

# ŘLZ – ÚVODNÍ PŘEDNÁŠKA

7.10. 2006

PhDr. Vladimír Hřebíček

[vladimir.hrebicek@scacp.cz](mailto:vladimir.hrebicek@scacp.cz)

1

## Doporučená literatura k tématu:

- u Armstrong Michael: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, GRADA Publishing 2002,
- u Koubek Josef: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, Praha, ManagementPress 1995,
- u Špalková Dagmar: *Personální management*, ESF MU Brno, 2004.

2

# Nauka o podniku



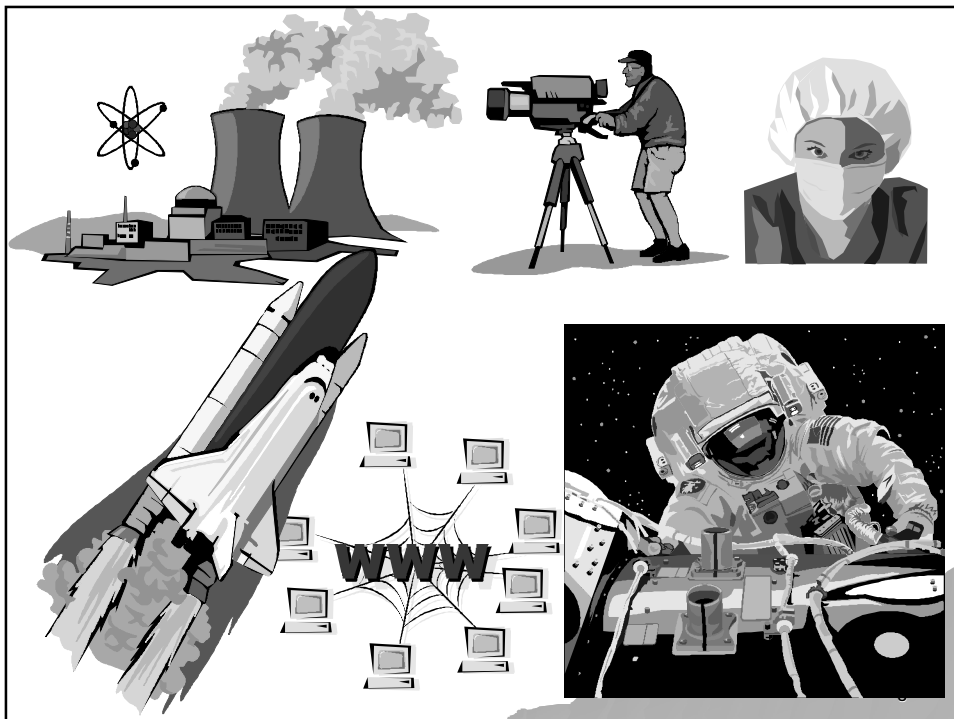
# Řízení lidských zdrojů

**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 týmu  
Hodnocení zaměstnanců  
**Firemní kultura**  
**Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**



# Jaké byly hlavní úspěchy lidstva za posledních 100 let?

5



Všechny nejvýznamnější pokroky  
lidstva sdílejí jeden společný rys:

**ORGANIZACI**

7

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.

8

## Lidské zdroje v podniku

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

9

## Efektivní produkce

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

10

# PRODUKTIVITA

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

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

11

## 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!**

12

## Účelem řízení lidských zdrojů je



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

13

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

Jde o takové programy jako je:

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

To všechno předurčuje budoucí úspěšnost firmy.

14

## Vymezení pojmů

u **Personalistika = personální práce**

u **Personální administrativa**

u **Personální řízení**

u **Řízení lidských zdrojů**

Jednotlivé  
vývojové fáze  
personální práce

15

## Personální administrativa

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

16



## Personální řízení

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

17

## Řízení lidských zdrojů

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

18

## Společné rysy personálního řízení a ŘLZ

- u Strategie obou směrů vycházejí z podnikové strategie.
- u Linioví manažeři jsou odpovědní za řízení lidí a personální útvary jim poskytují metodickou pomoc.
- u 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.
- u Jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí stále se měnícím požadavkům organizace.
- u Kladou v rámci zaměstnaneckých vztahů důraz na komunikaci a spolupráci.

19

## Rozdíly mezi personálním řízením a ŘLZ

- u PŘ je zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco ŘLZ se týká více vedoucích pracovníků.
- u V ŘLZ jde mnohem více o zapojování liniových manažerů, zatímco PŘ se je snaží jenom ovlivňovat.
- u ŘLZ zdůrazňuje význam zapojení vyšších stupňů řízení do ovlivňování OK, zatímco PŘ hledí na rozvoj organizace s podezřením.
- u Důležitým rozdílem je i strategická povaha ŘLZ.
- u **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“.*

20

## Typologie organizací

Velký podnik	I.	II.
Malý podnik	III.	IV.
	stabilní prostředí	dravě konkurenční prostředí

### I. kvadrant

= velký podnik, pohybující se ve stabilním prostředí

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

22

## II. kvadrant

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

u potřebuje stabilitu, ale také výtečné manévrovací schopnosti

→ potřebuje různorodé lidi

u propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (rotace práce)

u důraz je kladen na loajalitu zaměstnanců

23

## III. kvadrant

= malý podnik, pohybující se ve stabilním prostředí

u „pohoda“

u prosperita těchto podniků je závislá od výroby, nikoli od prodeje

u skromné podmínky a jistota

u minimální fluktuace

24

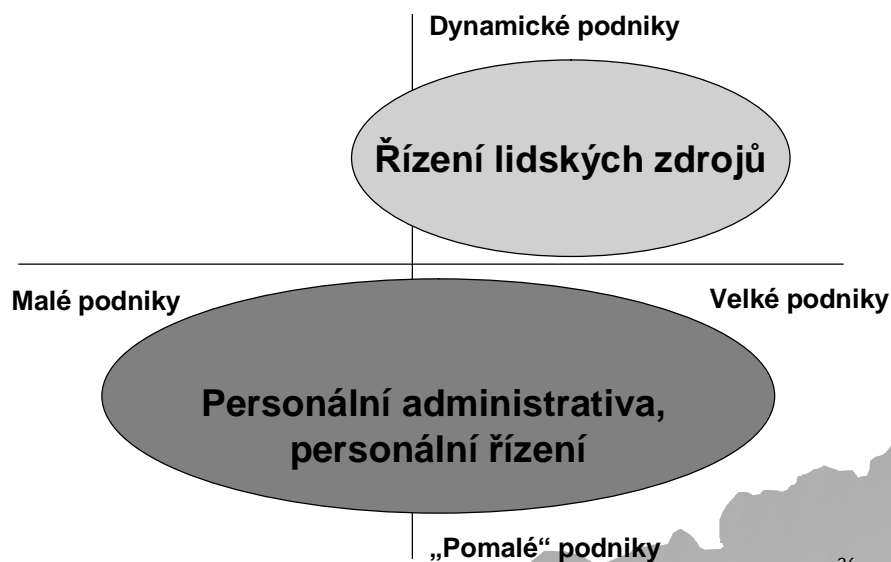
## IV. kvadrant

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

u 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“

25

## Personalistika a ŘLZ



26

## ŘLZ charakterizují následující body:

- u Propojuje podnikatelskou strategii se strategií LZ.
- u Zajišťuje vzájemnou podporu koncepce a praxe zaměstnávání lidí v organizaci.
- u ZC-i 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“.
- u K ZC-ům se přistupuje s důvěrou a vírou, že pracovníci mají shodné zájmy jako zaměstnavatelé.

27

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

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

28

## Oblasti, kterými se ŘLZ zabývá

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

29

## Oblasti, kterými se ŘLZ zabývá

(2)

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

30

## Oblasti, kterými se ŘLZ zabývá

(3)

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

31

## Cíle ŘLZ

### Obecný cíl:

- u 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

32



## Cíle řízení lidských zdrojů

- ⌌ Společenský cíl
- ⌌ Organizační cíl
- ⌌ Funkční cíl
- ⌌ Osobní cíl

33

## Společenský cíl

Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení.

1. Dodržování zákonů
2. Povinné služby
3. Vztahy mezi vedením a odbory

34

# Organizační cíl

Přispívat ke zvyšování efektivity organizace.

1. Plánování v personální oblasti
2. Povinné služby
3. Výběr zaměstnanců
4. Výcvik a zaškolování
5. Hodnocení pracovního výkonu
6. Umisťování zaměstnanců
7. Kontrolní činnosti

35

# Funkční cíl

Udržovat pomoc oddělení ŘLZ na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace.

1. Hodnocení výkonnosti
2. Umisťování zaměstnanců
3. Metodická pomoc manažerům ostatních útvarů
4. Kontrolní činnosti

36

# Osobní cíl

Pomáhat ZC-ům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci.

1. Výcvik a zaškolování
2. Hodnocení výkonnosti
3. Umísťování zaměstnanců
4. Odměňování
5. Kontrolní činnosti

37

## Model řízení lidských zdrojů a jeho podsystémy



38

## 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.

39

## Personální politika

- a) Systém zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodováních, 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

40

## Personální politika<sup>(2)</sup>

u ovlivňuje vazbu mezi podnikem a ZC-i, ozřejmuje rozhodovací procesy, vytváří příznivé podnikové klima, minimalizuje pracovní konflikty

u měla by respektovat nejen zájmy podniku, ale i zájmy ZC-ů, ti by měli být s PP opakovaně seznamováni a měli by se brát v úvahu jejich připomínky a náměty

41

## 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.

42

## Personální plánování(2)

- u 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 ZČ-ů

43

## 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

44

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

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

45

## Struktura personálních činností v podniku

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

46

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

- u **4. Stimulování a motivování pracovní výkonnosti**
  - vytváření systému pracovní disciplíny, normativy a předpisy pro organizační a pracovní chování a jednání, systém hodnocení výkonu ZCů, řešení pracovních sporů, vytváření systémů stimulů, systémů odměňování, mzdové diferenciaci, nepeněžního odměňování apod.
- u **5. Zvyšování kvalifikační způsobilosti ZCů**
  - plány a realizace získávání, rozšiřování a prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, rozvoj profesní a osobní způsobilosti, kariérový rozvoj zaměstnanců apod.
- u **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.

47

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

- u **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.
- u **8. Komunikace a vnější vztahy**
  - podpora inovačních námětů, námětových iniciativ - péče o podniková komunikační média, podpora řízení změn, vytváření týmové práce, zprostředkování kontaktů ZCů, managementu a správních orgánů firmy, podpora neformální komunikace, kolektivní vyjednávání s odbory, organizování shromáždění zaměstnanců, jednání s Úřady práce, regionálními a jinými institucemi apod.

48



## Nová situace na prahu třetího tisíciletí

### u Globalizace:

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

### u Změny v rozdělení bohatství:

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

49

## Nová situace na prahu třetího tisíciletí

### u Změny ve společnosti:

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

### u Změny ve struktuře a fungování podniků:

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

50

## 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

51