

# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

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

# 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

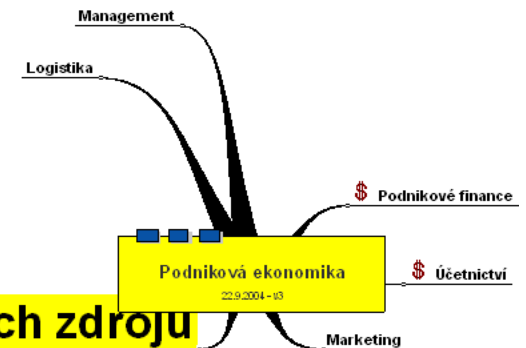
Budování a rozvoj týmů

Hodnocení zaměstnanců

Firemní kultura

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

😊 **Řízení lidských zdrojů**



# Vymezení pojmů

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

# Personalistika a řízení lidských zdrojů

Dynamické podniky

**Řízení lidských zdrojů**

Malé podniky

Velké podniky

**personální administrativa,  
personální řízení**

„Pomalé“ podniky

# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- ◆ 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

# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ<sup>(2)</sup>

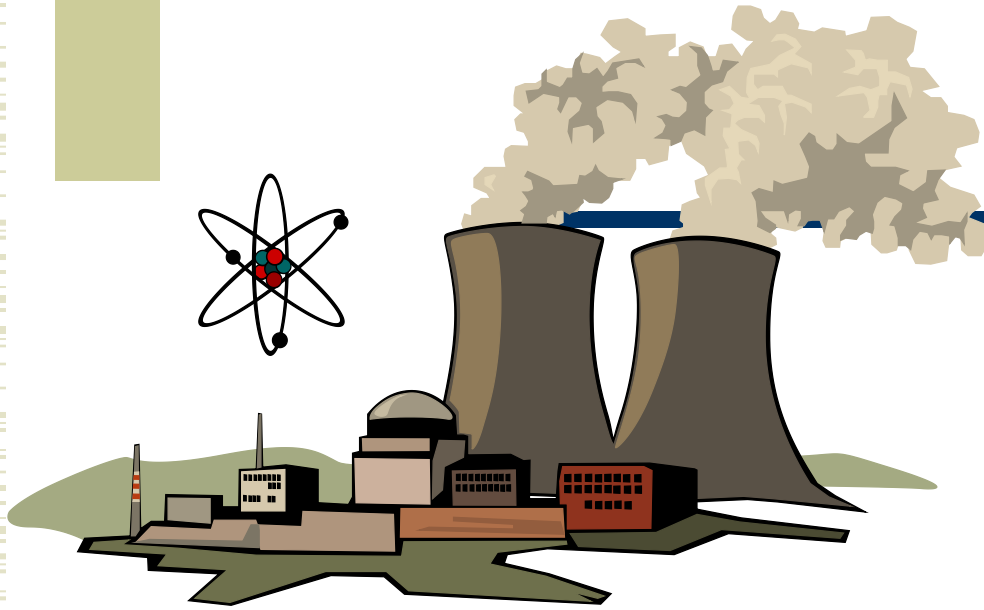
- ◆ Organizační rozvoj
- ◆ Plánování lidských zdrojů
- ◆ Získávání a výběr pracovníků
- ◆ Uvolňování lidí z organizace
- ◆ Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- ◆ Podnikové vzdělávání
- ◆ Rozvoj manažerů
- ◆ Řízení kariéry

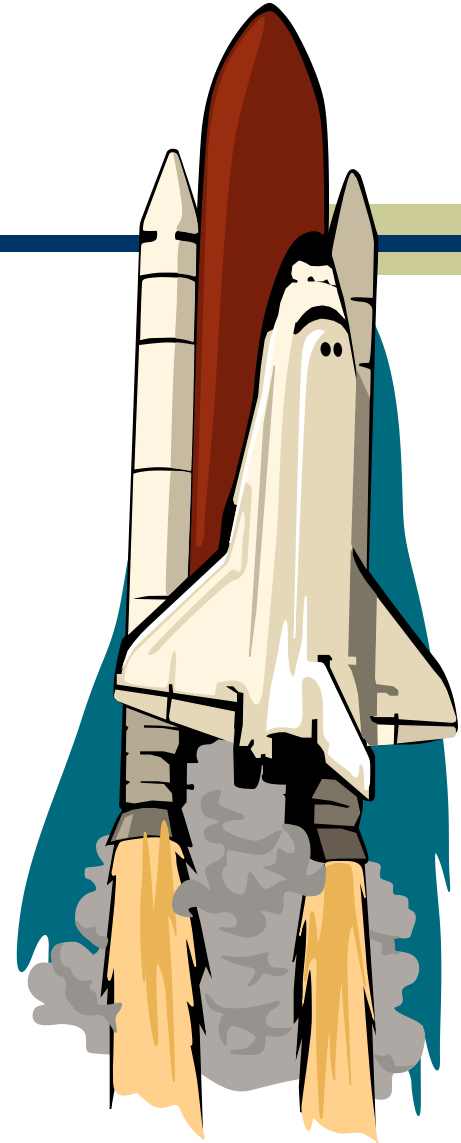
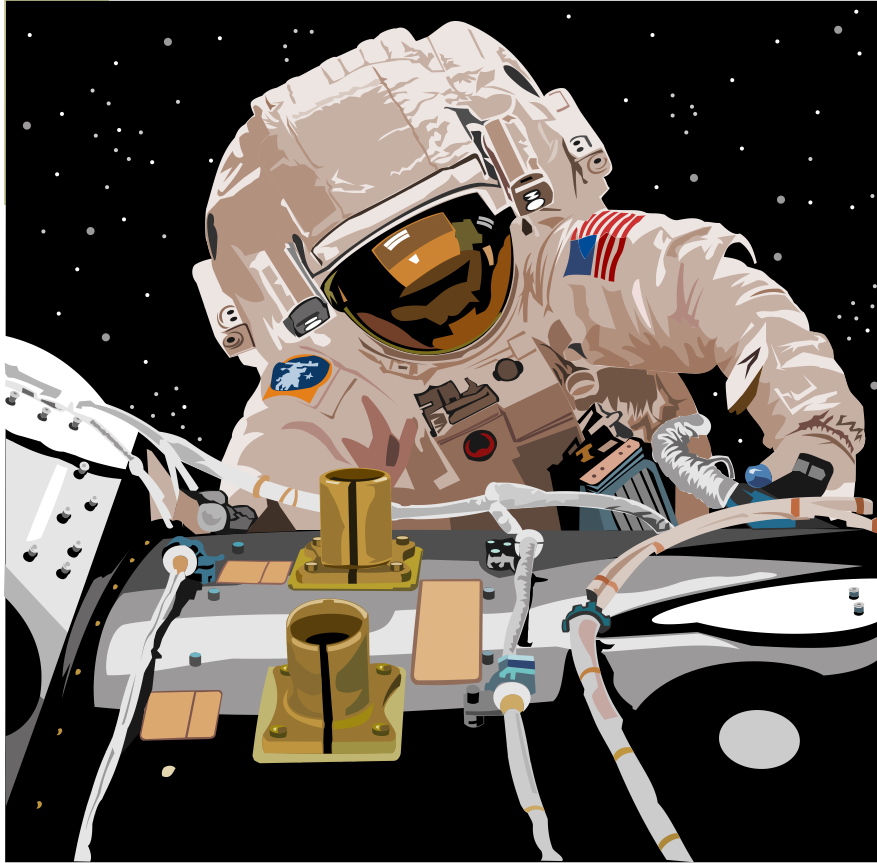
# ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ<sup>(3)</sup>

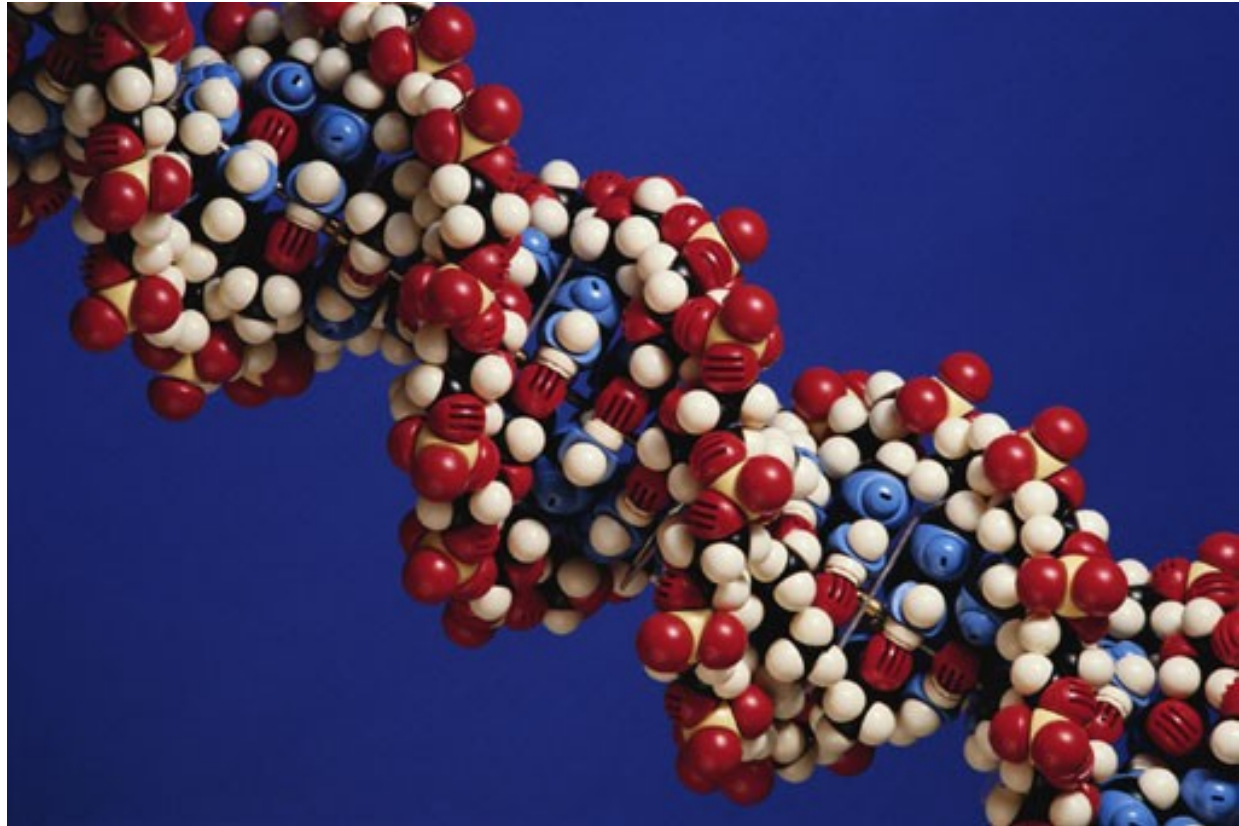
- ◆ Systémy odměňování zaměstnanců
- ◆ Hodnocení a oceňování prací
- ◆ Mzdové struktury a odměňování
- ◆ Zaměstnanecké vztahy
- ◆ Zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky
- ◆ Personální informační systém a evidence pracovníků
- ◆ Management znalostí v organizaci



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







- ◆ Všechny nejvýznamnější pokroky lidstva sdílejí jeden společný rys:

**ORGANIZACI**

# Organizace hrají nejdůležitější roli v našich životech

- ◆ Voda, kterou pijeme,
- ◆ Jídlo, které jíme,
- ◆ Oblečení, které nosíme,
- ◆ Dopravní prostředky, kterými jezdíme,
- ◆ Stavby, ve kterých trávíme čas ....

**TO VŠE POCHÁZÍ Z ORGANIZACÍ!**

# Společným prvkem každé organizace jsou lidé

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

# Lidé vytvářejí hodnoty – výrobky a služby

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



# Lidské zdroje

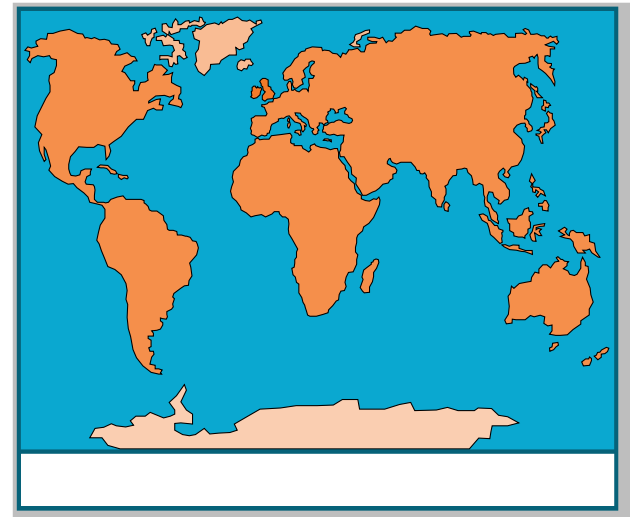
- ◆ Mohou znamenat významná aktiva pro jakoukoliv organizaci.
- ◆ Mohou také znamenat významnou ztrátu pro každou organizaci.

# Naším významným úkolem je pokračovat ve zdokonalování organizací



# Prosperita nebo přežití společnosti závisí na:

- ◆ Nepřetržitém efektivním rozvoji veřejných i soukromých organizací.



# Efektivní produkce

- ◆ Je produkce takového zboží a služeb, které společnost považuje za vhodné.
- ◆ Efektivní znamená využívání minimálního množství svých 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:

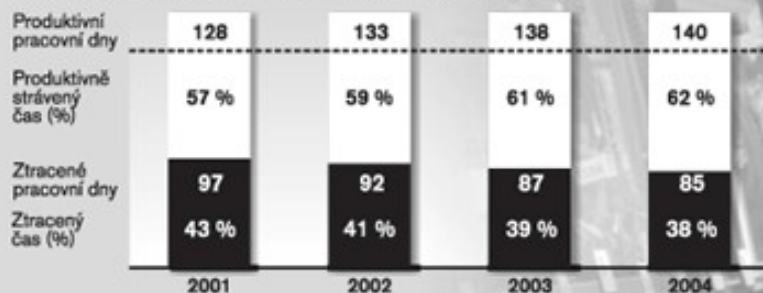
Když organizace nachází nové způsoby, jak při výrobě svých výstupních hodnot využívat co nejméně zdrojů.

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

## Využití pracovní doby ve vybraných zemích

### ■ Výsledky mezinárodní produktivity práce

(údaje přepočtené na 225 pracovních dní ročně)

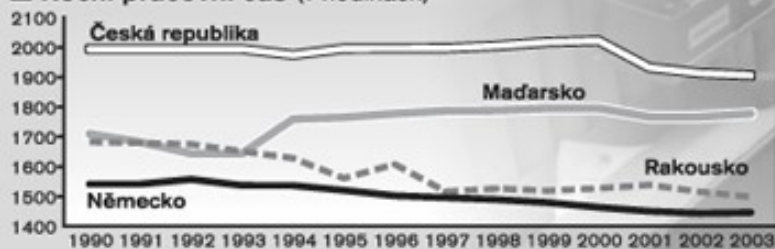


### ■ Ztracené dny v jednotlivých zemích v roce 2004

|             | Odpracované hodiny* | Míra produktivity | Počet ztracených hodin | Počet ztracených dnů** |
|-------------|---------------------|-------------------|------------------------|------------------------|
| ČR          | 1906                | 62%               | 724                    | 103                    |
| Maďarsko    | 1777                | 59%               | 728                    | 104                    |
| Španělsko   | 1806                | 61%               | 704                    | 100                    |
| USA         | 1865                | 64%               | 671                    | 96                     |
| V. Británie | 1644                | 63%               | 608                    | 86                     |
| Francie     | 1483                | 60%               | 593                    | 84                     |
| Austrálie   | 1766                | 63%               | 529                    | 75                     |
| Německo     | 1444                | 64%               | 519                    | 74                     |

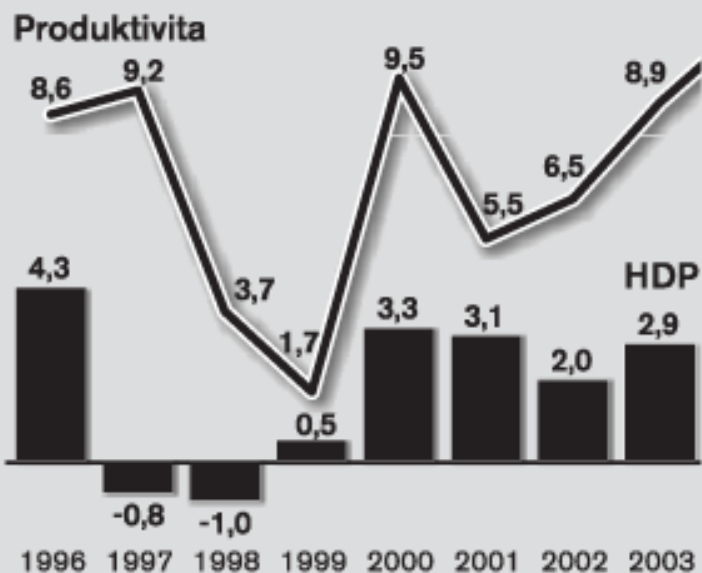
\* na jednoho zaměstnance ročně, \*\* při sedmi hodinovém pracovním dni

### ■ Roční pracovní čas (v hodinách)



## Produktivita práce a HDP

■ Růst HDP a produktivity v České republice  
(meziroční změny v procentech)



■ Produktivita práce v nových zemích EU  
(rok 2002, v eurech)

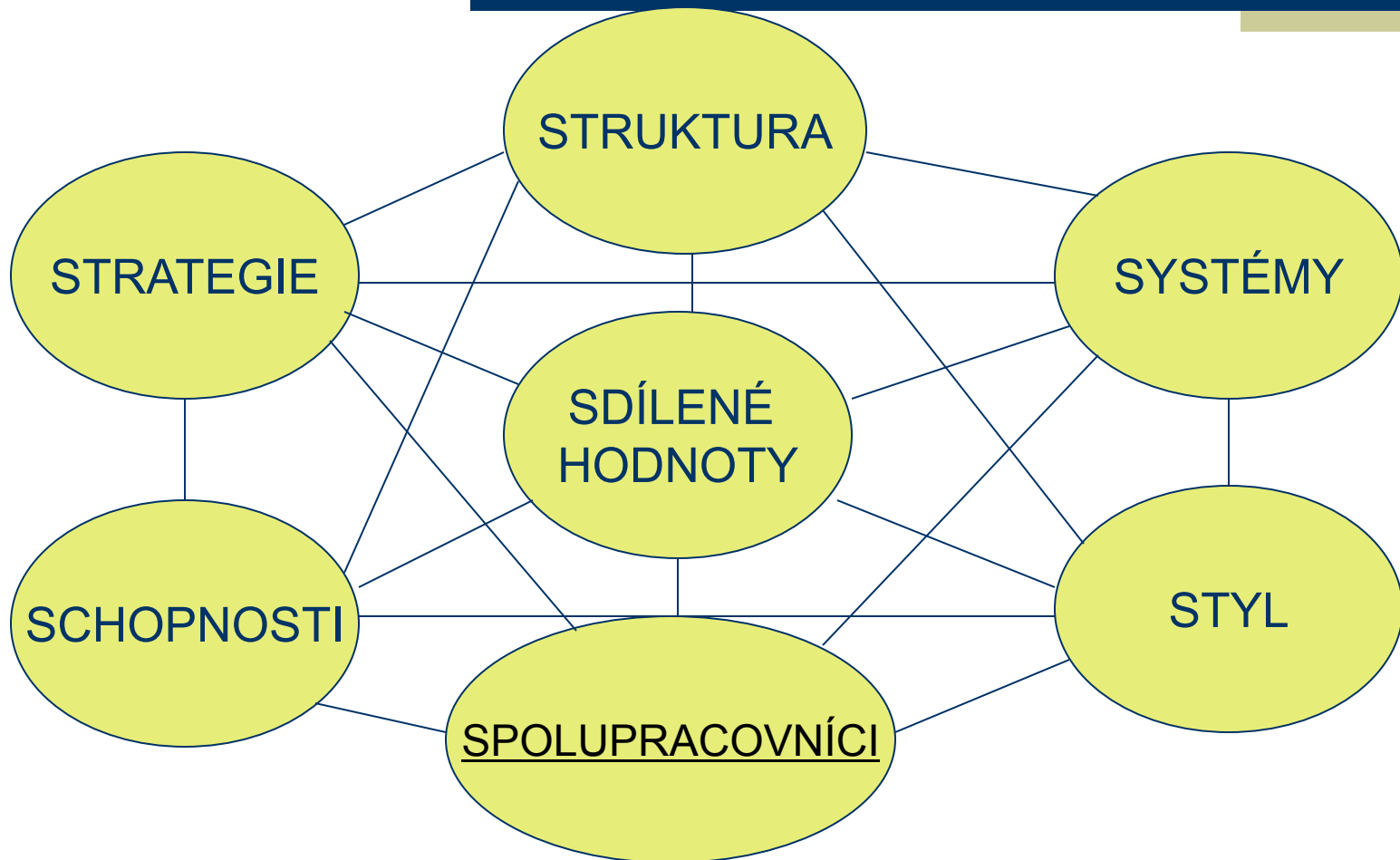




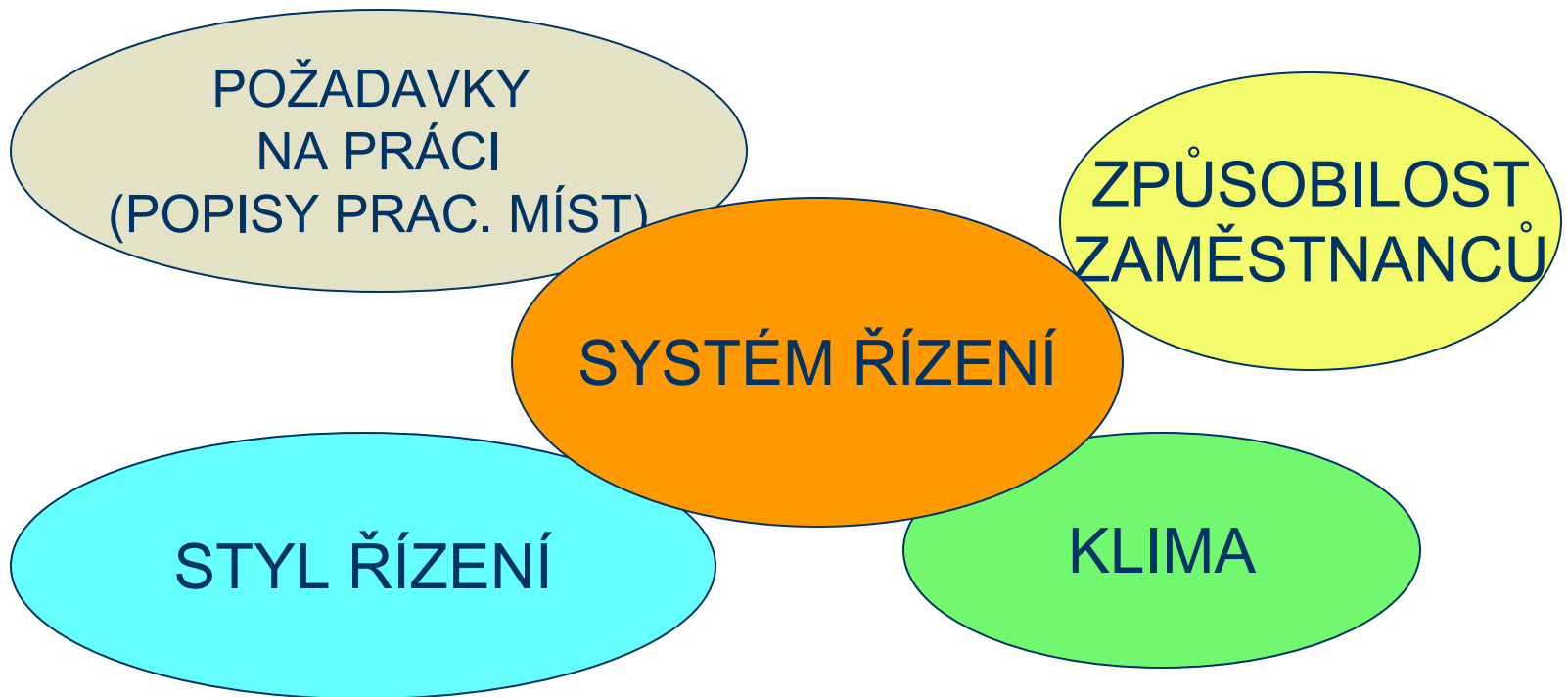
# PRODUKTIVITA +KVALITA

- ◆ NENÍ MOŽNÉ ZVYŠOVAT PRODUKTIVITU BEZ OHLEDU NA KVALITU PRODUKCE.
- ◆ ČASTO ZNAMENÁ ZVÝŠENÍ KVALITY ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY.

# 7 S firmy McKinsey



# Klíčové faktory úspěšnosti organizace



# LIDSKÝ KAPITÁL: KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚCHU FIRMY

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

# 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.

# Kvalita a lidé

- ◆ Inovace a kreativita jsou podle hlasů z úspěšných firem stále důležitější pro budování konkurenčních výhod.
- ◆ Vzniká proto aktuální potřeba, aby managementy a správní rady věnovaly otázkám rozvoje lidského kapitálu stejnou pozornost, jako věnují jiným záležitostem.

# Cíle řízení lidských zdrojů

- ◆ Společenský cíl
- ◆ Organizační cíl
  - ◆ Funkční cíl
  - ◆ Osobní cíl



# 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

# 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. Umístování zaměstnanců
7. Kontrolní činnosti

# 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

# 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. Umístování zaměstnanců
4. Odměňování
5. Kontrolní činnosti

# Je nutné si uvědomit:

- Chyba při odhadu potřeb v oblasti lidských zdrojů může vést k problémům, které se týkají
- ◆ zaměstnávání a umístování pracovníků,
  - ◆ zákonem předepsaných požadavků,
  - ◆ vztahů mezi vedením a odbory,
  - ◆ odměňování a také
  - ◆ může představovat finanční nebo jiné ztráty pro podnik.

# Nové trendy v rozvoji lidských zdrojů na prahu třetího tisíciletí

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

# 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

# Nová situace na prahu třetího tisíciletí

- ◆ 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

# Nová situace na prahu třetího tisíciletí

- ◆ **Změny ve struktuře a fungování podniků:**
  - Snížení počtu hierarchických úrovní
  - Pokles počtu středních manažerů
  - Konec zaměstnání na celý život a zaměstnání za dobré výsledky
  - Nutnost udržení rovnováhy mezi chaosem a řádem

# 1) Strategické zaměření rozvoje lidských zdrojů

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

## 2) Rozvoj lidských zdrojů jako konkurenčního faktoru

- ◆ Zvyšování konkurenceschopnosti LZ
- ◆ Cílené investice do rozvoje LZ

|  |   |
|--|---|
| <b>Obtížná výměna</b><br>Nízká přidaná hodnota | <b>Obtížná výměna</b><br>Vysoká přidaná hodnota |
| <b>Snadná výměna</b><br>Nízká přidaná hodnota  | <b>Snadná výměna</b><br>Vysoká přidaná hodnota  |

### 3) Měřitelnost výsledků rozvoje lidských zdrojů

- ◆ Spokojenost
- ◆ Růst znalostí
- ◆ Změna chování
- ◆ Změna výsledků
- ◆ Návratnost investic

## 4) Změna práce s nástroji rozvoje lidských zdrojů

- ◆ Krátkodobá použitelnost
- ◆ Flexibilita
- ◆ Specifické požadavky

## 5) Změna odpovědnosti za rozvoj lidských zdrojů

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

## 6) Změna procesu kariérového rozvoje

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



## 6) Změna procesu kariérového rozvoje

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