

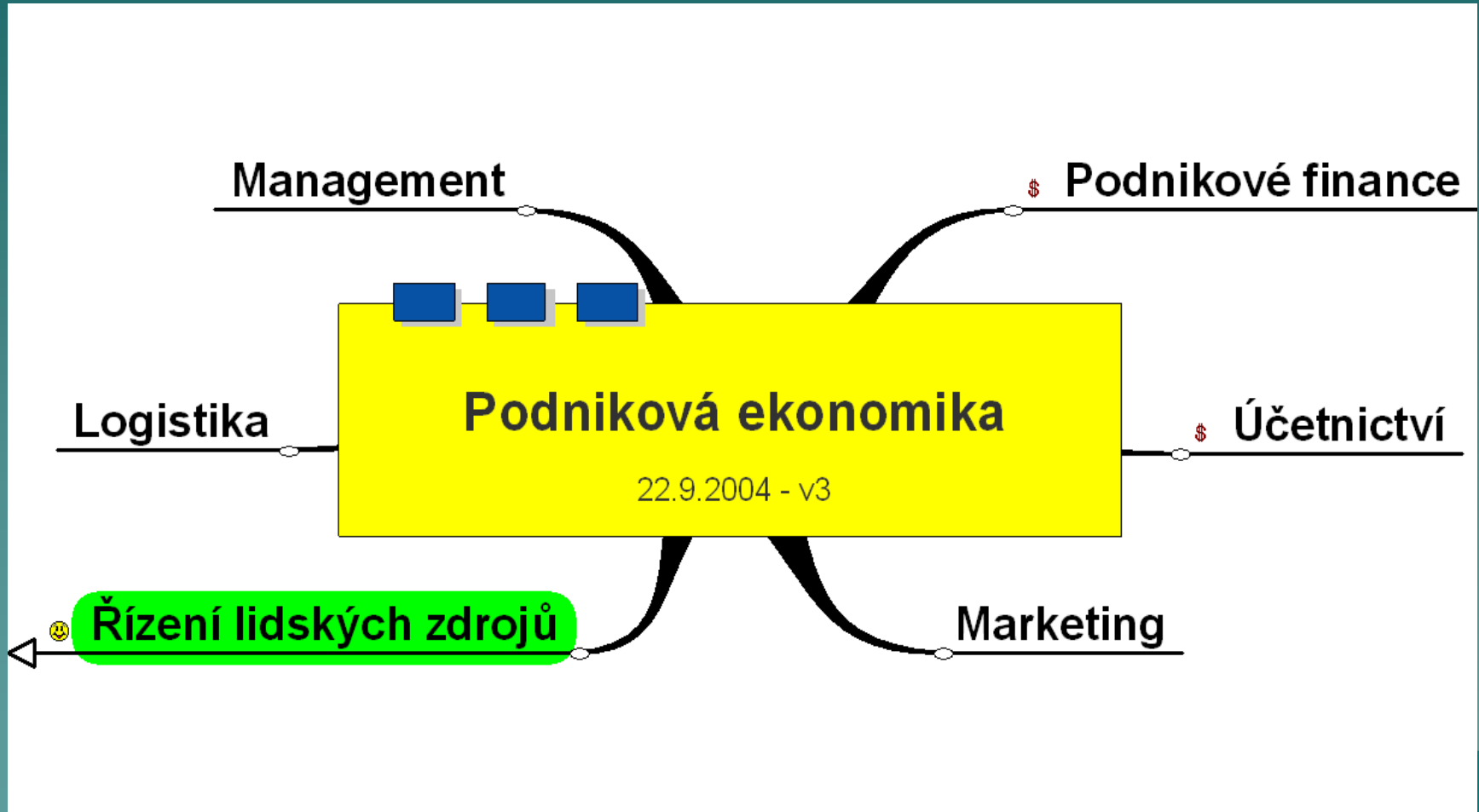
# Personální management

## ÚVODNÍ PŘEDNÁŠKA

18. 3. 2011

PhDr. Vladimír Hřebíček

# Nauka o podniku



# Řízení lidských zdrojů

Personální strategie a personální plánování

Trh práce, nábor a výběr zaměstnanců

Adaptační proces a péče o nové pracovníky

Vedení a řízení lidí

Motivace a chování pracovníků

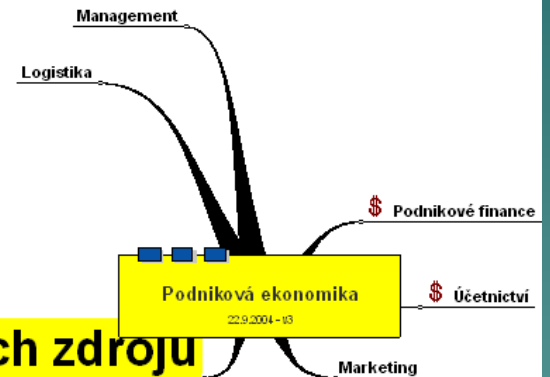
Budování a rozvoj týmů

Hodnocení zaměstnanců

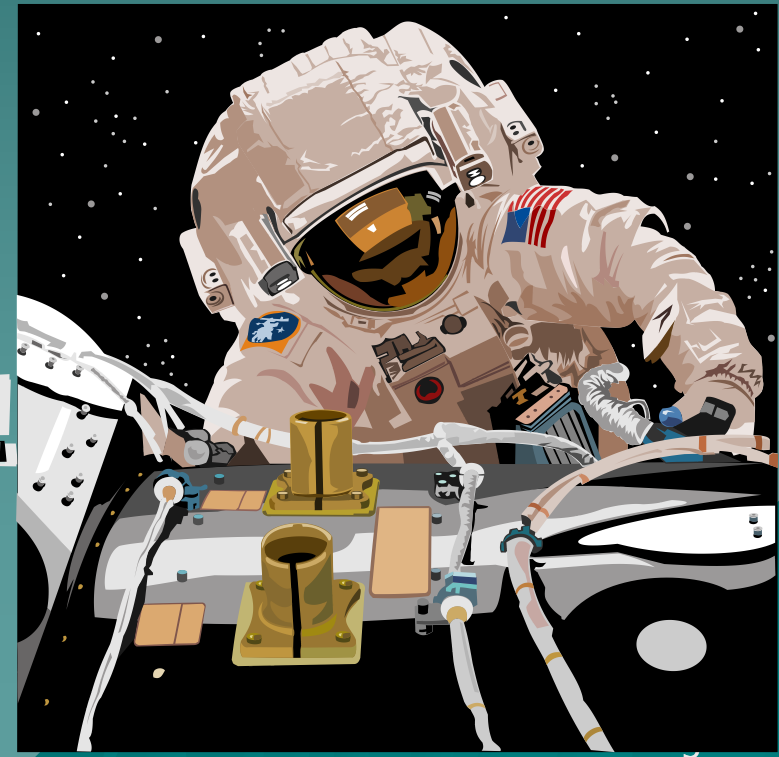
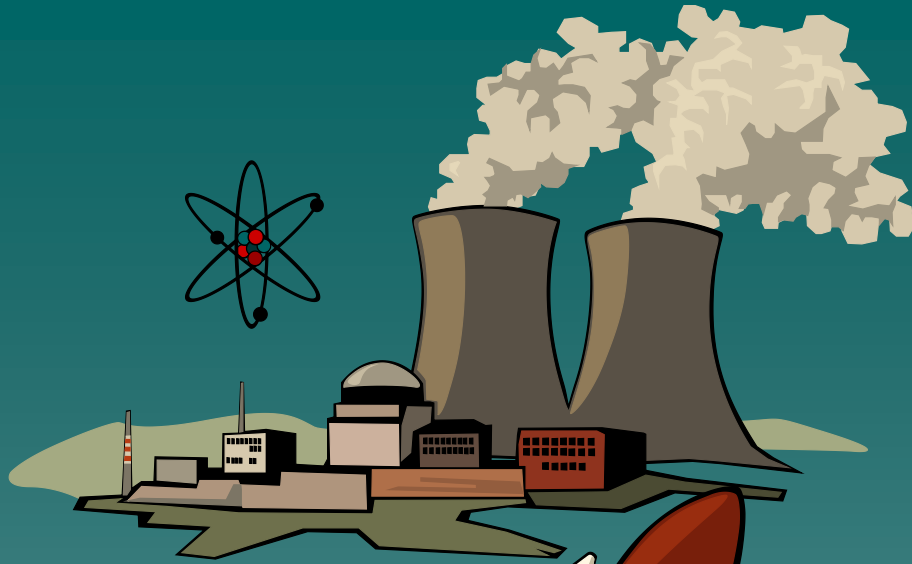
Firemní kultura

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

😊 **Řízení lidských zdrojů**



**Jaké byly hlavní  
úspěchy lidstva  
za posledních  
100 let?**



Všechny nejvýznamnější pokroky  
lidstva sdílejí jeden společný rys:

**ORGANIZACI**

# Společným prvkem každé organizace jsou lidé

Z pohledu organizace se můžeme na lidi (vedle půdy a kapitálu) dívat jako na významné živé zdroje pro její fungování.

# Lidské zdroje v podniku

- ◆ Uvádějí do pohybu ostatní zdroje podniku, podmiňují a ovlivňují jejich využívání, jsou zdrojem myšlenek a vytvářejí hodnoty (výrobky a služby).
- ◆ Jsou považováni za nejcennější zdroj, který odlišuje vynikající organizace od méně úspěšných.



# Efektivní produkce

- ◆ Efektivní znamená využívání minimálního množství zdrojů, které jsou potřebné k produkci zboží či služeb.
- ◆ Výsledkem je zlepšení produktivity.

# PRODUKTIVITA

$$\text{PRODUKTIVITA} = \frac{\text{výstupní hodnoty}}{\text{vstupní hodnoty}}$$

$$\text{PRODUKTIVITA} = \frac{\text{zboží a služby}}{\text{lidé, kapitál, materiál, energie}}$$

# PRODUKTIVITA SE ZVYŠUJE:

Když organizace nachází nové způsoby, jak při výrobě svých výstupních hodnot využívat co nejméně zdrojů.

**V podnikových podmínkách je zlepšování produktivity nezbytným předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost!**

# Účelem řízení lidských zdrojů je



Vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity své organizace.

Úspěšné organizace využívají péči o lidský kapitál k tomu, aby svým zaměstnancům pomohly k vyšší produktivitě práce.

Jde o takové programy jako je:

- ◆ mentorování a koučování,
- ◆ workshopy zaměřené na možnosti a vývoj kariéry,
- ◆ víkendové formy výcviku a vzdělávání,
- ◆ programy podporující lepší péči o rodiny zaměstnanců.

To všechno předurčuje budoucí úspěšnost firmy.

# Vymezení pojmů

◆ **Personalistika = personální práce**

- ◆ **Personální administrativa**
- ◆ **Personální řízení**
- ◆ **Řízení lidských zdrojů**

Jednotlivé  
vývojové fáze  
personální práce

# Personální administrativa

- ◆ služba zajišťující administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace
- ◆ Mzdová a daňová agenda, zdravotní prohlídky, osobní karty zaměstnanců, ...
- ◆ pouze pasivní role
- ◆ Organizace s autoritativním a centralizovaným způsobem řízení a s nízkou mírou dělby pravomocí

# Personální řízení

- ◆ v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, orientovaných na expanzi, na ovládnutí trhu a eliminaci konkurence
- ◆ hledání konkurenční výhody přes člověka a pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv
- ◆ Personální práce hraje aktivní roli,
  - orientována výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou, nevěnuje se strategickým otázkám
- ◆ zapojení i liniových manažerů



# Řízení lidských zdrojů

- ◆ člověk = nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace
- ◆ skutečně řídící činnost
- ◆ Lidské zdroje/lidský kapitál = zaměstnanci, manažeři, externí spolupracovníci

# Společné rysy personálního řízení a ŘLZ

- ◆ Strategie obou směrů vycházejí z podnikové strategie.
- ◆ Linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí a personální útvary jim poskytují metodickou pomoc.
- ◆ Vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.
- ◆ Jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace.
- ◆ Kladou v rámci zaměstnaneckých vztahů důraz na komunikaci a spolupráci.

# Rozdíly mezi personálním řízením a ŘLZ

- ◆ PŘ je zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco ŘLZ se týká více vedoucích pracovníků.
- ◆ V ŘLZ jde mnohem více o zapojování liniových manažerů, zatímco PŘ se je snaží jenom ovlivňovat.
- ◆ ŘLZ zdůrazňuje význam zapojení vyšších stupňů řízení do ovlivňování organizační kultury, zatímco PŘ hledí na rozvoj organizace s podezřením.
- ◆ Důležitým rozdílem je i strategická povaha ŘLZ.
- ◆ **Nejvýznamnějším rozdílem** je podle Armstronga to, že *„pojetí ŘLZ je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii a je prohlašováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmů organizace“*.

# Typologie organizací

<b>Velký podnik</b>	<b>I.</b>	<b>II.</b>
<b>Malý podnik</b>	<b>III.</b>	<b>IV.</b>
	<b>stabilní prostředí</b>	<b>dravě konkurenční prostředí</b>

# I. kvadrant

= velký podnik, pohybující se ve stabilním prostředí

- ◆ pomalý inovační cyklus, ojedinělý krach, zavedená výroba a prodej
- ◆ zaměstnanci musí vědět, odkud pokud sahají jejich povinnosti
- ◆ vyznáván princip seniority a zásluh
- ◆ personální změny nejsou časté
- ◆ formalizované výběrové řízení
- ◆ důraz kladen na zkušenosti a disciplínu

## II. kvadrant

= velký podnik, pohybující se ve tvrdé konkurenci (dynamickém, měnícím se prostředí)

- ◆ potřebuje stabilitu, ale také výtečné manévrovací schopnosti

—————> potřebuje různorodé lidi

- ◆ propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (rotace práce)
- ◆ důraz je kladen na loajalitu zaměstnanců

# III. kvadrant

= malý podnik, pohybující se ve stabilním prostředí

- ◆ „pohoda“
- ◆ prosperita těchto podniků je závislá od výroby, nikoli od prodeje
- ◆ skromné podmínky a jistota
- ◆ minimální fluktuace

# IV. kvadrant

- = malý podnik, pohybující se ve tvrdé konkurenci (dynamickém, měnícím se prostředí)
- ◆ důraz kladen na to, aby nový zaměstnanec byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která je schopna se učit „hozením do vody“



# Personalistika a ŘLZ



# ŘLZ charakterizují následující body:

- ◆ Propojuje podnikatelskou strategii se strategií LZ.
- ◆ Zajišťuje vzájemnou podporu koncepce a praxe zaměstnávání lidí v organizaci.
- ◆ Zaměstnanci jsou chápáni jako bohatství organizace, jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a k rozvoji a že se organizace stane skutečnou „učící se organizací“.
- ◆ K zaměstnancům se přistupuje s důvěrou a vírou, že pracovníci mají shodné zájmy jako zaměstnavatelé.

# ŘLZ charakterizují následující body<sup>(2)</sup>:

- ◆ Zdůrazňuje význam loajality a angažovanosti zaměstnanců k organizaci, k jejímu poslání a k jejím hodnotám.
- ◆ Lidské zdroje jsou chápány jako zdroje pro vytváření konkurenční výhody.
- ◆ Výkonná složka ŘLZ je záležitostí liniových manažerů a nikoliv personálního oddělení.
- ◆ ŘLZ usiluje o větší flexibilitu ve srovnání s byrokratickými přístupy klasické personalistiky.

# Oblasti, kterými se ŘLZ zabývá

- ◆ Strategické řízení lidských zdrojů
- ◆ Personální strategie a politika
- ◆ Analýza pracovních míst a kompetencí
- ◆ Řízení pracovního výkonu
- ◆ Organizační chování
- ◆ Motivace lidí
- ◆ Organizační kultura
- ◆ Vytváření organizace a vytváření pracovních míst

# Oblasti, kterými se ŘLZ zabývá

## (2)

- ◆ Organizační rozvoj
- ◆ Plánování lidských zdrojů
- ◆ Získávání a výběr pracovníků
- ◆ Adaptační proces a péče o nové ZC-e
- ◆ Uvolňování lidí z organizace
- ◆ Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- ◆ Podnikové vzdělávání
- ◆ Rozvoj manažerů
- ◆ Řízení kariéry

# Oblasti, kterými se ŘLZ zabývá

(3)

- ◆ Budování a rozvoj týmů
- ◆ Hodnocení a oceňování pracovního výkonu
- ◆ Mzdové struktury a odměňování
- ◆ Zaměstnanecké vztahy
- ◆ Zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky
- ◆ Personální informační systém a evidence pracovníků
- ◆ Management znalostí v organizaci

# Cíle ŘLZ

Obecný cíl:

- ◆ zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle
- A. Zabezpečování a rozvoj zaměstnanců
- B. Oceňování zaměstnanců
  - motivace a loajalita
- C. Vztahy na pracovišti

# Personální strategie

...se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů

v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů, pokrytí této potřeby a také v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi...

Její nedílnou součástí jsou představy o metodách, jak těchto cílů dosáhnout.



# Personální politika

- a) Systém zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti ŘLZ
- b) Soubor opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast ŘLZ a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispělo k efektivnímu plnění úkolů a cílů organizace

# Personální politika(2)

- ◆ ovlivňuje vazbu mezi podnikem a zaměstnanci, ozřejmuje rozhodovací procesy, vytváří příznivé podnikové klima, minimalizuje pracovní konflikty
- ◆ měla by respektovat nejen zájmy podniku, ale i zájmy zaměstnanců, ti by měli být s PP opakovaně seznamováni a měli by se brát v úvahu jejich připomínky a náměty

# Personální plánování

Usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- motivované a s dobrým přístupem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné na pracovištích organizace,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

# Personální plánování(2)

- ◆ proces prognózování, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti
  - pohybu lidí do organizace, z organizace ven a uvnitř,
  - spojování pracovníků s pracovními úkoly ve správný čas na správném místě,
  - formování a využívání pracovních schopností lidí,
  - vytváření a rozvoje pracovních týmů a
  - personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců

# Personální plánování(3)

Personální plánování se zpravidla rozpadá na:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeb pracovníků,
- plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků případně pracovních kolektivů

→ plány získávání a výběru, vzdělávání, rozmisťování pracovníků v organizaci, odměňování a produktivity práce, penzionování a propouštění pracovníků

Chyba při odhadu potřeb v oblasti lidských zdrojů může vést k problémům, které se týkají

- ◆ zaměstnávání a umísťování pracovníků,
- ◆ zákonem předepsaných požadavků,
- ◆ vztahů mezi vedením a odbory,
- ◆ odměňování a také
- ◆ může představovat finanční nebo jiné ztráty pro podnik.

# Struktura personálních činností v podniku

- ◆ **1. Zajišťování pracovních sil z trhu práce**
  - získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování, plánování potřeby pracovních sil, vytváření pracovních a kvalifikačních profilů, stabilizace a systém adaptace, práce s personálními rezervami apod.
- ◆ **2. Vytváření personální politiky**
  - zpracování personální strategie, podíl na tvorbě PK, řízení personálních nákladů, personální benchmarking, personální auditování apod.
- ◆ **3. Personální evidence a statistika**
  - osobní evidence a dokumentace, analýzy vývoje a prognózování pracovních sil, vytváření informační sítě o zaměstnancích, aplikace informačních technologií apod.

# Struktura personálních činností v podniku<sup>(2)</sup>

- ◆ **4. Stimulování a motivování pracovní výkonnosti**
  - vytváření systému pracovní disciplíny, normativy a předpisy pro organizační a pracovní chování a jednání, systém hodnocení výkonu zaměstnanců, řešení pracovních sporů, vytváření systémů stimulů, systémů odměňování, mzdové diferenciacce, nepeněžního odměňování apod.
- ◆ **5. Zvyšování kvalifikační způsobilosti zaměstnanců**
  - plány a realizace získávání, rozšiřování a prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, rozvoj profesní a osobní způsobilosti, kariérový rozvoj zaměstnanců apod.
- ◆ **6. Sociální politika**
  - systém sociální podnikové péče o ZCe - zdravotní, bydlení, stravování, rekreace, pomoc pracovníkům při náročných životních situacích, poskytování netradičních forem sociálního zvýhodnění - připojištění apod.



# Struktura personálních činností v podniku<sup>(3)</sup>

## ◆ 7. Péče o pracovní podmínky

- vytváření a sledování dodržování bezpečnosti a hygieny práce, řízení pracovních režimů, sledování a řízení objemu přesčasové práce, prostojů a ztrát pracovní doby, zkrácené a dočasné pracovní úvazky a spolupráce na vytváření optimální personální struktury, vedení lidí, kontrole úkolů a koučování zaměstnanců.

## ◆ 8. Komunikace a vnější vztahy

- podpora inovačních námětů, námětových iniciativ - péče o podniková komunikační média, podpora řízení změn, vytváření týmové práce, zprostředkování kontaktů zaměstnanců, managementu a správních orgánů firmy, podpora neformální komunikace, kolektivní vyjednávání s odbory, organizování shromáždění zaměstnanců, jednání s Úřady práce, regionálními a jinými institucemi apod.

# Nová situace na prahu třetího tisíciletí

## ◆ **Globalizace:**

- Konkurence na světovém trhu se dotýká všech bez rozdílu
- Práce se stává celosvětovou komoditou
- Využití globálního prostředí je základem úspěchu

## ◆ **Změny v rozdělení bohatství:**

- Nový základ vzniku bohatství
- Změny v rozdělení bohatství mezi národy
- Změny v rozdělení bohatství ve společnosti
- „Vítěz bere vše“

# Nová situace na prahu třetího tisíciletí

## ◆ **Změny ve společnosti:**

- Konec státu blahobytu
- Snížení role státu
- Nové rozdělení rolí mezi generacemi

## ◆ **Změny ve struktuře a fungování podniků:**

- Snížení počtu hierarchických úrovní
- Pokles počtu středních manažerů
- Konec zaměstnání na celý život a zaměstnání za dobré výsledky

# Změna procesu kariérového rozvoje

- ◆ Kariéra je sérií zastavení, ne sled kroků
- ◆ Zaměstnání na dobu neurčitou se mění na práci na projektech
- ◆ Důležité jsou odborné znalosti ne současná hierarchická pozice
- ◆ Kariéra se dělá na trhu práce ne v hierarchické struktuře podniku
- ◆ Hlavní rozhodnutí kariéry: specialista nebo generalista
- ◆ Osobní odpovědnost jedince za rozvoj vlastního intelektuálního kapitálu