

Management

Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

Obsah

- Úvod
- Personální činnosti v organizaci
 - Plánování pracovních sil
 - Získávání pracovníků – nábor
 - Výběr uchazečů o pracovní místo
 - Rozmístění pracovníků a adaptace
 - Hodnocení zaměstnance
 - Propouštění zaměstnance z pracovního poměru
- Shrnutí
- Doporučená literatura

Řízení lidských zdrojů

- Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management) se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů
- Jedná se o personální práci, která chápe lidský faktor jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nutné investovat
- Jedná se o organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou požadovány ze strany podniku

Řízení lidských zdrojů

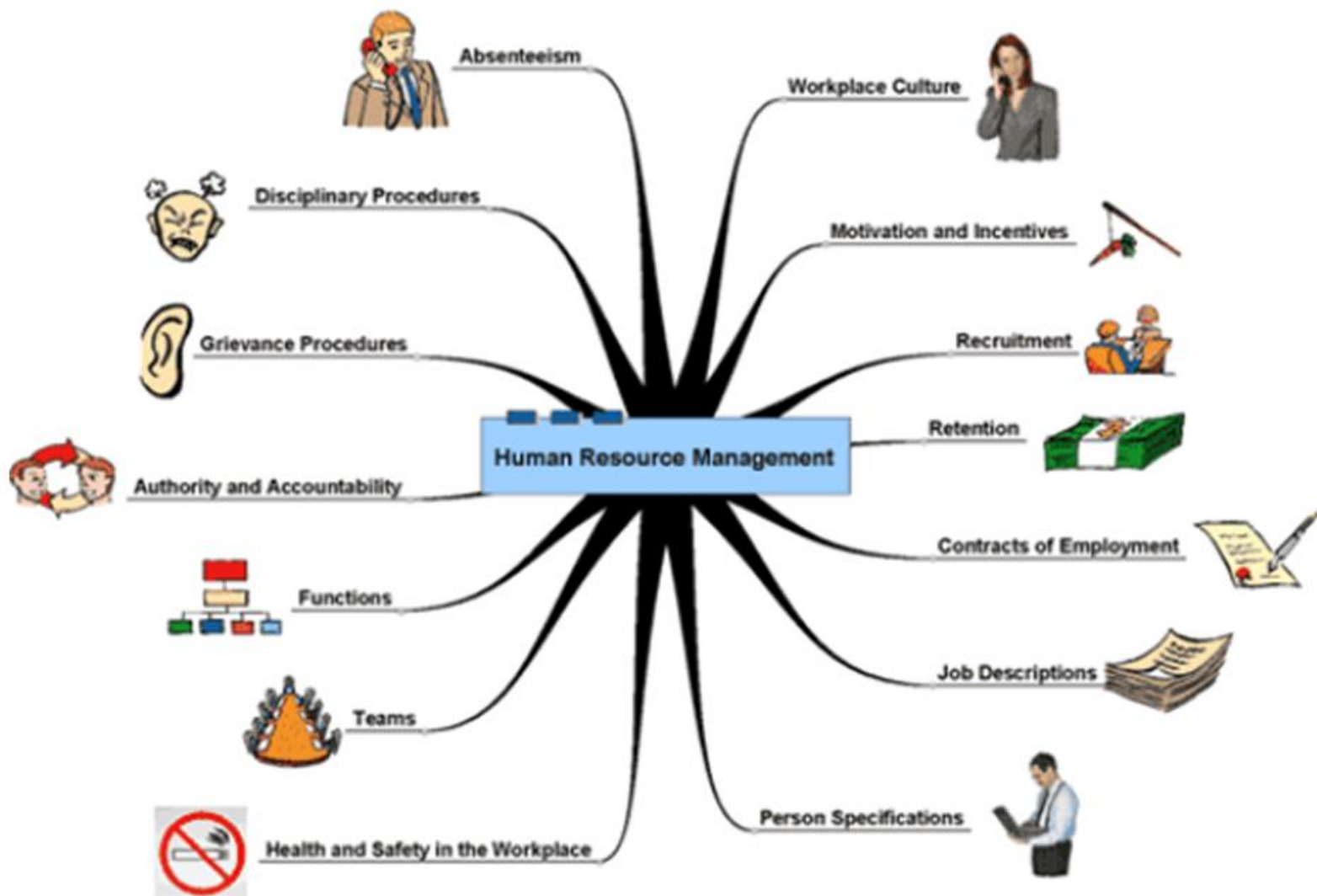
- V minulosti byl člověk vnímán jako stroj. S postupem času se ale úloha člověka v organizaci mění, nabývá na důležitosti a tím se mění i postoj organizací k člověku
- **TRENDY**
 - Organizace usilují o flexibilitu ve dvou směrech
 - FUNKČNÍ FLEXIBILITA – schopnost zaměstnanců vykonávat více činností
=> přesouvání pracovníků dle momentální potřeby
 - POČETNÍ FLEXIBILITA – pružné zvyšování nebo snižování počtu zaměstnanců využíváním různých forem pracovního poměru
=> organizace budoucnosti pracuje se dvěma skupinami pracovníků
 - Klíčoví, vysoce kvalifikovaní pracovníci – jádro organizace, práce na plný pracovní úvazek
 - Další pracovníci, propojení s organizací volněji – možnost pohotově regulovat počty pracovníků dle aktuální potřeby
 - Organizace si uvědomují důležitost lidského kapitálu:
 - Jako jsou know-how, schopnosti a znalosti
 - Změna přejímání odpovědnosti a úkolů HR

Personální činnosti v organizaci

- Personální činnosti:
 - Plánování pracovních sil
 - Získávání pracovníků – nábor
 - Výběr uchazečů o pracovní místo
 - Rozmístění pracovníků a adaptace
 - Hodnocení zaměstnance
 - Propouštění zaměstnance z pracovního poměru



Personální činnosti v organizaci



Plánování pracovních sil

- Cílem je zabezpečení optimální kvantity a kvality pracovní síly
- Je třeba předvídat vývoj potřeb lidských zdrojů, pohyb pracovníků mezi útvary či organizací a okolím
- Základem pro plánování pracovních sil je kvalitní prognóza vývoje zdrojů pracovních sil
- Východiskem pro určení potřeby lidských zdrojů se mohou stát prediktory
 - Např. počet vyrobených kusů výrobku, objem prodeje, počet žáků...

Získávání pracovníků - nábor

- Nábor pracovníka je vždy oboustranný proces
 - Organizace požaduje pravidelné informace o všech zájemcích o zaměstnání – a ti naopak požadují pravdivé informace o budoucím zaměstnavateli (co mohou organizace nabídnout)
- Specifikujeme:
 - základní soubor požadavků na uchazeče - kompetence
 - charakter práce a pracovní podmínky
- Potřebu pracovníků naplňujeme prostřednictvím
 - **Vnějších zdrojů**
 - Nabídka práce od subjektů, které se prozatím nacházejí vně organizace (lidé z regionu, uvolnění pracovníci z jiných organizací nebo lidé, kteří by rádi změnili zaměstnání)
 - **Vnitřních zdrojů**
 - Nabídka práce vycházející zevnitř organizace (pracovníci, kteří chtějí změnit místo v rámci organizace, pracovníci uvolnění z jiných míst v rámci organizace)
 - Obvykle jsou vnitřní zdroje upřednostněny – proč?

Získávání pracovníků - nábor

- Cesty získávání pracovníků
 - Inzerce
 - Osobní kontakty
 - Úřad práce
 - Školy
 - Personální agentura
 - Headhunting
 - ...
- Pozor na svoji prezentaci:
 - Správně zpracované CV – jasně, stručně, výstižně a hlavně pravdivě
 - Profil na sociálních sítích – LinkedIn, Facebook atd.

Výběr uchazečů o pracovní místo

- Proces, při kterém se na základě dostupných informací o kandidátech organizace rozhodne, kterému z nich zaměstnání skutečně nabídne
- Metody personálního výběru:
 - Výběrový pohovor
 - Reference
 - Psychologické testy
 - Odborné testy
 - Pracovní vzorky
 - Assessment centra
 -

„Až 66% rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné...“

Peter F. Drucker

Rozmístění pracovníků - adaptace

- Jedná se o kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly, s pracovními místy
- Cílem je optimalizace vztahu mezi člověkem a pracovním místem tak, aby bylo dosaženo maximálního pracovního výkonu
- Vnitropodniková mobilita pracovníků
 - Povýšení
 - Převedení na jinou funkci
 - Přearazení na nižší funkci

Hodnocení zaměstnance

- Jedná se o systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabin
- Nedílná součást personální práce
- Účel hodnocení v organizaci:
 - Slouží k rozhodování o výši finanční odměny za práci
 - Jako motivující faktor zvyšování pracovní výkonnosti
 - Jako zpětná vazba pro pracovníka – informaci o jeho přednostech a nedostacích
 - Predikce budoucího úspěchu v jiných funkcích – při povýšení či přeřazení pracovníka
- ⇒ Absence hodnocení s sebou nese problémy
- Dle účelu a stupně formálnosti rozlišujeme hodnocení:
 - Průběžné (každodenní)
 - Hodnocení dlouhodobých výsledků – může být postaveno na kritériích objektivních či subjektivních
 - Hodnocení stanovených úkolů, které byly pracovníkovi určeny
 - Hodnocení kompetencí

Hodnocení zaměstnance

- Zásady hodnotícího pohovoru
 - Pravdivost
 - Znalost kritérií hodnocení
 - Písemná forma výsledků hodnocení
 - Zaměřen na podporu a rozvoj pracovníka
 - Nebýt ovlivněn výsledky minulého hodnocení
 - Projednání závěrů s pracovníkem, stanovení úkolů pro obě strany

Propouštění zaměstnance z pracovního poměru

- V případě, že stav pracovníků převýší jejich potřebu, hledají se cesty ke snižování stavu
- Čas od času nutnost v každé organizaci
- Snaha zachovat si kompetentní pracovníky a s méně kvalitními rozvázat pracovní poměr
- Postup při snižování stavu pracovníků:
 - Změna organizační struktury
 - Uvolnění pracovníků s nízkou morálkou
 - Neobsazování pracovních míst po odchodu stávajícího pracovníka
 - Uvolnění nekompetentních pracovníků
 - Předčasné odchody

Řízení lidských zdrojů - závěr

- Plánování pracovních sil si klade za cíl stanovit potřebu zaměstnanců, popř. potřebu externí kooperace pro budoucí činnosti organizační jednotky, resp. její části
 - Odhadují se kapacitní nároky s ohledem na časový výhled uvažovaných prací v organizaci
- Realizační fáze spočívá v náboru zaměstnanců. Provádíme:
 - Interní výběr – je považován za efektivnější formu
 - Externí výběr – využívá např. pomoc poradců, zprostředkovacích agentur, spolupráce se školami atd.
- Hodnocení zaměstnanců – nedílná součást personální práce
 - Posláním je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k jejich spravedlivému odměňování.
 - Kritéria se doporučují diferencovat dle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení – primární je však vždy účel => co se hodnocením sleduje

Doporučená literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. Manažer. ISBN 80-247-0403-X.
- THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-7357-019-X.