupráce

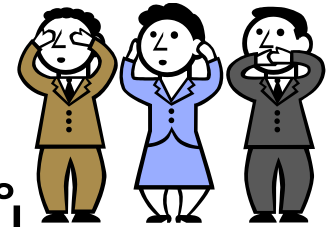
5. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení



Výkon personálního řízení/ŘLZ

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků



Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak se organizace se této úlohy zhostí



MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Dvojí odpovědnost personálního řízení

- Účelem personálního řízení je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace.
- Svůj účel naplňuje prostřednictvím **výkonu jednotlivých personálních činností**.
- Za plnění úkolů a činností, vyplývajících z personálního řízení je v organizaci zodpovědný nejen personální útvar, ale také vedoucí pracovníci/management všech řídicích úrovní.
Jedná se tedy o dvojí odpovědnost v personálním řízení.

Modely v personálním řízení

K rozdělení kompetencí a současně zodpovědností mezi personální útvary a management organizace v rámci personálního řízení byla vypracována řada teoretických modelů.

- Nelze však přijmout žádný diktát toho, který je považován v dané chvíli za nejlepší. Ideální je prozkoumat několik modelů odlišných a pak vytvořit model vlastní.
- Vždy je třeba vycházet zejména z typu organizační struktury, míry decentralizace, dosaženého stupně organizační kultury a úrovně znalostí managementu.

Čím kvalitnější je personální manažer, tím více kompetencí získá personální útvar!



Modely v personálním řízení

Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

Role vedoucího pracovníka v jednotlivých činnostech personálního řízení vychází z jeho řídicí pravomoci :

1. spolutvůrce personální strategie a personální politiky
2. rozhodující činitel při plánování a analýze pracovních míst
3. rozhoduje o využití vnitřních personálních rezerv organizace a plánuje personální rozvoje svých stávajících spolupracovníků
4. iniciátor při získávání pracovníků, definují požadavky na nové pracovníky a na informace, které je o nich potřeba zjistit
5. plní rozhodující roli při výběru pracovníků a rozhodují o přijetí konkrétního pracovníka

Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

6. vede vyjednávací řízení o podmínkách pracovní smlouvy
7. orientuje nové zaměstnance a uvádí je do kolektivu
8. provádí hodnocení pracovníků a svým přístupem rozhodují o efektivnosti hodnocení
9. navrhuje spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či k penzionování a sami s nimi tyto návrhy projednává
10. identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků, často se aktivně do vzdělávání zapojuje. Vypracovává plány individuálního rozvoje spolupracovníků, umožňuje jejich plnění a podílí se na jejich kontrole

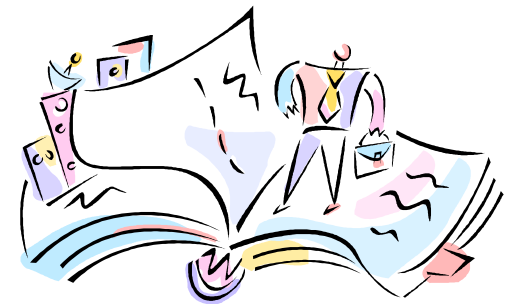
Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

11. spolupodílí se na vytváření systemu odměňování a politiku odměňování realizuje dle stanovených zásad. Rozhoduje o proměnlivé složce mezd a platů jednotlivých pracovníků
12. spoluvytváří pracovní vztahy - zaměstnanecké, mezilidské, k veřejnosti a sehrává důležitou roli v prevenci konfliktů.
13. zodpovídá za úroveň komunikace s pracovníky
14. dohlíží a zodpovídá za dodržování zákonů, pravidel a norem na úseku pracovního prostředí a navrhuje opatření a formy péče o pracovníky
15. užívá a doplňuje personální informační systém

Chyby vedoucích pracovníků

Protože řízení lidských zdrojů, tj. práce s lidmi patří mezi nejobtížnější činnosti v rámci řízení, dochází často ze strany vedoucích pracovníků k chybám, jejichž zdroje lze charakterizovat následovně:

- 1. nedostatečná znalost a orientace v problematice řízení lidských zdrojů** bývá zpravidla u technokraticky zaměřených vedoucích pracovníků, kteří upřednostňují odborné znalosti a problematiku řízení lidí vidí jako podružnou záležitost, které se nevěnují



Chyby vedoucích pracovníků

2. **nezájem a neochota věnovat se personálnímu řízení** vyplývá ze strachu z konfliktních situací, ze zaměření vedoucího pracovníka více na plnění zadaných úkolů než na řízení lidí, podceňování schopností svých podřízených
3. **neochota respektovat pravidla personální politiky a organizační kultury**, která „omezují“ jejich rozhodovací pravomoci o podřízených
4. **pasivní přístup k personálnímu řízení** – neochota se jakkoliv podílet na aktivním řízení – zbavování se odpovědnosti a její přenos na personální útvary



6. Činnost moderních personálních útvarů



Personální útvary

Personální útvar je specializované pracoviště organizace, poskytující odbornou pomoc vedoucím pracovníkům a zajišťující koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce.

Personální útvary mají v rámci organizace svěřenu **pravomoc poradní** a v některých případech i **pravomoc výkonnou** při zajišťování personálních činností .

Etika v personální práci

Pracovníci personálních útvarů jsou vázáni souborem etických norem, jejichž dodržování je základním předpokladem pro výkon této činnosti.

Jedná se zejména o :

- **přesnost** poskytovaných informací
- zajištění **důvěrnosti** všech personálních informací
- schopnost a **ochota poradit**
- slušné zacházení a **nediskriminující přístupy** k lidem
- trvalý **seberozvoj** i snaha o **rozvoj jiných** lidí v organizaci

Etický kodex personalistů- materiál podporující důvěru managementu, zaměstnanců, odborů v personální práci



Portfolio personálních manažerů

Struktura personálních útvarů

Organizační členění a hierarchické postavení personálního útvaru závisí na mnoha faktorech, z nichž mezi nejvýznamnější patří:

- ⇒ velikost a typ organizace
- ⇒ škála personálních činností, které útvar zajišťuje
- ⇒ přístup k personálnímu řízení v hierarchii řízení organizace
- ⇒ kvalifikace a kvalita nejvyššího personálního manažera

Budoucnost personálních útvarů

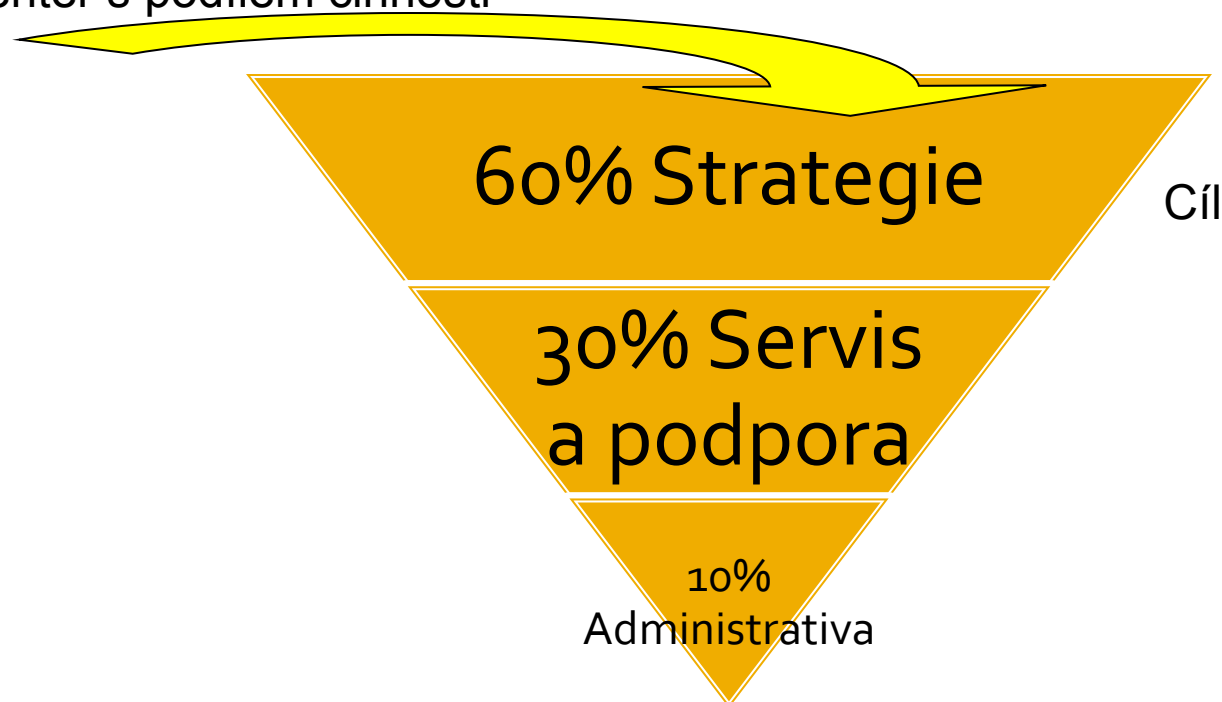
- Budoucnost personálních útvarů je závislá na budoucím vývoji organizace jako celku
- Předpokládá se, že stále více budou nabývat v personální práci na významu takové činnosti, které pojetí personálního útvaru a personalistů přesunou z roviny administrátorů, byrokratů a kontrolorů do roviny spolutvůrců strategie, profesionálních konzultantů a dodavatelů služeb.
- Činnosti takto koncipovaného personálního útvaru budou transformovány dle následujícího schématu:

Personální / HR programy a služby

Strategie a plánování	Dodávka služeb	Administrativa
Personální strategie	Nábor a obsazování pozic	Mzdové účetnictví
Organizační plánování	Vzdělávání a rozvoj	Zaměstnanecké spisy
Plánování pracovní síly	Řízení výkonnosti	Administrace benefitů a zaměstnaneckých výhod
Design programů a služeb	Odměňování	
Strategie trhu práce	Benefity/zaměstnanecké výhody	
	Zaměstnanecké a pracovně-právní vztahy	
	Péče o zdraví a bezpečnost práce	

Grafické znázornění transformace personálních útvarů do personálních servisních center s podílem činnosti

Současnost



Současné požadavky na HR management

1. ODPOVĚDNOST za:

- Organizační architekturu firmy
- Motivaci zaměstnanců
- Schopnost realizace změn

2. KLÍČOVÉ NÁROKY :

- Kompetence v tvorbě a doprovázení změn
- Orientace na přání zákazníka
- Sociální kompetence
- Schopnost zvládat chaotické a nepředvídatelné situace
- Systémové myšlení a přístup
- Odhadovat typologii osobností lidí v závislosti na povolání

Nové role HR manažerů

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- 😊 **roli mentora** - svoji autoritou a odborností poskytují pomoc , radu , péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- 😊 **roli auditora** - kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemoci apod.
- 😊 **role konzultanta** - poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi , jejich rozvoje , taktiky i praktických postupů . Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- 😊 **role partnera vůči odborům** - uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory
- 😊 **garant etiky a hodnoty firmy**

Shrnutí tématu

- 👉 Strategické řízení prochází svým vývojem. Od jednodušších forem, stavěných na výsledcích prováděných analýz, přes získávání konkurenčních výhod, spojování organizací do velkých korporací, vytvářejících superkonkurence se posléze prioritou strategického řízení v období globalizace stává řízení lidského potenciálu neboli strategické řízení lidských zdrojů.
- 👉 S bouřlivým rozvojem podnikatelských a ekonomických aktivit se do popředí zájmu dostává Řízení lidských zdrojů jako nová koncepce personální práce, která je závislá jak na vnitřních podmínkách organizace, tak na vnějším podmínkách, které ji obklopují.
- 👉 Spojením strategického řízení s řízením lidských zdrojů vzniklo pojetí strategické řízení lidských zdrojů, které je realizováno v podobě personálních strategií, které jsou v tomto duchu koncipovány.
- 👉 Zodpovědnost za výkon personálních činností, které z těchto strategií vyplývají je jednoznačně na vedoucích pracovnících/managementu organizací. Účinnou pomoc jim poskytují personální útvary jejichž budoucí podoba směřuje od administrativních útvarů do profesionálních servisních center.

Prostor pro dotazy



Praktická část výuky

Kontrola 2. lekce

Kontrola práce na zadání v 2. lekci – jak se Vám podařilo?

2.1 Návrh organizační struktury (útvary?)

2.2 Definice požadavků na technický a sociální subsystém?



Technický subsystém

Ne všechny prvky subsystému musí být v organizaci zastoupeny! Vyberte jen ty nejdůležitější!



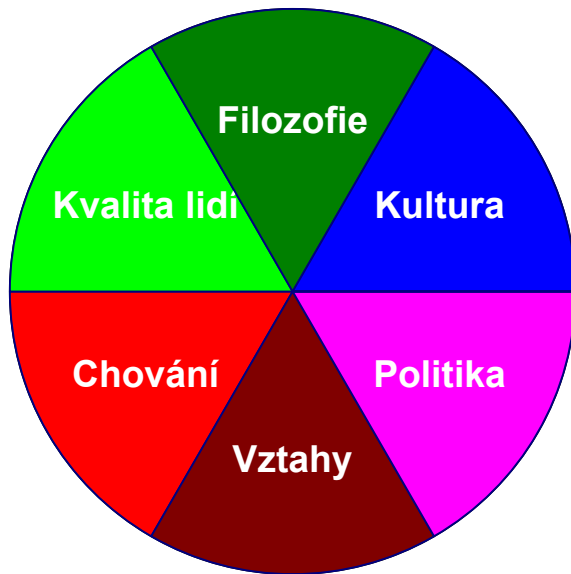
Materiální a nemateriální



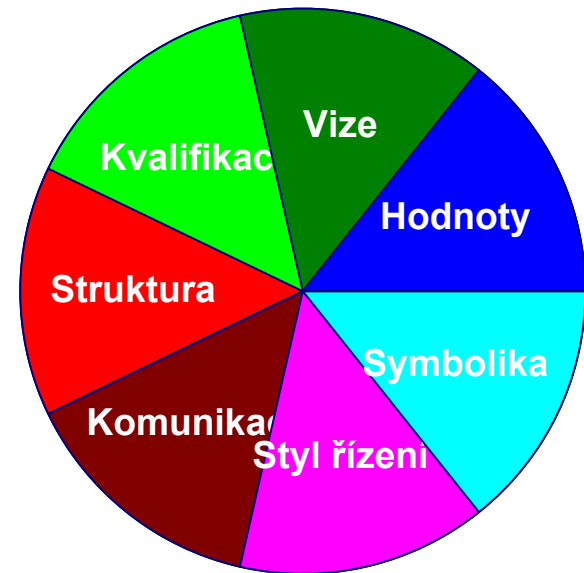
Organizační

Sociální subsystém

Ne všechny prvky subsystému musí být v organizaci zastoupeny! Vyberte jen ty nejdůležitější!



Vybavení organizace - nemateriální



Prvky sociálního subsystému

Praktická část výuky – 3. lekce

Dle návodu a vlastní úvahy :

3.1 Vyberte si a proveďte některou strategickou **analýzu Vaší** organizace (inspiraci hledejte v doporučené literatuře)

3.2 **Vymezte oblasti personální strategie** (které je třeba strategicky řídit)

3.3 Navrhněte model **personálního řízení**, odpovídající Vaší organizaci (základní rozdělení kompetencí ve dvojí odpovědnosti- forma personálního útvaru)

3.4 Zpracujte **etický kodex personálního řízení**.
Použijte přednášek a doporučené literatury (Koubek, Armstrong)



Děkuji za pozornost

