

**Název předmětu:** MANAGEMENT

**Téma:** Řízení lidských zdrojů

**Cíl:** Vysvětlit základní principy řízení lidských zdrojů

**Úkoly pro samostatnou práci:**

1. Vyberte si a popište dvě konkrétní pracovní pozice, které jsou v jedné organizaci, ale jsou vzájemně rozdílné. Vysvětlete u nich reálnou realizaci následujících personálních činností:

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

**Studijní 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., aktualizované a rozšířené 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.

**Obsah:**

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

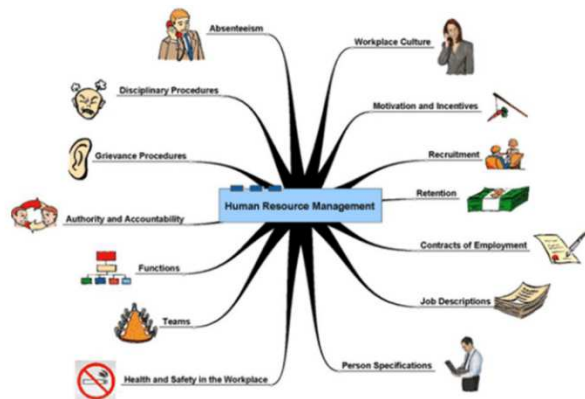
PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

1. Teorie řízení lidských zdrojů
2. Hlavní personální činnosti

## 1. Teorie 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. 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. Současné trendy v řízení lidských zdrojů jsou následující:

- 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



## 2. Hlavní personální činnosti

Hlavní činnosti v oblasti lidských zdrojů v organizaci jsou následující:

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

## 2.1. Plánování pracovních sil

Cílem této činnosti 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. Příkladem může být počet vyrobených kusů výrobku, objem prodeje, počet žáků.

## 2.2. Získávání pracovníků – nábor

Nábor pracovníka je vždy oboustranný proces. Organizace požaduje pravidelné informace o všech zájemcích o zaměstnání. Ti naopak požadují pravdivé informace o budoucím zaměstnavateli (co mohou organizace nabídnout). V rámci procesu získávání pracovníků specifikujeme:

- Základní soubor požadavků na uchazeče - kompetence
- Charakter práce a pracovní podmínky

Potřebu pracovníků naplňujeme prostřednictvím vnějších anebo vnitřních pracovních zdrojů organizace. **Vnější zdroje** zahrnují nabídku práce od subjektů, které se prozatím nacházejí vně organizace (lidé z regionu, uvolnění pracovníci z jiných organizací nebo lidé, kteří by rádi změnili zaměstnání). **Vnitřní zdroje** potom tvoří nabídka práce vycházející zevnitř organizace (pracovníci, kteří chtějí změnit místo v rámci organizace, pracovníci uvolnění z jiných míst v rámci organizace). Mezi nejčastější cesty získávání pracovníků patří:

- Inzerce
- Osobní kontakty
- Úřad práce
- Školy
- Personální agentura
- Headhunting

## 2.3. Výběr uchazečů o pracovní místo

Jedná se o proces, při kterém se na základě dostupných informací o kandidátech organizace rozhodne, kterému z nich zaměstnání skutečně nabídne. Existuje několik základních metod personálního výběru:

- Výběrový pohovor
- Reference
- Psychologické testy
- Odborné testy
- Pracovní vzorky
- Assessment centra

## **2.4. 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 pracovní výkonu. Vnitropodniková mobilita pracovníků může být realizována prostřednictvím povýšení, převedení na jinou funkci či přeřazení na nižší funkci.

## **2.5. Hodnocení zaměstnance**

Jedná se o systematický popis individuálních nebo skupinových předností a slabín a jde o nedílnou součást personální práce. Absence hodnocení s sebou nese problémy. 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 nedostatecích
- Predikce budoucího úspěchu v jiných funkcích - při povýšení či přeřazení pracovníka

Dle účelu a stupně formálnosti rozlišujeme hodnocení na průběžné (každodenní), hodnocení dlouhodobých výsledků - může být postaveno na kritériích objektivních či subjektivních, hodnocení stanovených úkolů, které byly pracovníkovi určeny a hodnocení kompetencí.

Klíčovým okamžikem v procesu náboru je hodnotící pohovor, který má následující zásady:

- 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

## **2.6. Propouštění zaměstnance z pracovního poměru**

V případě, že stav pracovníků převyší 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. Možnosti při snižování stavu pracovníků je následující:

- Změna organizační struktury
- Uvolnění pracovníků s nízkou morálkou
- Neobsazování pracovních míst po odchodu stávajícího pracovníka
- Uvolnění nekompetentních pracovníků
- Předčasné odchody