

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vyučující: **PhDr. Vladimír Hřebíček**
vladimir.hrebicek@scacp.cz

1

Nauka o podniku



2

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

Řízení lidských zdrojů



3

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

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

4

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ⁽²⁾

- w Organizační rozvoj
- w Plánování lidských zdrojů
- w Získávání a výběr pracovníků
- w Uvolňování lidí z organizace
- w Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- w Podnikové vzdělávání
- w Rozvoj manažerů
- w Řízení kariéry

5

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ⁽³⁾

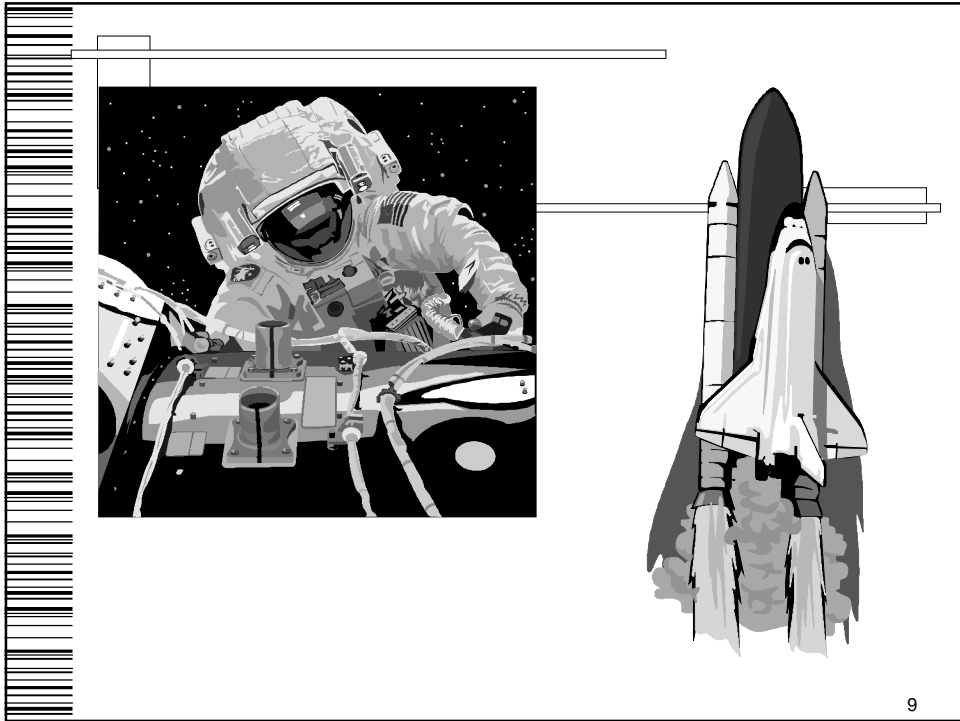
- w Systémy odměňování zaměstnanců
- w Hodnocení a oceňování prací
- w Mzdové struktury a odměňování
- w Zaměstnanecké vztahy
- w Zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky
- w Personální informační systém a evidence pracovníků
- w Management znalostí v organizaci

6

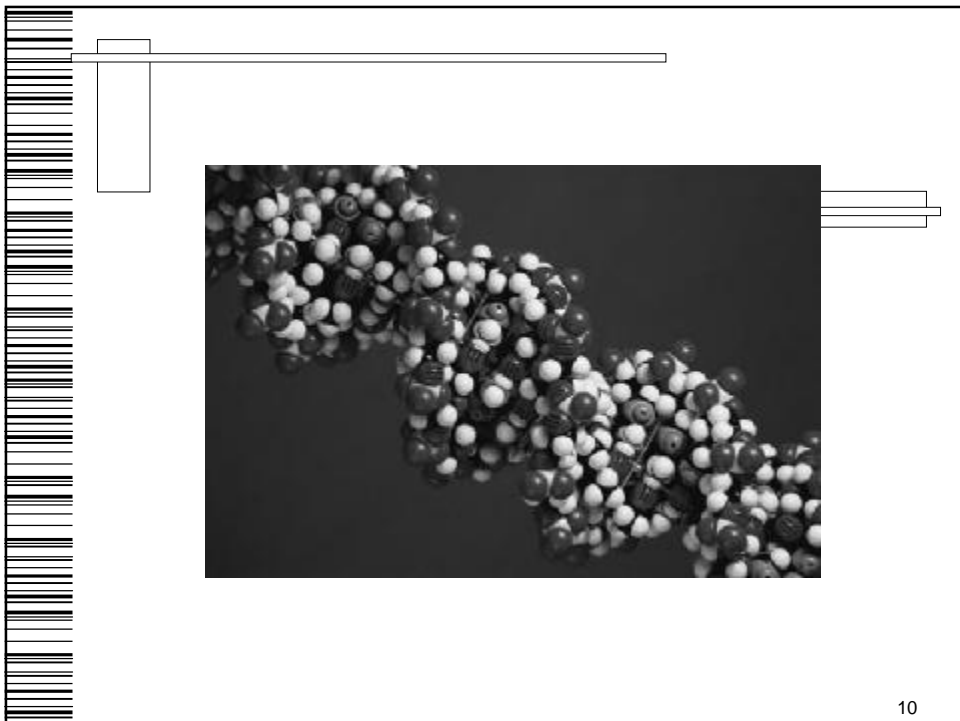
Jaké byly hlavní úspěchy lidstva za posledních 100 let?

7

8



9



10



w Všechny nejvýznamnější pokroky lidstva sdílejí jeden společný rys:

ORGANIZACI

11



Organizace hrají nejdůležitější roli v našich životech

w Voda, kterou pijeme,
w Jídlo, které jíme,
w Oblečení, které nosíme,
w Dopravní prostředky, kterými jezdíme,
w Stavby, ve kterých trávíme čas
TO VŠE POCHÁZÍ Z ORGANIZACÍ!

12

Společným prvkem každé organizace jsou lidé

- w Z pohledu organizace se můžeme na lidi dívat jako na významné živé zdroje pro jejich fungování.
- w Vedle půdy a kapitálu.

13

Lidé vytvářejí hodnoty – výrobky a služby

- w Výsledky lidské práce rozhodují o životní úrovni společnosti.
- w Výsledky lidského myšlení představují nová řešení lidských problémů, nové výrobky a služby – mění životní styl.
- w Lidská blbost způsobuje nedozírné ztráty na přírodě, společnosti a lidech samotných!

14

Lidské zdroje

- w Mohou znamenat významná aktiva pro jakoukoliv organizaci.
- w Mohou také znamenat významnou ztrátu pro každou organizaci.

15

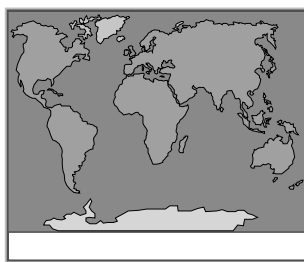
Naším významným úkolem je pokračovat ve zdokonalování organizací



16

Prosperita nebo přežití společnosti závisí na:

w Nepřetržitým efektivním rozvoji veřejných i soukromých organizací.



17

Efektivní produkce

- w Je produkce takového zboží a služeb, které společnost považuje za vhodné.
- w Efektivní znamená využívání minimálního množství svých zdrojů, které jsou potřebné k produkci zboží či služeb.
- w Výsledkem je zlepšení produktivity.

18

PRODUKTIVITA

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

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

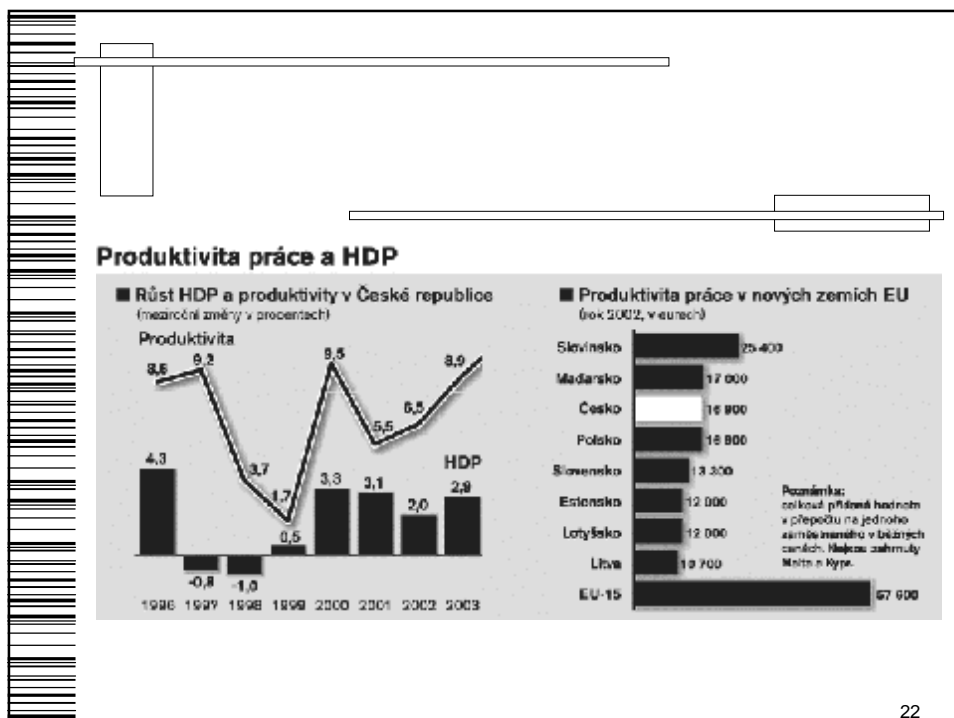
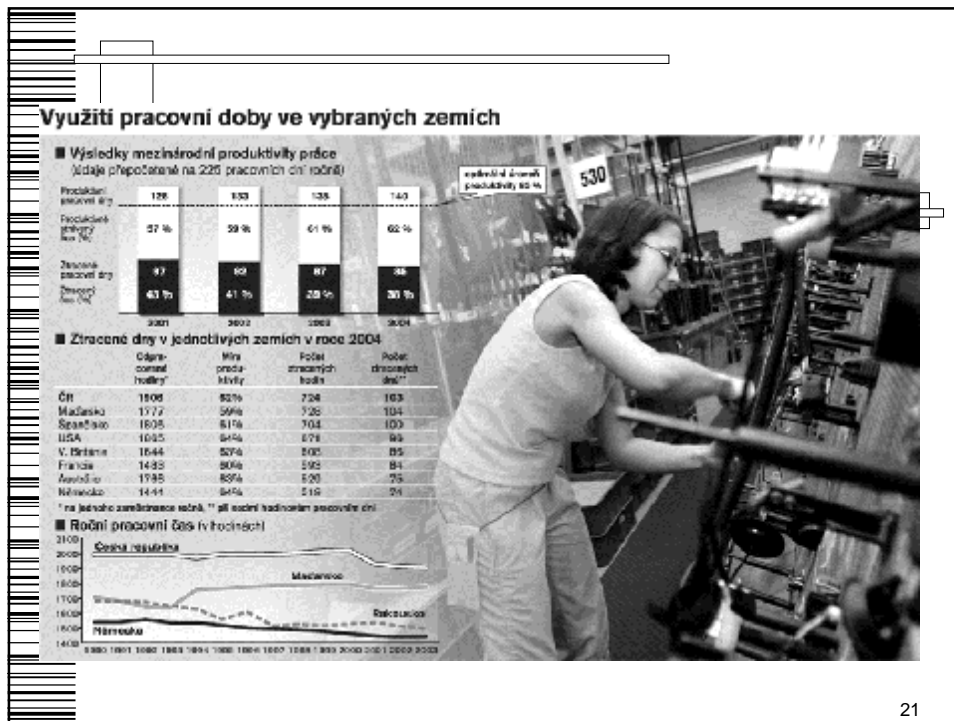
19

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!

20



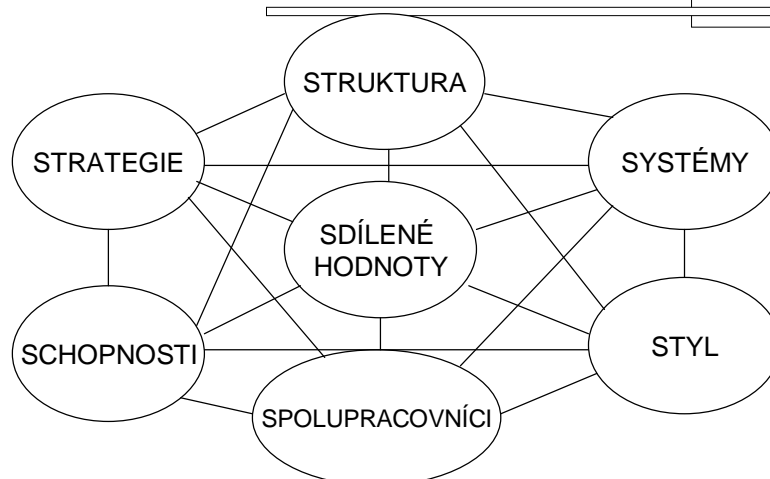
PRODUKTIVITA +KVALITA

W NENÍ MOŽNÉ ZVYŠOVAT
PRODUKTIVITU BEZ OHLEDU NA
KVALITU PRODUKCE.

W ČASTO ZNAMENÁ ZVÝŠENÍ KVALITY
ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY.

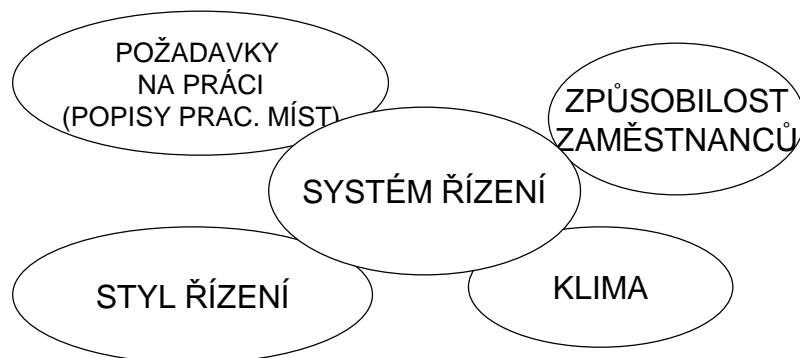
23

7 S firmy McKinsey



24

Klíčové faktory úspěšnosti organizace



25

LIDSKÝ KAPITÁL: KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚCHU FIRMY

- w Čím se liší finančně vysoce úspěšné firmy od průměru?
- w Podle nedávného amerického průzkumu 70 % představitelů firem uvedlo, že to je rozvoj personálu. *(Do průzkumu byla zahrnuta víc než tisícovka středních a velkých firem.)*

26

Účelem řízení lidských zdrojů je

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



27

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

Jde o takové programy jako je:

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

To všechno předurčuje budoucí úspěšnost firmy.

28

Kvalita a lidé

w Inovace a kreativita jsou podle hlasů z úspěšných firem stále důležitější pro budování konkurenčních výhod.

w Vzniká proto aktuální potřeba, aby managementy a správní rady věnovaly otázkám rozvoje lidského kapitálu stejnou pozornost, jako věnují jiným záležitostem.

29

Cíle řízení lidských zdrojů

wSpolečenský cíl

wOrganizační cíl

wFunkční cíl

wOsobní cíl

30

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

31

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

32

Funkční cíl

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

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

33

Osobní cíl

Pomáhat zaměstnancům 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

34

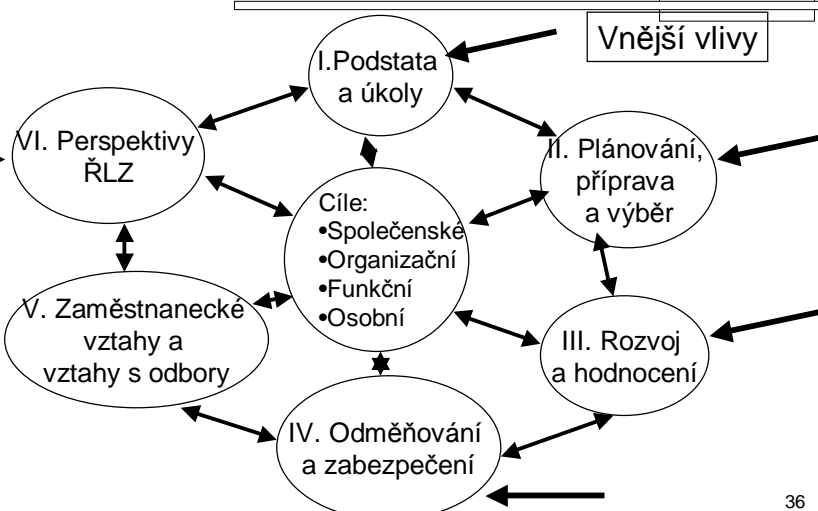
Je nutné si uvědomit:

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

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

35

Model řízení lidských zdrojů a jeho podsystémy



36

Nové trendy v rozvoji lidských zdrojů na prahu třetího tisíciletí

- w **Nová situace na prahu třetího tisíciletí**
- w **Nové trendy v rozvoji lidských zdrojů**

37

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Globalizace:

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

38

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Změny v rozdělení bohatství:

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

39

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Změny ve společnosti:

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

40

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Změny ve struktuře a fungování podniků:

- n Snížení počtu hierarchických úrovní
- n Pokles počtu středních manažerů
- n Konec zaměstnání na celý život a zaměstnání za dobré výsledky
- n Nutnost udržení rovnováhy mezi chaosem a řádem

41

1) Strategické zaměření rozvoje lidských zdrojů

- w Propojení rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskými cíli společnosti
- w Spolupráce na tvorbě cílů společnosti
- w Posun od rozvoje lidských zdrojů k rozvoji podnikatelského výkonu
- w Stabilizace a standardizace „měkkých procesů“ a jejich pozitivní vliv na potřebnou firemní kulturu

42

2) Rozvoj lidských zdrojů jako konkurenčního faktoru

w Zvyšování konkurenceschopnosti LZ

w Cílené investice do rozvoje LZ

Obtížná výměna Nízká přidaná hodnota	Obtížná výměna Vysoká přidaná hodnota
Snadná výměna Nízká přidaná hodnota	Snadná výměna Vysoká přidaná hodnota

43

3) Měřitelnost výsledků rozvoje lidských zdrojů

w Spokojenost

w Růst znalostí

w Změna chování

w Změna výsledků

w Návratnost investic

44

4) Změna práce s nástroji rozvoje lidských zdrojů

- w Krátkodobá použitelnost**
- w Flexibilita**
- w Specifické požadavky**

45

5) Změna odpovědnosti za rozvoj lidských zdrojů

- w Pracovník - zaměstnanec**
- w Interní / externí poradce pro rozvoj**
- w Manažer rozvíjeného pracovníka**
- w Personální útvar/útvar ŘLZ**
- w Externí / interní odborníci**

46

6) Změna procesu kariérového rozvoje

- w Kariéra je sérií zastavení, ne sled kroků
- w Zaměstnání na dobu neurčitou se mění na práci na projektech
- w Dobré výsledky nezaručují setrvání v práci
- w Důležité jsou odborné znalosti ne současná hierarchická pozice
- w Kariéra se dělá na trhu práce ne v hierarchické struktuře podniku

47

6) Změna procesu kariérového rozvoje

- w Většina pozic ve firmách (60 - 80%) může být obsazena interními nebo externími pracovníky
- w Hlavní rozhodnutí kariéry: specialista nebo generalista
- w Osobní odpovědnost jedince za rozvoj vlastního intelektuálního kapitálu

48