

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

OPAKOVÁNÍ

Mgr. Markéta Vitoslavská

Řízení lidských zdrojů

- Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong)
- Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř):

Naplnění strategických cílů prostřednictvím všech personálních činností.

Základní úkoly ŘLZ

- Zařazovat pracovníky na správná pracovní místa a připravovat pracovníky na přizpůsobování se měnícím požadavkům jejich pracovního místa
- Optimálně využívat schopnosti pracovníků i fondu jejich pracovní doby
- Používat efektivní styly vedení lidí, formovat pracovní skupiny a týmy, budovat funkční mezilidské vztahy
- Rozvíjet pracovníky personálně i sociálně
- Dodržovat zákony a vytvářet dobrou pověst zaměstnavatelské organizace

Personální činnosti obsažené v systému ŘLZ

- Analýza pracovních pozic
- Vytváření pracovních míst
- Personální plánování
- Nábor a výběr zaměstnanců
- Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců
- Rozmísťování zaměstnanců na pracovní pozice
- Ukončování pracovního poměru zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a osobní rozvoj zaměstnanců
- Pracovní vztahy zaměstnanců
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o zaměstnance
- Uplatňování a dodržování zákoníku práce

Popsání firemního prostředí

- Organizační struktura
- Organizační schéma
- Organizační řád
- Organizační kultura
- Etický kodex
- Symboly
- Psané standardy (v odívání, v komunikaci, užívání prostředků, ...)

Organizační struktura, řád, schéma

- Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.
- Organizační struktura umožňuje:
 - Efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
 - Sledování aktivit organizace,
 - Přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
 - Koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,
 - Přizpůsobení změnám v okolí,
 - Sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci.
- Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.
- Organizační řád popisuje činnosti organizačních útvarů
- Graficky je organizační struktura znázorněna organizačním schématem.

Organizační kultura

- Standardy, zvyklosti v chování zaměstnanců,
- Zažitý způsob vedení a komunikace manažerů se zaměstnanci,
- Konkrétní projevy chování zaměstnanců, které jsou žádané a posilované, jiné projevy, které jsou postihované,
- Osobnosti vlivu a osobnosti moci, neformální struktury,
- Způsob chování se k firmě i k výrobkům firmy, projevovaný vztah,
- Označování firmy jistými symboly, hesly, rčeními,
- Úprava prostředí, používané způsoby výzdoby pracoviště

Definice organizační kultury

- E. Schein: soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí noví pracovníci, jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení...žádoucím citovým vztahům...
- Armstrong: představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulovaná, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.

Aktéři v systému práce s lidskými zdroji

- Pracovníci personálních útvarů
 - Personální manažer, referent, manažer pro vzdělávání, mzdová účetní
- Management
 - Vrcholový management x Linioví manažeři
- Externí dodavatelé
 - Experti, konzultanti, poradci
 - Vzdělávací agentury
 - Personální agentury

Personální činnosti

Personální činnost	Personalista	Manažer
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování úkolů, pravomocí, odpovědností, popisy pracovních míst.	Spoluvytvářejí pracovní úkoly na podřízených pracovních místech, zdroj informací pro potřeby analýzy.
Získávání a výběr pracovníků	Organizace, administrace náboru a výběru zaměstnanců, účast při výběrových řízeních, doporučení.	Identifikace potřeb pracovníků, požadavky na pracovníky, účastní se výběrových řízení, rozhodnutí o výběru pracovníka.
Přijímání a adaptace pracovníků	Administrace přijímání zaměstnanců, pracovní právní dokumentace, úvodní proškolení, šablony dokumentů.	Uvádění pracovníka na pracoviště, vytváření programu zaškolení, řízení a kontrola.

Personální činnosti

Personální činnost	Personalista	Manažer
Hodnocení pracovníků	Příprava formulářů, stanovení kritérií hodnocení, proškolení hodnotitelů, organizace procesu, vyhodnocování, navrhování a kontrola opatření.	Klíčová role při hodnocení, hodnotí, zajišťují efektivitu hodnocení.
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	Plány vzdělávání napříč organizací, organizace vzdělávání, vytváří šablony plánu individuálního rozvoje.	Sleduje výkony, porovnává s požadavky a tím identifikuje potřeby, vypracovávání plánu individuálního rozvoje.
Odměňování pracovníků	Stanovují pravidla pro odměňování, aby bylo spravedlivé, sledování odměňování napříč firmou, navrhují systém zaměstnaneckých výhod.	Sleduje aktuální výkony pracovníků, rozhoduje o pohyblivé složce, navrhuje úpravy mezd.
Pracovní vztahy	Zajištění informovanosti zaměstnanců, monitorování vztahů na pracovištích.	Přímá komunikace s pracovníky, reagování na jejich potřeby a požadavky, předá informace dále.

Osobní potenciál

- ... souhrn charakteristik osobnosti ... (vrozený x získaný)
- ... předpoklady – nadání, schopnosti, dovednosti, vlastnosti, motivace jako podmínky úspěšného výkonu ...
- ... potenciál je schopnost vykonávat někdy v budoucnosti náročnější práci ...

Bělohávek

Struktura osobního potenciálu

- Neměnné - vrozené, dané:
 - Vlastnosti,
 - Vlohy – talent,
 - Inteligence
- Těžko měnitelné – získané a postupně utvářené během života Postoje,
 - Hodnoty,
 - Motivy
- Mění se:
 - Znalosti – informace získané studiem, četbou, poslechem...
 - Dovednosti – ovlivněné praktickým používáním
 - Zkušenosti – opakovaným používáním v různých situacích

Kompetence

- Stanovuje firma pro danou pracovní pozici = očekávání potřebné pro dosažení výkonu. Pro danou pozici hledá ideální sestavu potenciálu (tj. vlastností, ..., postojů, ..., znalostí, dovedností, zkušeností).
- Schopnost využít znalosti.
- Schopnost přenášet dovednosti do nových situací v zaměstnání.
- Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v dané organizaci.
- Vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti.
- Individuální vlastnosti, osobní rysy, schopnosti, které ovlivňují výkon.

Armstrong

Člověk v organizaci

Potenciál

- Nositel – člověk
- Vstupy = nabídka, možnosti, současnost
- Široce pojato, užší pojetí je pracovní potenciál

Kompetence

- Nositel – firma
- Výstupy = požadavky, cílové kvality, budoucnost
- Konkrétně specifikováno, nejužší pojetí je vůči pracovní pozici

Personální činnosti založené na identifikaci potenciálu/ kompetencích

Potenciál

- Obsazování pracovních pozic.
- Vstupy do vzdělávání a osobního rozvoje.
- Pracovní výkony k hodnocení.
- Ukazatele pro směr osobní kariéry.

Kompetence

- Kritéria náboru a výběru.
- Popis pracovních pozic.
- Cíle vzdělávacích akcí a osobního rozvoje.
- Kritéria hodnocení pracovního výkonu.

Kompetence se stanovují výš než potenciál, aby byl prostor pro rozvoj.

Rozvojové intervence

- Pracovní úkoly
- Nové pracovní podmínky
- Studijní a pracovní pobyty
- Samostudium odborné literatury
- Porady
- Spolupráce s kolegy a nadřízenými
- Vzdělávání

Pracovní pozice

- Jsou založeny na kompetencích.
- Místo pro výkon pracovní činnosti v organizaci, které je charakterizováno přiřazenými pracovními úkoly a činnostmi, zařazením do organizační struktury, přiřazením určitého okruhu odpovědnosti a jsou stanoveny kompetence.
- Určují pracovní místa, na které jsou umisťováni jednotliví pracovníci.
- Na jednu pracovní pozici může být přiřazeno více pracovníků.
- Jeden pracovník může být zařazen na více pracovních pozic.

Vytváření pracovních míst

- Má 2 cíle:
 - Uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb,
 - Uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti úkolů a jeho úspěchů.
- Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou práce.

Analýza práce

„Analýza práce (úkolů a pozic) je systematický postup, který slouží k získání podrobných a objektivních informací o práci, úkolu nebo pozici.“

Zaměření analýzy práce

- Zjišťování úloh, které jsou vykonávány na pracovním místě,
- Zjišťování nároků kladených na zaměstnance při vykonávání pracovní činnosti.

Pracovní pozice a pracovní místo

- Soubor činností, úkolů popsáný metodami analýzy práce.
- Zařazení do organizační struktury.
- Obsazováno konkrétními pracovníky – konkrétní pracovní místo.

Popis pracovního místa obsahuje

- Název pracovního místa,
- Nadřízený držitele,
- Podřízení držitele,
- Definici celkového účelu nebo cílů práce na pracovním místě,
- Klíčové odpovědnosti nebo hlavní úkoly,
- Povaha a šíře.

Proces získávání pracovníků

2 činnosti:

Personální nábor – sled akcí vedoucích k identifikaci vhodné skupiny uchazečů

Personální výběr – sled akcí vedoucích k identifikaci uchazeče, který nejlépe splňuje očekávání

2 cíle:

Identifikovat vhodné uchazeče

Vybrat nejlepšího/ nejúspěšnějšího uchazeče

Proces personálního náboru

1. Identifikace potřeby nového pracovníka
2. Popis a specifikace volného pracovního místa
3. Výběr informací pro nabídku pracovního místa a zpracování nabídky
4. Identifikace vhodných zdrojů uchazečů o nabízené místo
5. Volba informačních zdrojů náboru pracovníků
6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
7. Oslovení trhu práce – uveřejnění nabídky volného místa
8. Shromažďování nabídek od uchazečů a komunikace s nimi
9. Předvýběr na základě získaných dokumentů a informací
10. Sestavení seznamu uchazečů o pracovní pozici, kteří budou pozváni k výběru

Zdroje pracovních sil

- Vnitřní
 - Směřován k vnitřnímu trhu práce = ke stávajícím zaměstnancům
 - Umožňuje vnitřní mobilitu
 - Motivující a stabilizační prvek v organizaci
 - Maximalizace využití neustále se rozvíjejícího potenciálu zaměstnanců
- Vnější
 - Směřován k vnějšímu trhu práce = zaměstnanci jiných firem, absolventi, nezaměstnaní
 - Získání pracovníků s odlišnými znalostmi, dovednostmi, přístupy k řešení situací
 - Vyžaduje promyšlenou, dobře zacílenou strategii

Proces personálního výběru

1. Stanovení vhodných kritérií úspěšnosti na pracovní pozici na základě analýzy práce.
2. Určení kritérií pro personální výběr, které musí optimální uchazeč splňovat.
3. Určení vhodných prediktorů – metod měření způsobilosti uchazečů ve stanovených kritériích.
4. Ověření potřebné validity mezi metodami a zjišťovanými kritérii.
5. Určení výběrové strategie.
6. Sběr informací použitím stanovených metod a strategie.
7. Rozhodnutí o výběru na základě zvolené strategie.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.
9. Nabídka pracovní pozice a vyjednání o přijetí pracovníka na pracovní pozici.

Základní poslání personálního výběru

Eliminovat chybu 1. druhu = nevyloučit vhodné uchazeče.

Eliminovat chybu 2. druhu = přijmout nevhodného uchazeče.

Nástup zaměstnance na pracovní pozici

- Přijímání zaměstnance
 - Sdělení rozhodnutí o výběru pracovníka
 - Vyjednávání o pracovních podmínkách
 - Sjednání pracovně-právního vztahu
 - Příprava a vybavení pracoviště
 - Zařazení do evidencí, zdravotní prohlídka, ohlašovací povinnosti
 - Nástupní školení + seznámení s další dokumentací (organizační řád, pracovní řád, etický kodex...)
 - Proškolení v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně
 - Zpracování plánu adaptačního období

Důvody řízení adaptačního období

- Seznámení s interními pravidly
- Integrace nového zaměstnance do celopodnikového prostředí, útvaru, týmu a na vlastní pracovní pozici
- Maximalizace pracovní spokojenosti
- Snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- Správné zacílení adaptace na všechny potřebné oblasti
- Urychlení procesu adaptace

Proces řízení pracovního výkonu

1. Dohoda o pracovním výkonu (plánování).
2. Plánování osobního rozvoje (akce).
3. Výkon, řízení výkonu v pracovním procesu (monitorování).
4. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení).

Proces vede k:

- Trvalému zlepšování výkonu,
- Nepřetržitému rozvoji zaměstnanců,
- Integraci učení a práce.

Hodnocení pracovního výkonu

Proces podávání zpětné vazby pracovníkovi na jeho projevovaný výkon vytvářející vztah mezi manažerem a pracovníkem.

Typy hodnocení

- Formální – probíhá periodicky, řídí se firemními standardy
- Neformální – podoba okamžité zpětné vazby, řídí si hodnotitel

Obsah hodnocení

- Informace o spokojenosti zaměstnavatele s pracovním výkonem
- Vzájemné informování o využití potenciálu zaměstnance
- Sdělování a upřesňování požadavků zaměstnavatele na pracovní kompetence zaměstnance
- Informování zaměstnavatele o budoucích potřebách zaměstnance
- Revize náplně práce zaměstnance
- Zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo
- Dohoda na pracovních a rozvojových cílech zaměstnance pro následující období

Výstupy hodnocení

- Konkrétní pojmenování výkonů
- Shoda v požadavcích na pracovní výkony mezi manažerem a pracovníkem
- Vztah spolupráce a důvěry mezi pracovníkem a manažerem
- Konkrétní rozvojové intervence pro pracovníka
- Vstupy pro finanční ohodnocení pracovníka

Formování pracovních předpokladů

= celoživotní proces

- Osobní rozvoj
- Učení
- Vzdělávání
 - V širším slova smyslu
 - V užším slova smyslu
- Kvalifikace – odborná profesní příprava na povolání

Cíle vzdělávání v organizacích

- Zajištění povinného a kvalifikačního vzdělávání
- Zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace
- Zajištění profesního vzdělávání
- Zajištění formování pracovních schopností člověka
- Zajištění rozvoje kompetencí zaměstnanců

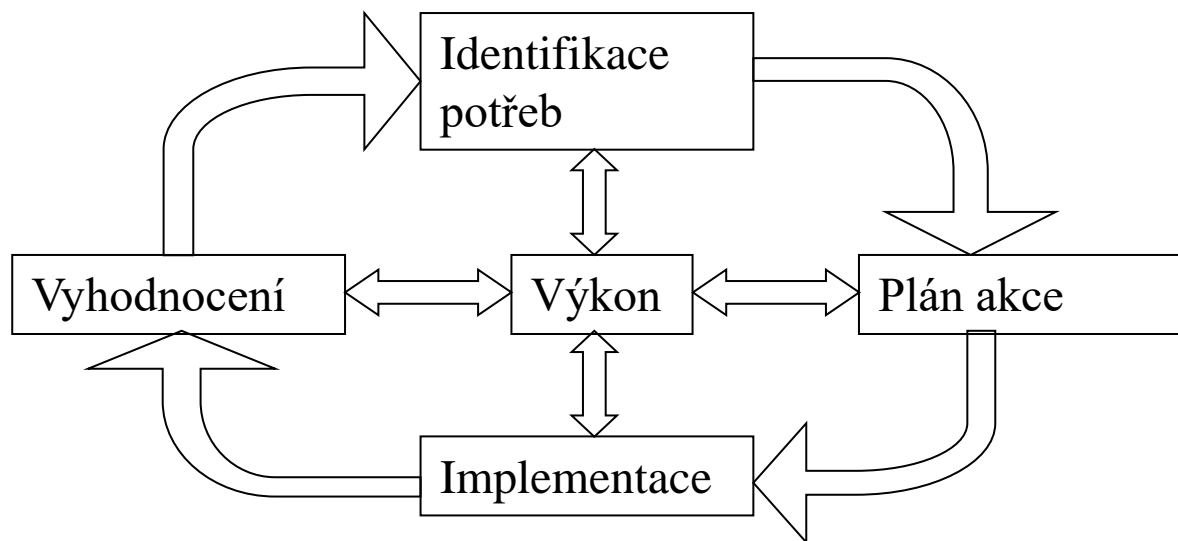
Učení dospělých

- Má specifika odpovídající životní fázi
- Dospělí lidé mají své poznatky z reality a chtějí své zkušenosti využívat
- Optimální je proces učení založený na zobecňování vlastních zkušeností tzv. Kolbův cyklus zkušenostního učení:
 - Zkušenost
 - Hodnocení
 - Závěr
 - Plánování příští akce

Systematický přístup ke vzdělávání

- Účelný proces osobního rozvoje musí odrážet skutečné pracovní potřeby zaměstnanců, současné a budoucí potřeby organizace,
- Kvalitní vzdělávání má pokrýt rozdíl mezi současným podávaným pracovním výkonem a požadovaným pracovním výkonem.

Schéma systematického přístupu ke vzdělávání



Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávací akce

- 1. úroveň: Reakce účastníků na akci = Líbilo se jim to?
- 2. úroveň: Učení = Naučili se to?
- 3. úroveň: Chování = Použili to na pracovišti?
- 4. úroveň: Výsledky = Došlo ke změně efektivity organizace?

Metody vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců

- Školení
- Přednáška
- Trénink
- Workshop

Specifické metody vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců

- Koučování
- Mentoring
- Skupinová cvičení a týmové hry
- Hraní rolí
- Případové studie
- Sebevzdělávání

Kariéra

- Individuální profesní dráha v povolání nebo životní dráha ve společnosti.
- Někdy bývá pojmem označen vzestup jednotlivce spojený s vyšším statusem, prestiží, mocí, příjmy...
- V přeneseném slova smyslu je možno kariéru označit za typický sled aktivit nebo rolí od počátku činnosti do jejího konce.

Znaky osobní kariéry

- Je to dráha, pohyb (vzestupná i sestupná).
- Je časově ohraničená.
- Může mít cíl.
- Nejčastější kritéria: pozice nebo hodnost, reálná moc, plat, symbolické předměty, množství podřízených pracovníků, rozsah spravovaného majetku, rozhodovací pravomoc, získané znalosti a zkušenosti, tvůrčí duševně náročná činnost.

Vnitřní kariéra

- Vnitřní kultura člověka
- Postoj zaměstnance k práci, firmě, pracovním úkolům
- Všechny získané pracovní zkušenosti
- Pocit osobního růstu
- Pocit uspokojení

Vnější kariéra

- Výčet absolvovaných škol
- Postup v organizační struktuře
- Výše platu
- Požitky spojené se zastávanou pracovní pozicí
- Příslušnost ke skupině zaměstnanců

Etapy vývoje kariéry

- Přípravné období – od absolvování SŠ až po nástup do zaměstnání
- Počátek skutečné kariéry – od adaptace v prvním zaměstnání do 35 let, hledání stabilního kariérového vzoru
- Kariéra ve středním věku – od 35 do 55 let – kariérové plató – dosažení možností
- Závěrečné období – nad 55 let do odchodu do úplného důchodu – udržení možností

Typy kariér (Driver)

- **Stálý stav** – celoživotní setrvání v jediném zaměstnání. Prohlubování specializace, profesní sebezdokonalování.
- **Přímočarý vývoj** – postup v hierarchii v rámci jednoho povolání.
- **Spirála** – povolání střídá v cyklu (7-10 let) tak, aby bylo možné využít zkušenosti z předcházejícího povolání.
- **Proměnlivost** – časté změny, s různou a proměnlivou motivací ke změně.

Rozvoj pracovní kariéry

- **Má dvě složky:**
 - Plánování kariéry – úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem
 - Management kariéry – úsilí organizace, které umožňuje jednotlivcům pracovní růst v souladu s jejich potenciálem
- **Pro obě složky je žádoucí dosažení souladu!**

Mzda

- peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci
- mzda se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru

Plat

- peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:
 - Stát
 - Územní samosprávný celek
 - Státní fond
 - Příspěvková organizace
 - Školská právnická osoba
 - Veřejná nezisková ústavní zdravotní zařízení

Mzda

Příplatky - shrnutí

- Příplatek za práci přesčas (25% PHV)
- Náhrada mzdy za svátek (100 % PHV)
- Za noční práci (10% PHV)
- Za práci ve ztíženém pracovním prostředí (10% sazby minimální mzdy)
- Za práci v sobotu a v neděli (10% PHV)

Minimální mzda

Rok 2023 minimální mzda = 17 300 Kč

103,80 Kč na hodinu.

Jako minimální mzda se podle zákoníku práce, tedy dle [zákona č. 262/2006 Sb.](#), ve znění pozdějších předpisů, označuje **nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu**. Mzda, plat ani odměna z dohody tak nesmí být nižší než stanovená minimální mzda.

Zaručená mzda

- Nejnižší úrovně zaručené mzdy platí v nepodnikatelské sféře (pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat) a organizacích podnikatelské sféry, ve kterých není uzavřena kolektivní smlouva a nejsou tímto sjednány mzdové podmínky v kolektivní smlouvě.
- Nejnižší úrovně zaručené mzdy pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin jsou odstupňovány podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávaných prací, zařazených **do 8 skupin**.

Výpočet čisté mzdy

- Minimální mzda pro rok 2023 je stanovena na 17 300 korun. Pokud je mzda nižší než minimální mzda, počítá se zdravotní pojištění právě z minimální mzdy.
- Daň snižuje:

- Sleva na poplatníka daně 2 570 Kč
- Daňové zvýhodnění na 1. dítě 1 267 Kč
- Daňové zvýhodnění na 2. dítě 1 860 Kč
- Na třetí a další dítě 2 320 Kč.

(U dětí s ZTP je daňové zvýhodnění dvojnásobné, tzn. 1. dítě 2 534 Kč, atd.)

- Sleva na studenta činí 335 Kč

(Sleva na invaliditu prvního nebo druhého stupně činí 210 korun a na invaliditu třetího stupně 420 korun. Daňová sleva na průkaz ZTP/P činí 1 345 korun. Sleva na manžela/manželku se uplatňuje až při podání daňového přiznání, činí 24 840 korun, u manželky/manžela ZTP je to 49 680 korun. Školkové je rovno výši minimální mzdy. Letos si tedy rodič mající dítě ve školce může uplatnit slevu maximálně 16 200 korun).

Příklad

Hrubá mzda 30.000,-Kč

Vypočítá se 15% daň 4.500,-Kč

Od daně se odečtou možné slevy: 4.500 – 2.570 (sleva na poplatníka) – 1.267 (sleva na 1. dítě) – 1.860 (sleva na 2. dítě) = -1197,- Kč (tj. daňový bonus)

Z hrubé mzdy se odpočítá soc. a zdrav. pojištění zaměstnance ve výši 11%
= 30.000 – 11% = 26.700,-

Čistá mzda: 26.700,- + 1197,- = **27.897,- Kč**

Význam péče o pracovníky

Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potenciálními pracovníky používána k porovnávání organizace s jinými organizacemi.

(Koubek)

Skupiny péče o pracovníky

- Povinná péče (daná zákony a předpisy)
- Smluvní péče (daná kolektivními smlouvami)
- Dobrovolná péče (daná personální politikou dané firmy)

Péče o pracovníky zahrnuje:

- Pracovní dobu a pracovní režim
- Pracovní prostředí
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- Personální rozvoj pracovníků
- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- Společenská odpovědnost firem