

MANAGEMENT II

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Proces řízení lidských zdrojů:

Proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Proces řízení lidských zdrojů:

- strategie lidských zdrojů
- personální výběr
- rozvoj pracovníků
- hodnocení pracovníků
- řízení kariéry

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ

- plánování optimálního počtu pracovníků
- zdroje získávání pracovníků
 - inzerce
 - doporučení stávajících zaměstnanců
 - pracovní úřady
 - personální agentury
 - školy
 - headhunting

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Analýza pracovních míst

Postup, jak získat informace o
pracovním místě

Popis pracovního místa

Přehled následujících
informací:

- název práce
- povinnosti
- stroje a nástroje
- používaný materiál
- dohled
- pracovní podmínky
- rizika

Specifikace pracovního místa

Schopnosti člověka potřebné pro
výkon práce na daném místě:

- vzdělání
- praxe
- úsudek
- představitivost
- fyzické schopnosti
- komunikační dovednosti
- odpovědnost

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PERSONÁLNÍ VÝBĚR

metoda personálního výběru

- formální (kvantitativní) metody
- neformální (intuitivní) metody

- předběžný rozhovor
- žádost
- pohovory
- testování

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

celoživotní vzdělávání

výcvikové a doškolovací programy

- neustálý proces napomáhající zaměstnancům podávat vysoký výkon od prvního dne zaměstnání
- slouží k soustavnému zlepšování schopností pracovníka vykonávat svou práci

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Aby byl proces dalšího vzdělávání pracovníků efektivní, musí program vzdělávání splnit některé cíle, jako:

- musí vycházet jak z potřeb podniku, tak z potřeb zaměstnanců
- vzdělávání pro vzdělávání není cílem
- vzdělávání je třeba vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací program funguje a je efektivní z hlediska nákladů

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

nejdůležitějším aspektem hodnocení pracovníků je rozpoznání **normy** efektivního výkonu

manažeři se musejí zabývat třemi problémy, které se týkají informací o pracovním výkonu:

- zdrojem
- plánem
- metodou

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

odměňování a benefity

- mzda (odpracovaný čas/odvedené jednotky)
- zaměstnanecké požitky (finanční charakter)
- služby zaměstnancům (nepeněžní charakter)
 - parkoviště
 - tělocvičny
 - bydlení
 - doprava

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozdíly v odměňování mužů a žen v EU

zdroj: <http://ec.europa.eu/>

Evropská komise

země	Rozdíl v odměňování žen a mužů
Belgie	9.0
Bulharsko	13.6
Česká republika	26.2
Dánsko	17.1
Německo	23.2
Estonsko	30.3
Irsko	17.1
Řecko	22.0
Španělsko	17.1
Francie	19.2
Itálie	4.9
Kypr	21.6
Lotyšsko	13.4
Litva	21.6

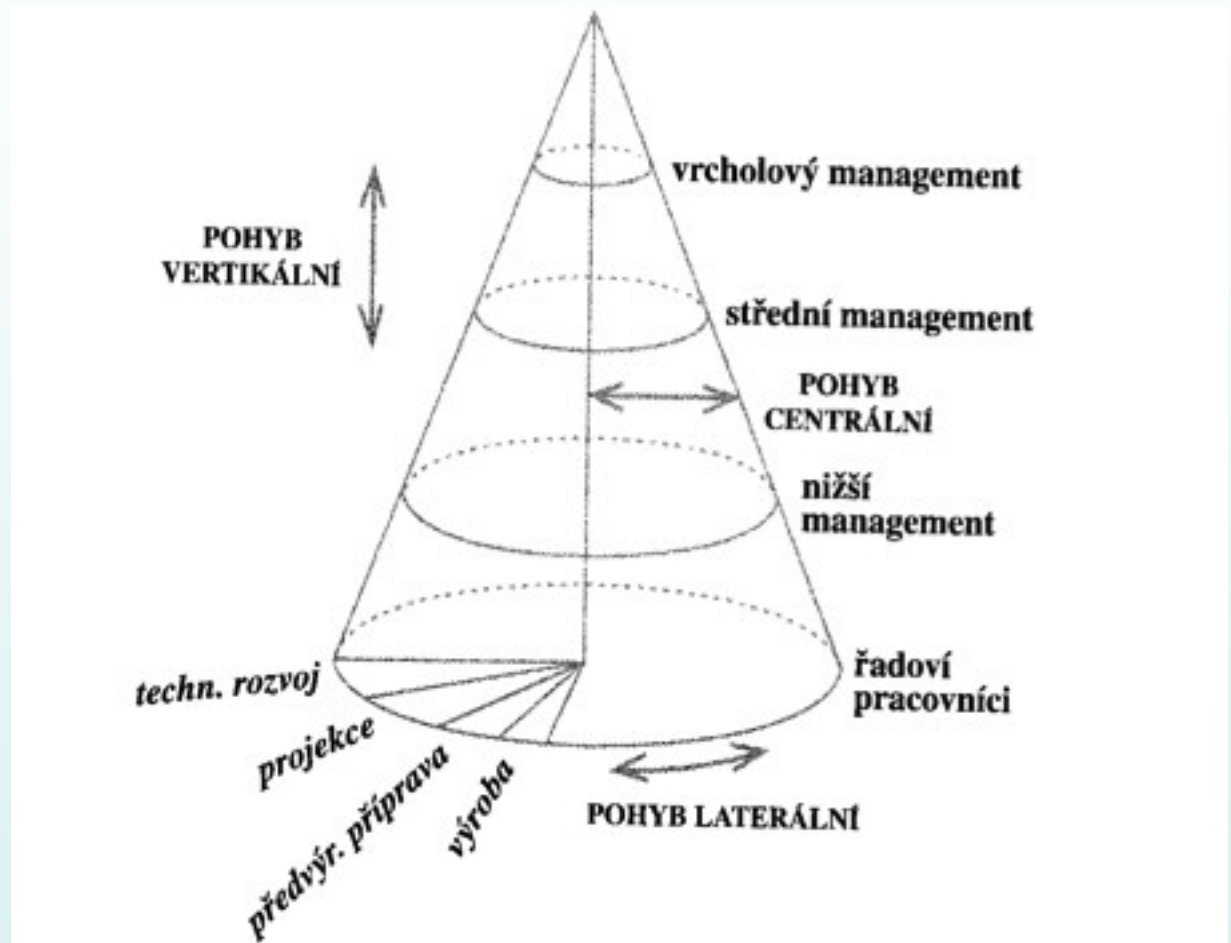
země	Rozdíl v odměňování žen a mužů
Lucembursko	12.4
Maďarsko	17.5
Malta	9.2
Nizozemsko	19.6
Rakousko	25.5
Polsko	9.8
Portugalsko	9.2
Rumunsko	9.0
Slovinsko	8.5
Slovensko	20.9
Finsko	20.0
Švédsko	17.1
Spojené království	21.4

ŘÍZENÍ KARIÉRY

- kariérový pohyb
- kariérové problémy v průběhu zaměstnání

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

ŘÍZENÍ KARIÉRY



“Kultura je známkou vyspělosti národa;
firemní kultura je známkou vyspělosti firmy.”

FIREMNÍ KULTURA

Firemní identitu tvoří:

- **Vize společnosti** - určuje cíle, poslání a filosofii společnosti
- **Značka, logo, grafický symbol** - je identifikátorem vaší společnosti ,zboží nebo služby.
- **Firemní komunikace** - je vnější projev firemní identity na trhu a ve společnosti.
- **Jednotný vizuální styl** - vizuální forma komunikace
- **Vztahy s veřejností** – forma prezentace společnosti na veřejnosti
- **Reklama** – masová forma komunikace v médiích
- **Interní komunikace** - výměna informací mezi firmou a jejími pracovníky.
- **Firemní produkt** - kompletní podnikové portfólio společnosti
- **Obraz podniku** - celkový obraz firmy, vnímaný jejím okolím.
- **Firemní kultura** - systém hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace.

FIREMNÍ KULTURA

Co je firemní kultura?

- jak firma a její pracovníci působí navenek
- jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci
- jaké je klima ve firmě
- co se považuje za klady a zápory
- jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců

Co je firemní kultura?

Klíčové charakteristiky firemní kultury

- Orientována na **výsledky**
- Orientována na **neustálé zlepšování**
- Překonávající **očekávání zákazníků**, diváků i zadavatelů reklamy
- Podporující **kontinuální rozvoj**, „učící se organizace“
- Podporující **seberealizaci** zaměstnanců
- Preferující **lidský a povzbuzující přístup**
- **Podávající pomocnou ruku**

Firemní kultura "bez pravidel"

- neformální prostředí
- podíl zaměstnanců na všech činnostech firmy
- nevěnování pozornosti rozvojovým programům
- nepřesně stanovené kompetence zaměstnanců
- nedefinované procesy, klíčové informace se nepředávají
- základní pravidla a směrnice jsou předávány ústně

Firemní kultura "s pravidly"

- jasně definované firemní procesy a kompetence
- diversity management
- talent management
- propracovaný systém odměna benefitů

- tlak na výkon, zajaté postupy

Talent management

- Péče o rozvoj zaměstnanců, identifikace potenciálu a vytvoření vzdělávacích a tréninkových plánů
- Programy zaměřené na udržení zaměstnanců
- Plány profesních povýšení a přestupů

Diversity management

- Vychází z předpokladu, že různorodost pracovního týmu zvyšuje úspěšnost (kombinace rozdílných přístupů)
- Integrace žen, seniorů, etnických a národnostních minorit, osob s menšinovou sexuální orientací

FIREMNÍ KULTURA

Příklady typologií firemních kultur

Kultura ostrých hochů

- typická pro vysokou míru rizikovosti podnikání a zároveň rychlou odezvu zákazníků (např. cestovní kanceláře, reklamní agentury). Je orientovaná na špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci.

Kultura přátelských experimentů

- často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobné spotřební zboží, nábytek, lehký průmysl). Je příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet lidskou stránku práce, vytvářet sebrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány.

FIREMNÍ KULTURA

Příklady typologií firemních kultur

Kultura jízdy na jistotu

- panuje v podnicích silně ohrožených rizikem podnikání. Snaha eliminovat rizika, nechuť k osvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typické rysy této kultury (např. letecký průmysl, chemický, farmaceutický, jaderný výzkum).

Kultura mašliček

- chybí ohrožení, bohužel chybí i motiv a často i prostředky ke snaze být lepší, něco změnit a rozvíjet (např. orgány státní správy, školství).

KULTURA PODNIKU JE:

- souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů
- souhrn zásad, přístupů, norem a hodnot, které se v organizaci sdílí a dodržují jako **obecné vzory chování, jednání a vystupování**

Plánování staví mosty mezi tím,
kde jsme a kam chceme jít.

H. Koontz, H. Welhrich

Základní prvky plánování:

cíle

akce

zdroje

implementace

Co je plánování?

- **definování cílů organizace s ohledem na zdroje**
- **nástroj rozvoje organizace a směru rozvoje**
- **ucelený soubor plánů**
 - časová provázanost
 - věcná provázanost
 - kaskáda plánů

Proč manažeři plánují?

- poskytují směr
- připravují změny
- poskytují normy pro kontrolování

PLÁNOVÁNÍ

Nápň plánů:

Čeho?

určení cílů

Jak?

činnosti

zdroje

termíny

odpovědnost

PLÁNOVÁNÍ

Z hlediska času

dlouhodobé

střednědobé

krátkodobé

Z hlediska charakteru rozhodovacího procesu

strategické

taktické

operativní

Bariéry plánování

- měnící se prostředí
- nedostatečná znalost organizace
- osobní zájmy
- odpor ke změně
- čas a náklady

Zásady efektivního plánování

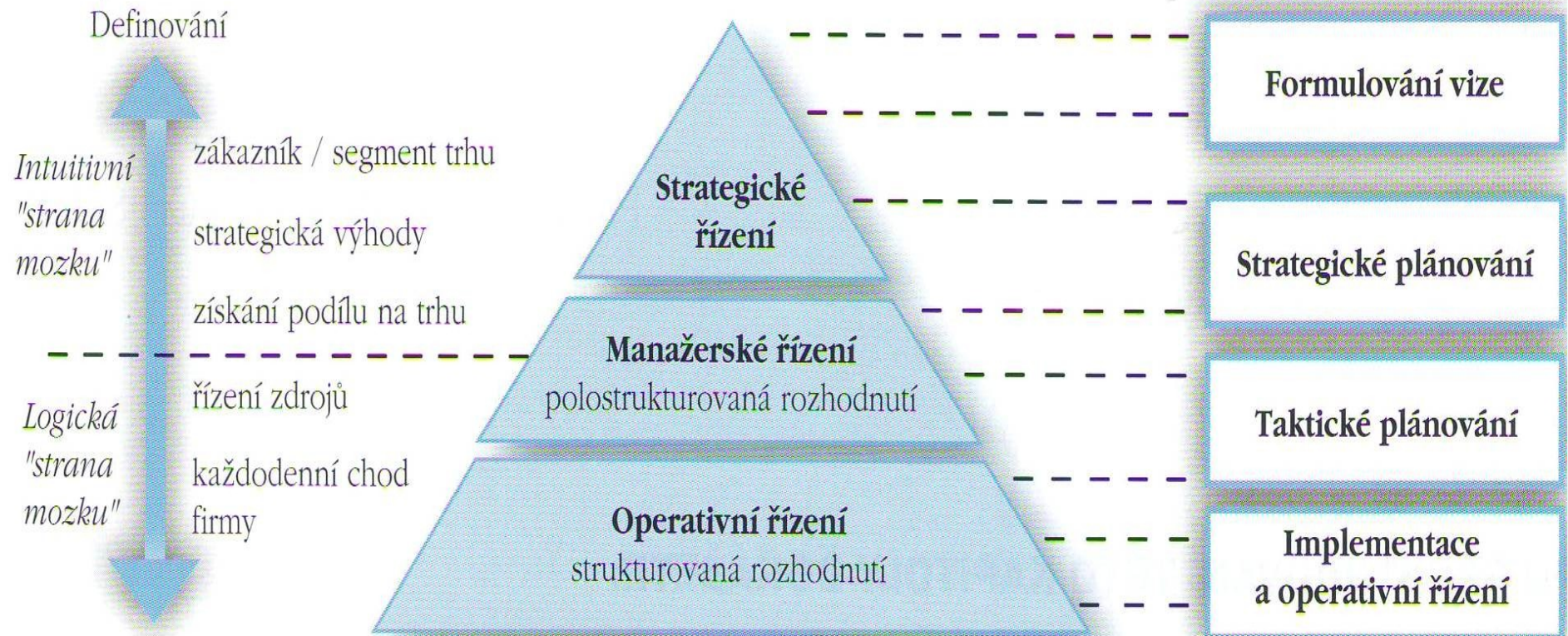
- podpora top managementu
- efektivní komunikace
- flexibilita
- variantnost

„Všichni jsme poutníky na stejné cestě.

Někteří poutníci mají lepší mapy.“

Nelson Demille

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Co je strategický management?

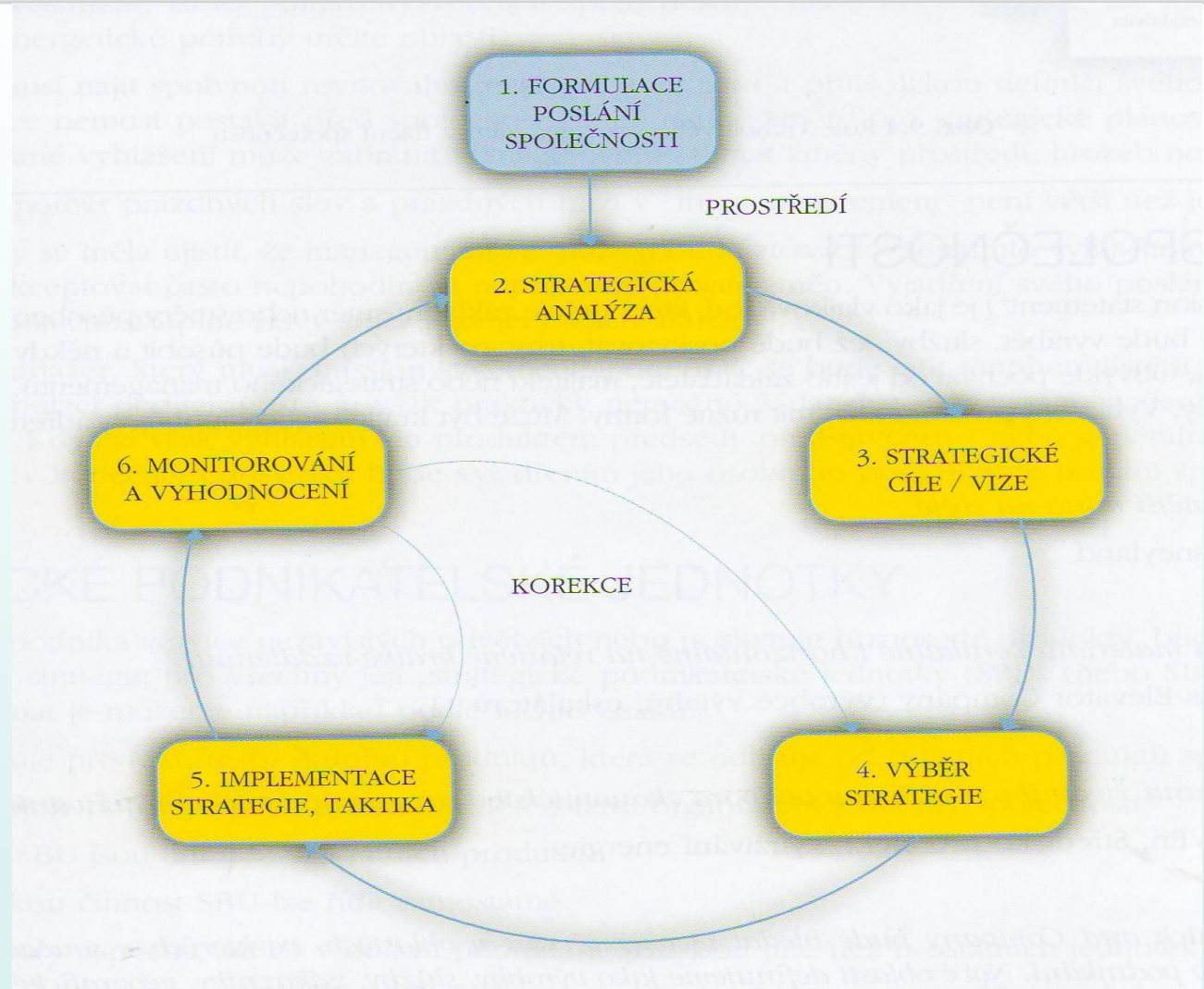
- soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují celkovou výkonnost organizace
- zasahuje všechny manažerské funkce

Co je účelem strategického managementu?

- poskytuje specifické cíle a jednotnou vizi

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Základní strategický plánovací model



STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Metody strategické analýzy:

■ PEST

- politicko – legislativní vlivy
- ekonomické faktory
- sociálně – kulturní faktory
- technologické vlivy

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Politicko legislativní vlivy

- * Antimonopolní zákony
- * Ochrana životního prostředí
- * Ochrana spotřebitele
- * Daňová politika
- * Regulace v oblasti zahraničního obchodu
- * Pracovní právo
- * Politická stabilita

Sociálně kulturní faktory

- * Demografický vývoj populace
- * Změny životního cyklu
- * Mobilita
- * Úroveň vzdělávání
- * Přístup k práci a volnému času



Ekonomické faktory

- * Hospodářské cykly
- * Trendy HDP
- * Devizové kurzy
- * Kupní síla
- * Úrokové míry
- * Inflace
- * Nezaměstnanost
- * Průměrná mzda
- * Vývoj cen energií
- * Daňové zatížení

Technologické vlivy

- * Vládní podpora výzkumu
- * Celkový stav technologie
- * Nové objevy
- * Změny technologie
- * Rychlost zastarávání

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Metody strategické analýzy:

■ SWOT

- pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats).

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Metody strategické analýzy:

- finanční analýza
- benchmarking
- maticová a protfoliová srovnání

Podstata rozhodování

- kvalitní rozhodování závisí na naší vnitřní schopnosti filtrovat nevýznamné informace a používat jen ty podstatné

ROZHODOVACÍ PROCESY

Rozhodování je proces nebo soubor činností, které směřují k dosažení nějakého cílového stavu prostřednictvím posuzování a výběru variant podle preferenčních kritérií.

Proces rozhodování:

- stanovení cílových stavů
- identifikování alternativ
- hodnocení alternativ z hlediska zvolených cílů
- výběr alternativy – uskutečnění rozhodnutí

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- data a informace
- zkušenosti
- znalosti
- intuice
- fyzické a psychické rozpoložení
- priorita hodnot
- nevědomost a nevědomí

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- data a informace
- objektivní charakter
- nezávislé na lidském vědomí
- strukturovanost

DATA

kvantitativnost

- náklady na získání
- rychlost – čas na jejich získání
- množství, které máme k dispozici

kvalitativnost

- přístup k datům
- míra uspokojení
- srozumitelnost dat

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- data a informace
- objektivní charakter
- nezávislé na lidském vědomí
- strukturovanost

INFORMACE

kvalitativnost

- míra vynaloženého úsilí pro získání
- míra uspokojení, kterou poskytnou
- osobním vztahem k infomraci

kvantitativnost

- cena, kterou zaplatíme
- užitek, který nám informace přinese pro další rozhodnutí

Faktory ovlivňující rozhodování:

- zkušenost
- poznatky získané během života
- osobní / profesní
- hraje velkou roli při rozhodování
- “poučení se z vlastních chyb”
- využití zkušeností ostatních

Faktory ovlivňující rozhodování:

- znalosti
- souhrn vztahů, které zahrnují zkušenosti, dovednosti, fakta, vztahy, hodnoty, myšlenky
- subjektivní charakter
- jsou proměnlivé v čase
- mají vysokou hodnotu

Faktory ovlivňující rozhodování:

- **znalosti**
- **explicitní** (lze vyjádřit formálním a systematickým jazykem)
- **tacitní** (interakce explicitní znalosti a zkušenosti, dovednosti, intuice a osobní představy a interakce, mentálních modelů jedince)

Faktory ovlivňující rozhodování:

- intuice
- subjektivní faktor
- rozhodování na základě citu, bez rozmyšlení
- výhody vs. nevýhody

ROZHODOVACÍ PROCESY

Faktory ovlivňující rozhodování:

- fyzické a psychické rozpoložení
 - náhodným faktorem
-
- povaha
 - naturel (optimismus, pesimismus)
 - rozpoložení člověka
 - nálada
 - emoční stav
 - fyzický stav
 - schopnost soustředit se
 - vytrvalost
 - stresová hladina

Faktory ovlivňující rozhodování:

- priorita hodnot
- subjektivní faktor
- žebříček hodnot

Faktory ovlivňující rozhodování:

- nevědomost a nevědomí
- opak znalostí
- nevědomost – negativní dopad na rozhodování
- nevědomí – stav rozpoložení na pozadí naší mysli – automatické jednání

ROZHODOVACÍ PROCESY

rozhodovací modely

- **klasický**
- problém je jasně formulován a definován
- všechny alternativy a potenciální výsledky jsou kalkulovány
- kritériální funkce je známa, výběr je založen na maximalizaci ekonomického efektu pro organizaci
- rozhodovatel současně maximalizuje splnění stanovených cílů organizace

ROZHODOVACÍ PROCESY

rozhodovací modely

- **administrativní**
- deskriptivní přístup (jak rozhodování probíhá)
- neopakovatelná rozhodnutí

- cíle jsou vágní, konfliktní, postrádají shodu mezi manažery
- racionální přístup nelze často užít
- rozvoj alternativ je omezen lidskými, mateirálovými a informačními zdroji
- rozhodovatel hledá uspokojující (ne maximální) řešení

KRIZOVÝ MANAGEMENT

krizi můžeme chápat jako:

- situaci r zné časové délky, v níž se rozhoduje o tom, zda se podnik navrátí do situace, v které byl p d vznikem krize, nebo je perspektivn ohroženo dosahování podnikových cíl , p ípadn jeho další existence
- narušení rovnováhy v n kterém z podnikových subsystém , které m že ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence

Institut for Crisis Management (ICM)

- jakýkoli problém nebo narušení, který způsobuje negativní reakci stakeholder (dočasněho držitele peněz i jiného majetku), jež by mohla mít vliv na finanční sílu podniku a její schopnosti fungovat

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Institut for Crisis Management (ICM)

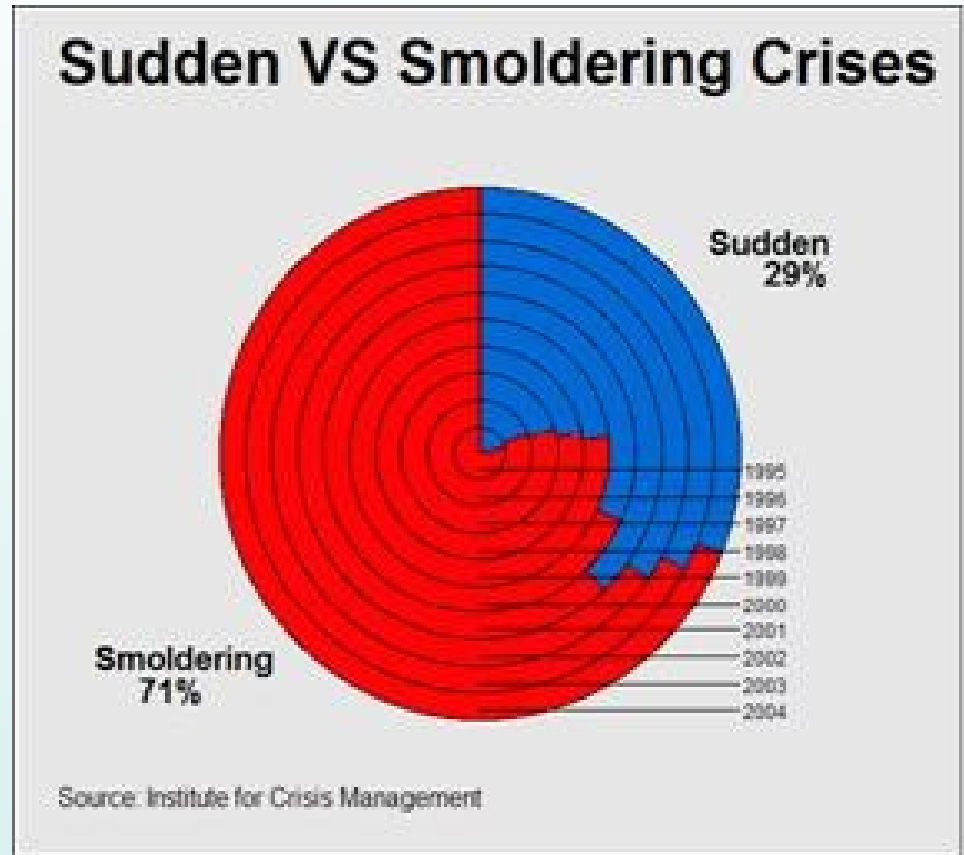
příčiny krizí
podle původu



KRIZOVÝ MANAGEMENT

Institut for Crisis Management (ICM)

nečekané vs.
pomalu se
vyvíjející
krize



KRIZOVÝ MANAGEMENT

nejdůležitější:

reagovat na krizi včas

největší problém:

pasivita vedoucích pracovníků

ochrana před krizí:

vyhrazení času na strategii podniku

KRIZOVÝ MANAGEMENT

vnitřní příčiny krize:

- neřešení problému uvnitř podniku
- finanční problémy (přeúvňování, vysoké bankovní úroky, nedostatek vlastních zdrojů)
- chybná strategie
- neznalost strategického řízení

KRIZOVÝ MANAGEMENT

vnější příčiny krize:

- mění se situace na trhu
- nepředvídatelnost změn

KRIZOVÝ MANAGEMENT

RISK MANAGEMENT

- veškeré úsilí pro zvládnání rizik, minimalizuje se potřeba krizového řízení

rizika

- situace, kdy určitý jev nastává s jistou pravděpodobností, resp. kdy kvantitativní rozsah určitého jevu podléhá jistému rozdělení pravděpodobnosti.
- situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo ho očekáváme

KRIZOVÝ MANAGEMENT

rizika

- vývoj odvětví
- technologický pokrok
- obchodní značka
- konkurence
- riziko projektu
- krize trhu
- dodavatelská rizika
- legislativní změny
- operační rizika
- finanční rizika
- rizika řízení

analýza rizik

- proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti
 - identifikace aktiv
 - stanovení hodnoty aktiv
 - identifikaci hrozeb a slabín
 - stanovení závažnosti hrozeb míry a zranitelnosti

KRIZOVÝ MANAGEMENT

system identifikace a monitorování rizik

- audit
- controlling
- vnitřní kontrola

interní audit

- je poradním orgánem vedení podniku, které hledá způsoby, jak dosáhnout vyšší efektivity postupy neustálého zdokonalování uplatnění strategie, používaných metod a postupů v podniku

KRIZOVÝ MANAGEMENT

interní audit

- provádí p edevším permanentní analýzu podniku, zaměřenou na jeho řízení
- kontroluje plnění podnikových norem a rozhodnutí
- sleduje a reviduje kontroly na všech podnikových úrovních
- informuje vedení podniku o svých zjištěních a navrhuje způsoby odstanění
- vyhodnocuje využívání disponibilních zdrojů při dosahování cílů podniku

KRIZOVÝ MANAGEMENT

controlling

- systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabráňuje nečekaným negativním jevům a varuje, objeví-li se nebezpečí vyžadující určitá příslušná opatření
- systém moderního řízení podniku orientovaný na budoucnost, s důrazem na správnou tvorbu a kvantifikaci podnikových cílů a na zajištění dlouhodobé existence firmy

KRIZOVÝ MANAGEMENT

vnitřní kontrola

- cílem - dodržování interních norem a obecných závazných právních norem
- kontroluje využívání zdrojů a dbá o ochranu majetku
- systém vnitřní kontroly je souborem metod a postupů, které jsou aplikovány v rámci kontroly řízení podniku
- preventivní působení

krizový scénář

- vytipování rizikové oblasti
- určíme velikosti hrozby
- zmapování potenciálních krizí
- = podklady pro adekvátní reakci

DĚKUJI ZA POZORNOST