

Personální management

Kurz zajišťují:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

- garantka předmětu

Mgr. Anastasiia Mazurchenko, Ph.D.

- cvičení

Ing. Tereza Michalová

- cvičení, zvané přednášky

Ing. Hana Trávníčková

- cvičení, 1 odborná přednáška



Konzultační hodiny

Pátek: 15-16

Kontakt:

E-mail: katerina.marsikova@tul.cz

Tel. 485352344

www.yourwebsite.com

POZVÁNÍ NA TÝDEN WORKSHOPŮ V NĚMECKU



**Spring School Görlitz, BIP,
15-19 April 2024**

**Talent Scarcity: Challenges in HR Management Amidst a Shortfall of
Skills/Professionals**

<https://forms.gle/n95ahDe5YAxKoQfp6>

Organizace výuky



Přednáška: pondělí 10:40 – P200

Zvané přednášky: bude vždy upřesněno, jak budou probíhat, registrace bude probíhat na místě, není třeba se hlásit předem online



4 výukové bloky cvičení, v případě absence na jednom cvičení je možné si výuku po předchozí dohodě nahradit



Výukové materiály: e-learning.tul.cz

Zvané přednášky - plán 2024



Termín	Plán přednášek AR 2023/24
19.2.2024	Úvod do řízení lidských zdrojů - základní pojmy, činnosti ŘLZ, současné trendy v HR, vazba na lidský a intelektuální kapitál.
26.2.2024	Vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr
4.3.2024	Vzdělávání a rozvoj
11.3.2024	Výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců - UCT Fluid - Pavla Benešová
18.3.2024	Hodnocení a odměňování zaměstnanců
25.3.2024	Možnosti práce v zahraničí a práce v institucích EU - M. Fišer - Eurocentrum Liberec - hosté - Eures, Evropský parlament
1.4.2024	VELIKONOČNÍ PONDĚLÍ
8.4.2024	Personální informační systém - KS Program
15.4.2024	Uvolňování a propouštění zaměstnanců/ pracovní právo - Veronika Nožičková, VGD s.r.o.
22.4.2024	Péče o zaměstnance, závěrečné shrnutí téma, možnost dotazů

Povinná a doporučená literatura

- **Povinná**

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.

5. rozšířené a doplněné vydání. Management Press, Praha 2015. ISBN 978-80-7261-168-3

- **Doporučená**

BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. ISBN: 978-80-247-1457-8

DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů, C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha:

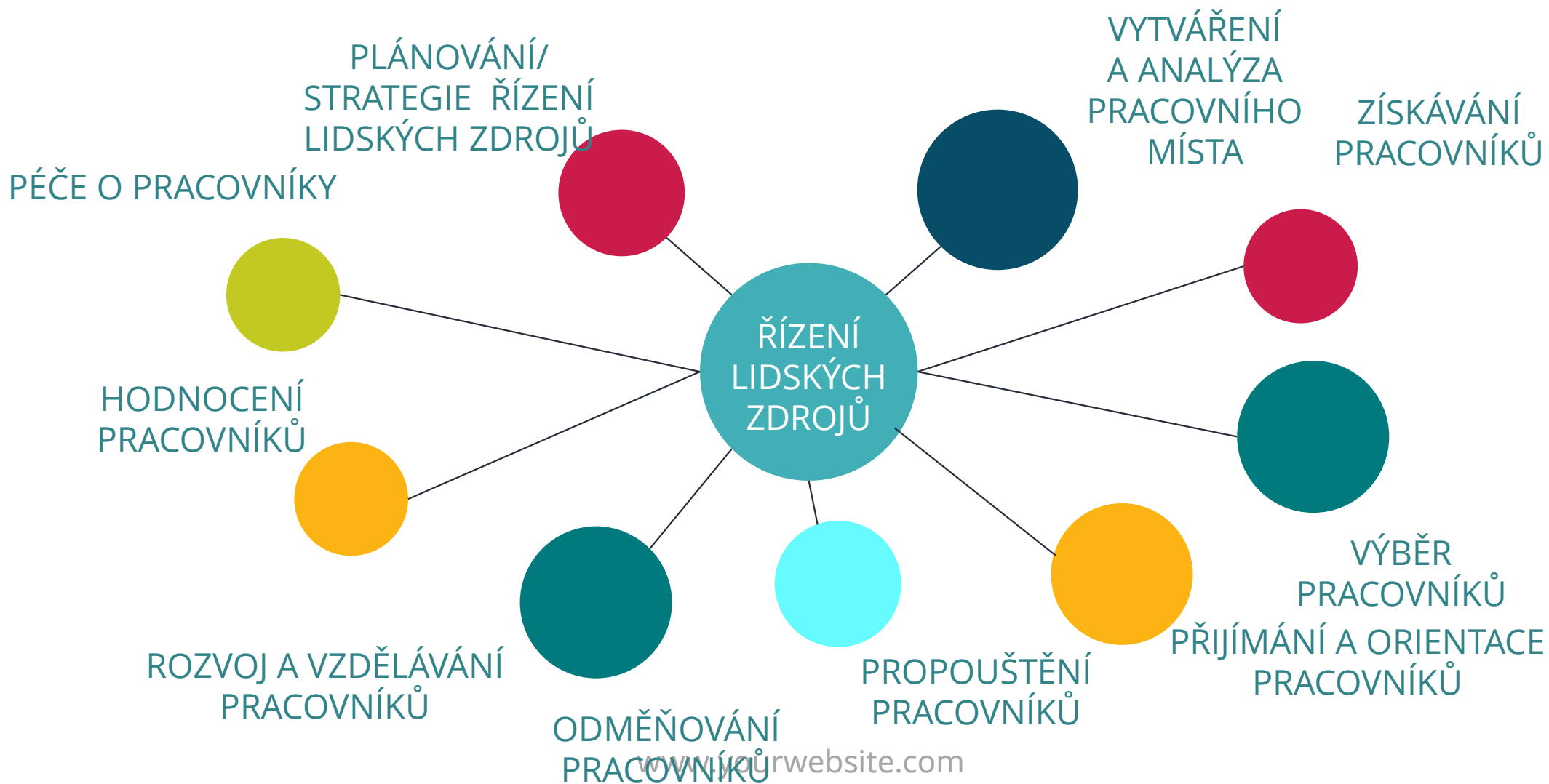
Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

- **Přednášky, podklady ze cvičení - e-learning**

Jaké činnosti patří pod řízení lidských zdrojů?



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ



ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚŠTNANCE

Zaujetí
kandidáta



Nábor a udržení
kandidáta



Pomoc
uspět



Odchod
z firmy



Kariérní
růst



Vzdělávání



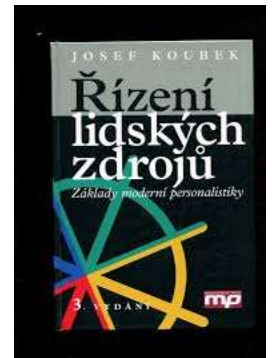
www.saleshouse.eu

Povinná a doporučená literatura

- **Povinná**

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.

5. rozšířené a doplněné vydání. Management Press, Praha 2015. ISBN 978-80-7261-168-3



- **Doporučená**

BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. ISBN: 978-80-247-1457-8

DVOŘÁKOVÁ, Z., Management lidských zdrojů, C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha:

Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

- **Přednášky, podklady ze cvičení - e-learning**



Zahraniční literatura

1/ Foot, M./ Hook, C. /Jenkins, A. (2016): *Introducing Human Resource Management*, 7th Edition: Pearson

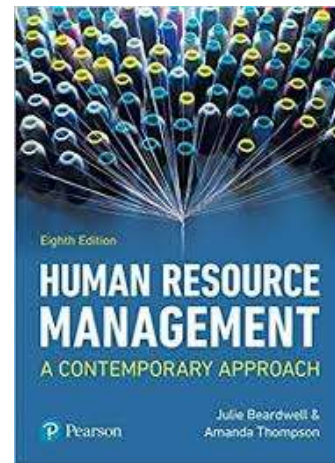
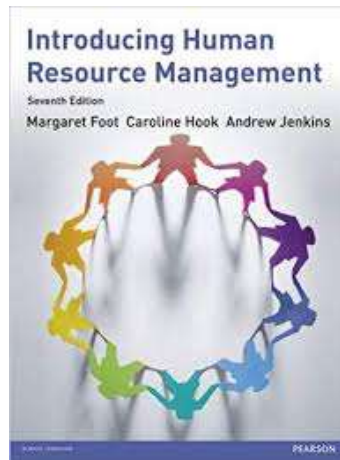
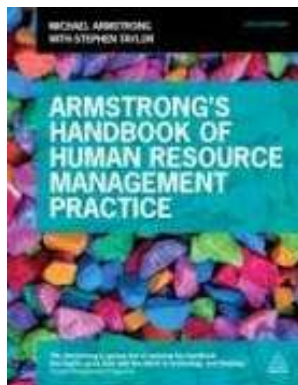
2/ Beardwell, J./Thompson; A. (2017): *Human Resource Management: A contemporary Approach*, 8th edition: Pearson

3/ Armstrong, M./Taylor, S.: *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices*, 13th edition 2014

4/ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

5/ MARŠÍKOVÁ, K., aj. *A Good Practice Guide To Managing Human Resources in Regional SMEs*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield Press, 2020. ISBN 978-1-86218-167-0.

<https://sharpen.ef.tul.cz/upload/RLZvMSP.pdf>



Struktura přednášek I

1. Úvod do řízení lidských zdrojů – základní pojmy, činnosti ŘLZ, současné trendy

- Úloha vedoucích pracovníků a personálního oddělení v ŘLZ
- Intelektuální a lidský kapitál
- Hlavní aktivity personální práce
- Význam personální práce pro organizaci

2. Plánování lidských zdrojů

- Proces plánování pracovníků, strategické plánování
- Metody odhadů potřeby pracovníků
- Časová dimenze personálního plánování
- Personální plánování a PIS

Struktura přednášek II

3. Vytváření a analýza pracovních míst

- Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
- Analýza pracovního místa
- Vytváření pracovních míst v personálním informačním systému

4. Trh práce a získávání pracovníků

- Situace na pracovním trhu v ČR a EU
- Získávání x nábor pracovníků, nástroje a jejich využívání v praxi, trendy

Struktura přednášek III

5. Výběr pracovníků

- Kritéria výběru
- Fáze a metody výběru

7. Přijímání a orientace pracovníků

- Formální náležitosti, adaptační proces
- Role motivace v systému řízení lidských zdrojů

Struktura přednášek IV

8. Rozvoj a vzdělávání pracovníků

- Modely řízení kariéry v podnicích
- Cyklus vzdělávání v podnicích
- Vazba na PIS

9. Hodnocení pracovníků

- Základní principy hodnocení zaměstnanců
- Cíle hodnocení a výstupy z hodnocení
- Metody a techniky hodnocení a vazba na PIS

Struktura přednášek IV

10. Systémy odměňování pracovníků ve vazbě na platnou legislativu a pracovní vztahy

- Politika odměňování v organizace a vazba na PIS.
- Mzdové formy.
- Systémy peněžního odměňování – zaměstnanecké výhody ve finančním vyjádření.
- Systémy nepeněžního odměňování zaměstnanců - zaměstnanecké výhody v nefinančním vyjádření.
- Význam a pojetí pracovních vztahů
- Zaměstnanec a zaměstnavatel
- Odbory a kolektivní vyjednávání

Struktura přednášek IV

12. Péče o pracovníky a vazba na platnou legislativu a uvolňování a propouštění zaměstnanců

- Pracovní doba
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Služby poskytované pracovníkům
- Péče o životní prostředí
- Přístupy podniků k organizaci uvolňování zaměstnanců a vazba na využití PIS
- Pomoc odcházejícím zaměstnancům.

Co očekávat od kurzu?



POJMY: Co je to Personální management? ⇒ personální řízení ⇒ řízení lidských zdrojů v podniku (ŘLZ)



• Proč lidé v podniku? = zaměstnanci ⇒ LIDSKÉ ZDROJE
⇒ LIDSKÝ KAPITÁL



• Kdo se o lidské zdroje stará?

- Role personálního útvaru – POHLED PERSONALISTY
- Role vedoucích pracovníků v ŘLZ – POHLED MANAŽERA
- Pracovníci/uchazeči a ŘLZ – POHLED PRACOVNÍKA/UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

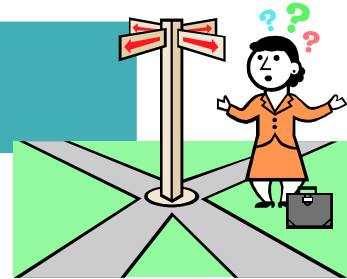


Předmět a vymezení řízení lidských zdrojů

- Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:
 - a) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
 - b) finanční zdroje,
 - c) informační zdroje a
 - d) **lidské zdroje.**



Definice personální práce (Koubek)



- ***Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem tj. jeho získávání, formování, fungování využívání jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.***

V čem spočívá ŘLZ?

Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti **zaměstnaneckých vztahů**, který **ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací**.



Historický vývoj



Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů	Řízení intelektuálního kapitálu
60. léta 20. století	70. léta 20. století	80. léta 20. století	90. léta 20. století
<p>Spočívá ve správě personální agendy. Evidenční a statistická funkce, dodržování pracovní právní legislativy.</p> <p>Role pasivní.</p>	<p>Dochází k úzké specializaci personalistů na jednotlivé činnosti jako je hodnocení, vzdělávání atd.. Chybí strateg. pojetí.</p> <p>Role aktivní</p>	<p>Personální práce se v souvislosti s ekon. krizí stává jádrem strateg. řízení změn. Úzká spolupráce liniových manažerů a personalistů.</p>	<p>Až 70% investic tvoří investice do nehmotných statků. - investice vysoce návratné, riziko v odchodu podporovaných ZC.</p>

Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál

- Intelektuální kapitál je komplex nehmotného vlastnictví znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizaci, vztahu se zákazníky, profesních a profesionálních dovedností, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu firmy na trhu.
 - Hlavní hybnou silou tvorby, inovace a hodnoty intelektuálního kapitálu je **lidský kapitál**, další složky jsou společenský kapitál a strukturální kapitál.

Intelektuální kapitál

- **Společenský** – toky znalostí vyplývající z vnitřních a vnějších vztahů organizace
- **Strukturální (organizační)** – strukturované znalosti organizace uložené v databázích, manuálech atd.



Lidský kapitál

- *"Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti..., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál."* ARMSTRONG, M. 2002

Sociální dimenze lidského kapitálu (sociální kapitál): Vzdělání přináší spolu s lepším pracovním místem a vyšším příjmem i zajímavé a vlivné společenské vztahy a kontakty. Protože obvykle bývá spjato s vyšší společenskou prestiží, odpovídá mu i určitý životní styl. Vzdělání tak zařazuje svého nositele na určité místo ve společnosti.

Kulturní dimenze lidského kapitálu (kulturní kapitál):

- Vzdělaní lidé si osvojují určitý standard chování a jednání, oblékání i vyjadřování a vytvářejí tak vztahy a kulturní prostředí, v němž žijí oni, jejich děti, jejich nejbližší a přátelé. Šíří tak kolem sebe hodnoty kultury, které předávají na další generaci.

Lidský kapitál

Hlavní náklady a zisky investic do lidského kapitálu

	<i>Náklady</i>	<i>Přímé zisky</i>	<i>Nepřímé zisky</i>
<i>Veřejné</i>	Veřejné výdaje na vzdělávání	Vyšší zdanění díky vyšším příjmům a nižší sociální transfery, vyšší zaměstnanost pro osoby s vyšším vzděláním	Zdravější populace, nižší kriminalita, lepší sociální soudržnost, ekonomický růst
<i>Soukromé</i>	Soukromé výdaje na vzdělávání	Vyšší příjmy spojené s vyšším vzděláním, lepší šance na zaměstnání, lepší postavení	Větší osobní uspokojení, zdraví, kultura

Zdroj: Human Capital Investment, 1998

- *Ve většině společností 95% lidského kapitálu opouští brány závodu s odchodem zaměstnance domů, nebo jeho přechodem k jiné společnosti.*

Principy ŘLZ

- **správná volba a zajištění kvalifikační a profesní struktury,**
- **vytváření klimatu podporujícího nekonformní myšlení,**
- **kritičnost a tvořivost,**
- **v maximální přípustné míře delegování pravomoci a odpovědnosti,**
- **participaci pracovníků (i na odměňování),**
- **stimulace ztotožnění se (identifikace) s podnikovou kulturou,**
- **náhrada přísné kontroly sdílenými hodnotami,**
- **péče o kvalifikační růst a osobní rozvoj pracovníků,**
- **vytvoření pevného sociálního zázemí, podpora soudržnosti aj.**

Legislativní vymezení personální práce

- Vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v České republice jsou předmětem pracovního práva, jež tvoří řada zákonů, vyhlášek a nařízení vlády.
- **Hlavními prameny pracovního práva jsou tři zákony: zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání a zákon o zaměstnanosti.**
- Dalšími důležitými předpisy v pracovně právní oblasti jsou: zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zákon o inspekci práce, zákon o nemocenském pojištění a zákon o sociálním zabezpečení.
- **Zákoník práce - Transpoziční novely zákoníku práce a některých dalších zákonů (Zákon č. 281/2023 Sb.)**

Shrnutí novinek naleznete zde:

<https://www.mpsv.cz/novela-zakoniku-prace>

•

– je v českých podmínkách základním pracovněprávním předpisem.

Personální strategie x politika



PERSONÁLNÍ STRATEGIE – součást podnikové strategie jako celku; umění využívat disponibilní i potenciální lidské zdroje, aby bylo s maximální efektivností dosaženo stanovených cílů

PERSONÁLNÍ POLITIKA – soubor pravidel, který určuje dílčí postupové cíle a parametry, kterých má být v personální oblasti dosaženo.

OKRUHY ZAMĚŘENÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍCH ÚTVARŮ:

- **podílet se na zvyšování efektivnosti podniku,**
- **navazovat kontakty s mimopodnikovými institucemi,**
- **být informačním zdrojem pro řídicí i řadové pracovníky podniku,**
- **poskytovat případně placené služby jiným podnikům nebo veřejnosti.**

PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Vedoucí(řídící pracovníci) x personalisté

- Úkoly a činnosti směřující ŘLZ jsou **neoddělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků** organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí!
- Proto je důležité, aby si znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce osvojili všichni vedoucí pracovníci i osoby připravující se na tuto pracovní roli.

Vedoucí pracovníci – role v ŘLZ

- *Personální strategie/politika* – spolutvůrci
- *Vytváření/analýza pracovních míst* – znají pracovní místo nejlépe – spoluvytvářejí ho
- *Personální plánování* – pomáhají odhadovat potřebu nových i stávajících spolupracovníků – hledání vnitřních rezerv a řešení
- *Získávání pracovníků* – iniciují ho, upřesňují požadavky, podílejí se na předvýběru ZC
- *Výběr ZC* – finální rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče

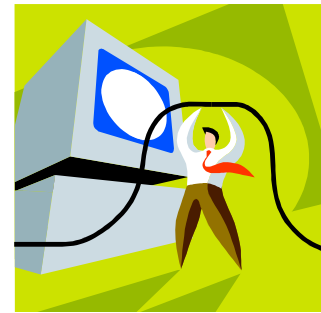
Vedoucí pracovníci – role v ŘLZ

- *Přijímání a orientace pracovníků* – podílejí se na vyjednávání o pracovní smlouvě, pomáhají novému ZC uvést ho na pracovní místo a orientaci ZC
- *Hodnocení pracovníků* – pomáhají ho vytvořit, jsou hodnotiteli, sledují pracovní výkon
- *Rozmístování, propouštění* – navrhuje ZC na povýšení, přemístění, vyjednávají o odchodu do důchodu atd.
- *Vzdělávání a rozvoj* - identifikuje potřebu vzdělávání, tvoří plány osobního rozvoje, zapojují se do on the job trainingu

Vedoucí pracovníci – role v ŘLZ

- *Odměňování* – podílení se na vytváření systému odměňování, mají vliv na výši proměnlivé složky mzdy u ZC, hodnocení práce ve vazbě na odměnu
- *Pracovní vztahy* – řeší konflikty, komunikují, rozhodují (lidské manažerské dovednosti)
- *Péče o pracovníky* – hlídají dodržování norem (bezpečnost práce, pracovní podmínky, pracovní doba)
- *PIS* - jsou zdrojem informací i uživateli PIS

Velká část vedoucích **nebývá vybavena** odpovídajícími znalostmi personálních postupů a metod.



Proto je nutná provázanost činností personalisty a vedoucího v oblasti ŘLZ.

ZÁKLADNÍ POŽADAVKY NA PERSONALISTU

- Odbornost (znalost personalistiky, techniky a technologie, legislativa, trh práce),
- sociálně psychologické (interakční a komunikační) dovednosti,
- sociální zralost a osobní vyrovnanost,
- schopnost nacházet a přijímat žádoucí kompromisy,
- schopnost empatie, vcítění do druhého člověka,
- schopnost navozovat a udržovat vztahy spolupráce,
- sociální cit a odpovědnost .

Klíčové kompetence HR manažera

- podnikatelský postřeh (*business acumen*) – znalosti o byznysu a pochopení jeho podstaty (28,5 %),
- vůdcovské schopnosti – schopnost koučovat, ovlivňovat, konzultovat a inspirovat (19,3 %),
- schopnost myslet a jednat strategicky a inovačně – předvídat budoucnost a otevírat cestu dopředu (18 %),
- znalosti nástrojů lidských zdrojů – více než jen znalost klíčových komponentů organizování lidských zdrojů (17 %),
- nositel změny – schopnost iniciovat a řídit změnu (16,6 %).

Zdroj: Kubeš, M. Manažerské kompetence, způsobilosti výjimečných manažerů

Význam personální práce

- Vliv na výsledky firmy (efektivnost, zisk)

JAK?

- Redukce přebytečných výdajů na přesčasovou práci
- Snižování absence
- Minimalizace fluktuace ZC
- Ochrana zdraví a bezpečnost ZC
- Přiměřené vzdělávání a rozvoj
- Výběr těch nejlepších ZC
- Vliv na motivující systém odměňování
- Tvorba pozitivních hodnot firemní kultury

Význam personální práce

- Vliv na výsledky firmy (efektivnost, zisk)

JAK?

- Redukce přebytečných výdajů na přesčasovou práci
- Snižování absence
- Minimalizace fluktuace ZC
- Ochrana zdraví a bezpečnost ZC
- Přiměřené vzdělávání a rozvoj
- Výběr těch nejlepších ZC
- Vliv na motivující systém odměňování
- Tvorba pozitivních hodnot firemní kultury

Trendy v řízení lidských zdrojů



Digitalizace a robotizace

Vývoj na trhu práce

Atraktivní benefity

Hybridní svět práce

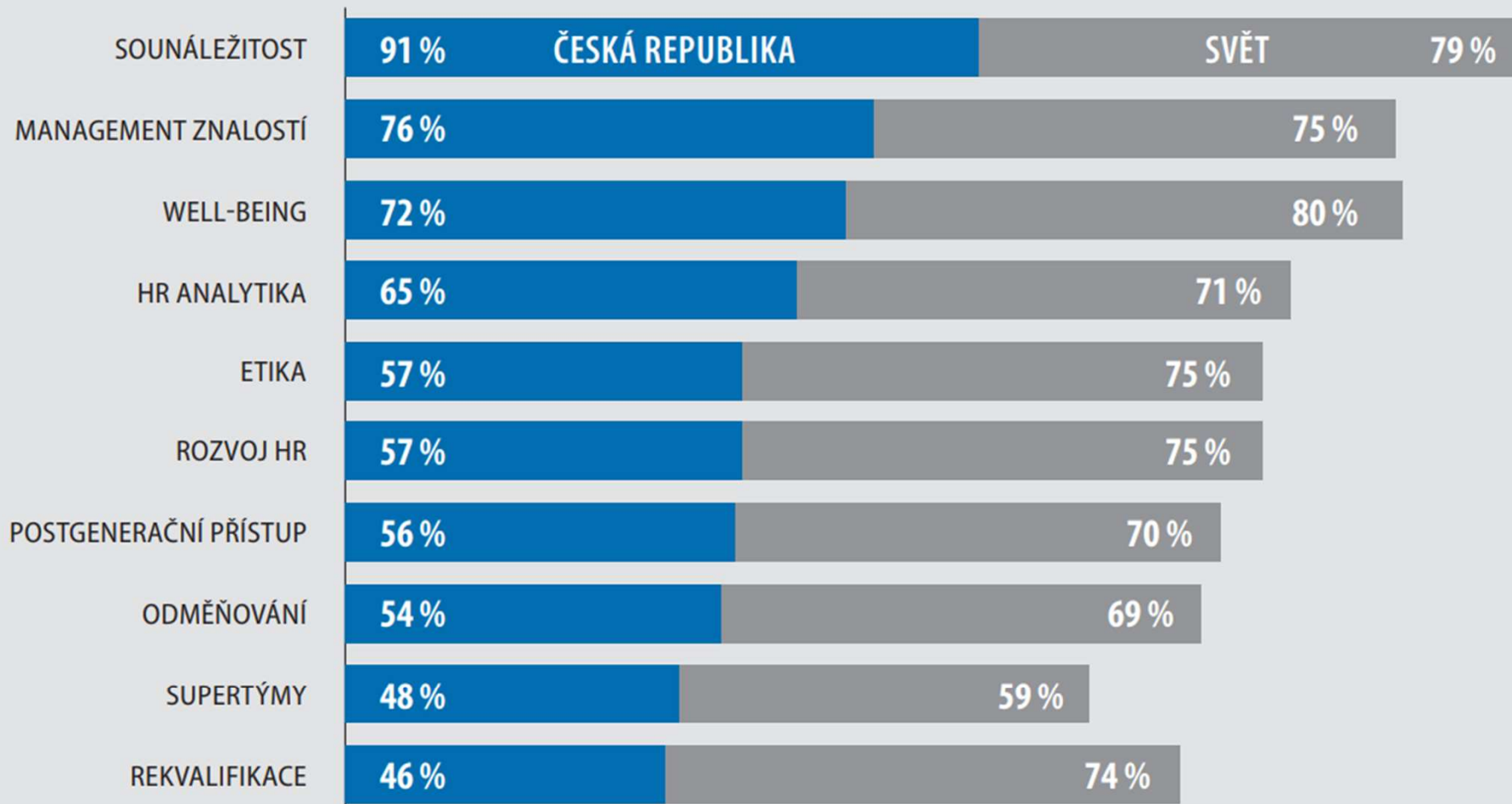
Sdílení znalostí

Work-life balance

Generace X, Y, Z

Pozice HR - HR business partner

ČESKO VERSUS SVĚT: DŮLEŽITOST TRENDŮ V OBLASTI LIDSKÉHO KAPITÁLU 2020



Zdroj: Deloitte

Respondenti: 8 949 respondentů ze 119 zemí, z toho 66 českých respondentů napříč různými odvětvími. Celkem 38 % dotázaných uvedlo, že pracují v HR, 65 % zúčastněných reprezentují členové top managementu či představenstva firmy. Celkem 42 % společností působí na globální úrovni. Téměř 70 % dotázaných pak představují společnosti s méně než 1 000 zaměstnanci.