

Prezentace 3

6BZAM1

Základy managementu

PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Organizování



Organizování jako funkce managementu

1/2

Organizační činnosti

- Organizuje lidi a zdroje tak, aby spolupracovali na dosažení cíle.

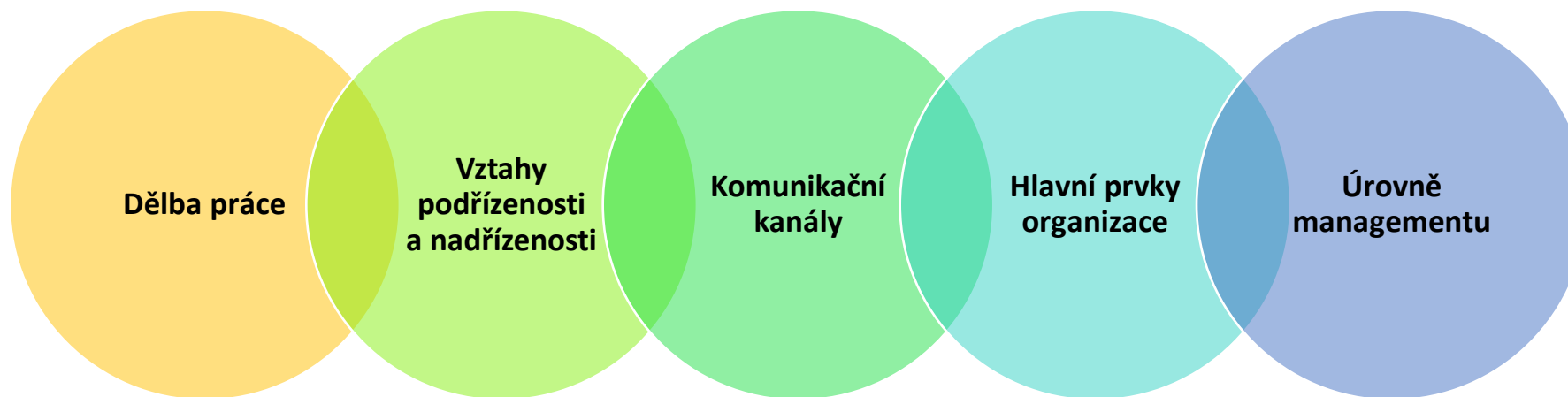
Organizační struktura

- Systém úkolů, vztahů podřízenosti a komunikačních vazeb.

Organizování jako funkce managementu

2/2

Organizační schéma je diagram popisující vztahy podřízenosti a formální uspořádání pracovních pozic v organizaci. Zahrnuje:





Neformální struktury v managementu

- Soubor neoficiálních vztahů mezi členy organizace.
- Analýza sociálních sítí
 - Identifikuje neformální struktury a sociální vztahy v organizaci.
- Potenciální výhody neformálních struktur:
 - Pomáhají lidem vykonávat jejich práci
 - Překonávání limitů formální struktury
 - Získání přístupu k mezilidským sítím
 - Neformální učení



Formální organizační struktury

- Seskupuje lidi s pracovními místy do pracovních jednotek nebo formálních týmů.
- Tyto formální týmy jsou propojeny a vytvářejí tři hlavní typy tradičních organizačních struktur



Organizační uspořádání

- Proces vytváření struktur, které naplňují poslání a cíle.
- Činnost spojená s řešením problémů, ke které je třeba přistupovat z hlediska nepředvídatelných událostí.



Současné trendy v org. uspořádání

- Menší počet úrovní řízení
 - kratší řetězce řízení
 - Menší jednota velení
- Širší rozpětí kontroly
- Více delegování a zmocnění
- Decentralizace s centralizací
- Snížené využívání zaměstnanců



Delegování

- Delegování je proces rozdělování a svěřování práce jiným osobám.
- Manažer přiděluje odpovědnost, uděluje pravomoc jednat a vytváří odpovědnost
- Pravomoc by měla odpovídat odpovědnosti



3 kroky správného delegování

**Přidělení
zodpovědnosti**

**Přidělení
pravomocí**

**Osobní
odpovědnost**



Rozsah řízení

- Počet zaměstnanců podřízených nadřízenému.
- Tradiční pohled, přibližně sedm na jednoho vedoucího.
- V mnoha dnešních organizacích 30 a více na jednoho vedoucího.
- Obecně platí, že pokud se vedoucí musí úzce věnovat zaměstnancům, mělo by být rozpětí malé.



Centralizace versus decentralizace

- Větší změny a nejistota v prostředí jsou obvykle spojeny s decentralizací.
- Míra centralizace nebo decentralizace by měla odpovídat strategii firmy.
- V době krize nebo rizika krachu firmy může být pravomoc centralizována na vrcholu.



Otázky k procvičení

- Co vyjadřuje rozpětí řízení?
- Jaký je rozdíl mezi rozpětím řízení a stupněm řízení?
- Jaké faktory ovlivňují rozpětí řízení?
- Jaký je rozdíl mezi liniovou a liniově štabní organizační strukturou?
- Charakterizujte maticovou strukturu.
- Charakterizujte funkcionální strukturu jako jednu z organizačních struktur vycházejících z dělby pravomocí.
- Charakterizujte funkční strukturu jako jednu z organizačních struktur vycházejících z činností nebo z výsledků činností.
- Charakterizujte hybridní strukturu.



Klíčová slova

- Organizování, specializace, koordinace, vytváření útvarů, rozpětí řízení, dělba kompetencí, delegování.



Použitá literatura, zdroje:

- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- FIALA, Roman. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

Organizační struktury



Organizační výstavba podniku

- Posláním **organizování** je **vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí** při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části.
- Formou **sdružování činností i lidí** pro zabezpečování úkolů organizování jsou **organizační struktury**.



Úkoly organizování

- O** = Objectives (cíle) – stanovit cíle jednotlivců, kolektivů, částí firmy nebo jejího celku
- S** = Specialization (specializace) – využívá výhod dělby práce
- C** = Coordination (koordinace) – sladuje činnosti lidí i zdroje nezbytné k jejich zajištění
- A** = Authority (pravomoc) – vymezuje řád, disciplínu a způsob provádění dílčích procesů
- R** = Responsibility (zodpovědnost) – úzce souvisí s pravomocí



Základní pojetí organizačních struktur

- 1) **Formální struktury** – jsou vymezeny pomocí organizačních řádů a názorně zobrazeny pomocí organizačních schémat
 - a) **útvarová organizace** – definuje způsob strukturalizace firmy
 - b) **procesní organizace** – charakterizuje uspořádání pracovních procesů (proces = systémové propojení činností) v organizaci
- 2) **Neformální struktury** – vznikají spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, osobních přátelství, sympatií či antipatií.



Proces tvorby útvarové organizace

- 1) Analýza úkolů zahrnuje vymezení:
 - činností nutných k provedení úkolu,
 - míst vzniku činností a úkolů,
 - věcných prostředků nutných k jejich provedení,
 - pořadí úkolů a priorit,
 - věcné příslušnosti (plánování, realizace, kontrola).
- 2) Syntéza úkolů zahrnuje:
 - tvorbu pracovních míst (shrnutí úloh na jednoho pracovníka),
 - vymezení pravomocí a odpovědností,
 - tvorbu řídicích míst a oddělení, delegaci úkolů,
 - stanovení stupně centralizace/decentralizace.



Org. struktury z hlediska sdružování činností

- A. funkcionální (funkční) struktury,
- B. výrobní struktury,
- C. ostatní účelové struktury.



A. Funkcionální struktury

Jsou založeny na **funkční specializaci** dílčích strukturních jednotek (útvárů). Do jednoho útvaru (úseku, odboru, oddělení) se kumulují stejné funkční činnosti, vzniká tak např. útvar specializovaný na řízení výzkumu a vývoje, výroby nebo financí.

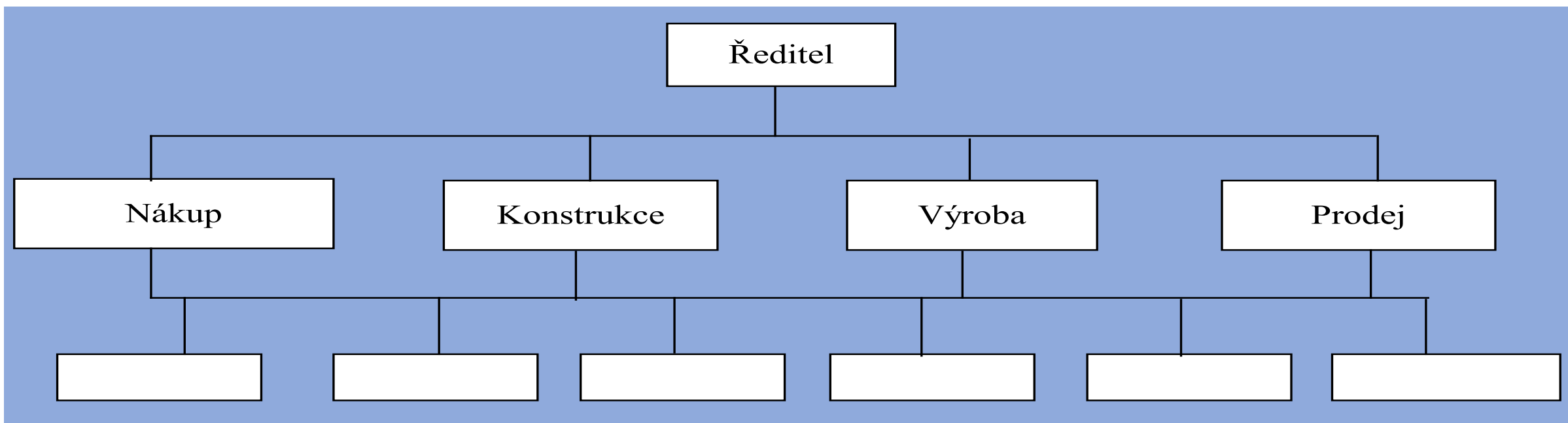
Výhody:

- efektivnost založená na společné práci a specializaci odborníků pro jednotlivé druhy činností,
- příkazy přicházejí ze specializovaných kompetentních míst,
- krátké komunikační cesty,
- flexibilita při řešení problémů.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty mezi nadřízenými útvary,
- nebezpečí rozporuplných příkazů,
- problémy při přiřazení odpovědnosti.

Příklad funkcionální struktury





B. Výrobní struktury

Jsou založeny na **výrobní specializaci**. Do jednotlivých strukturních jednotek se kumulují stejné či podobné výrobky, služby či technologické činnosti. Strukturní jednotky mají často podobu divizí → divizionální struktura.

Výhody:

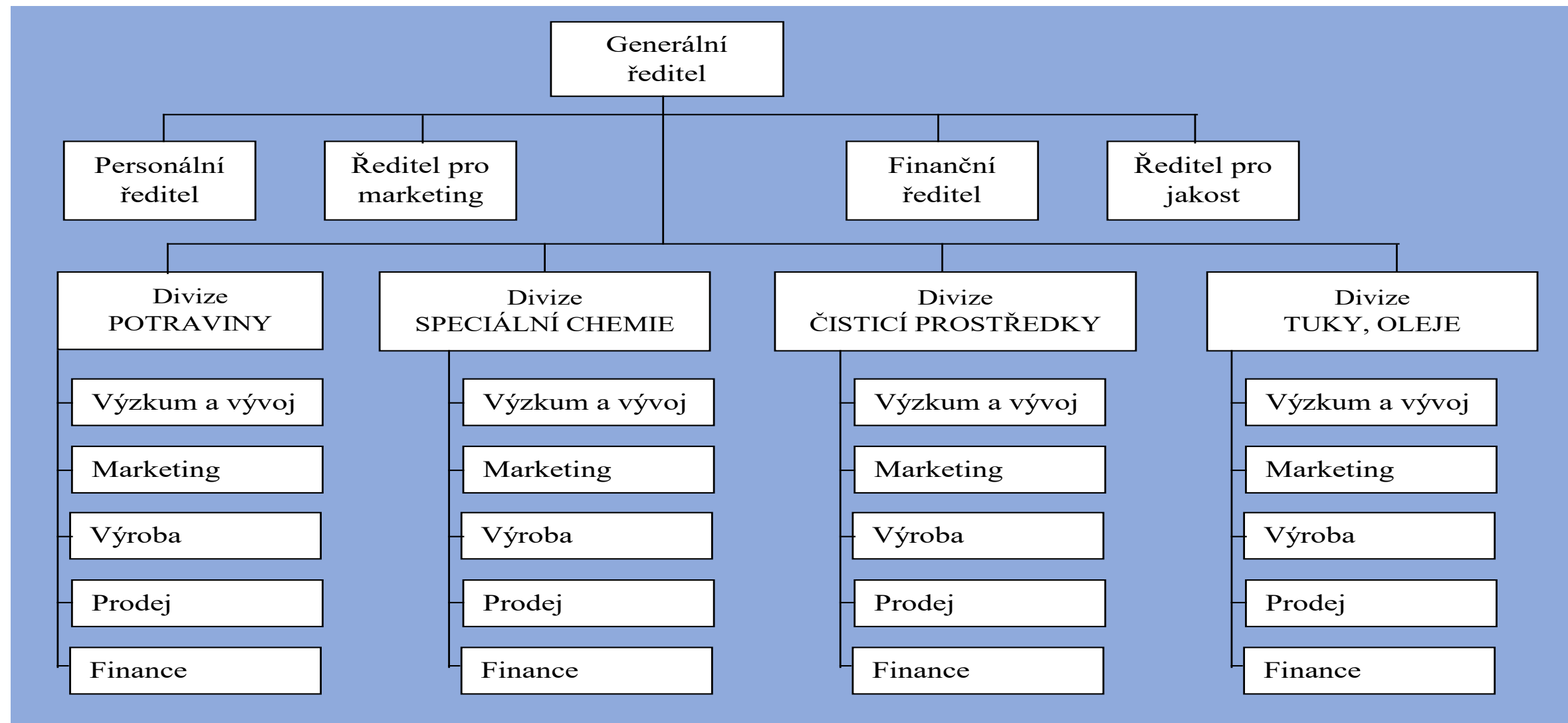
- ucelené řízení (koordinace předvýrobních, výrobních a povýrobních etap),
- rozvoj vnitřní podnikatelské činnosti,
- schopnost rychlejší reakce na změny tržních podmínek,
- přehlednější vnitřní hospodaření.

Nevýhody:

- nebezpečí nekoordinovaného soutěžení divizí o zdroje a trhy,
- tendence k odklonům od celkové podnikatelské strategie firmy,
- náročné vrcholové liniové řízení,
- potíže při integraci informačních a řídicích systémů.



Příklad divizionální struktury





C. Ostatní účelové struktury

Sdružování podle:

- zákazníků,
- teritoriálního umístění dílčích organizačních jednotek,
- poskytovaných služeb,
- technologické uzavřenosti obslužných procesů a zařízení.



Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

- 1) liniové struktury,
- 2) štábní struktury,
- 3) kombinované struktury:
 - liniově-štábní struktury,
 - cílově-programové struktury (maticové struktury).



Liniové struktury

Jsou organizační jednotky s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Zabezpečují příkazové řízení ve vertikální dimenzi. Svoji činností jsou přímo zodpovědné za plnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů, a to včetně jimi řízených strukturních jednotek.

Výhody:

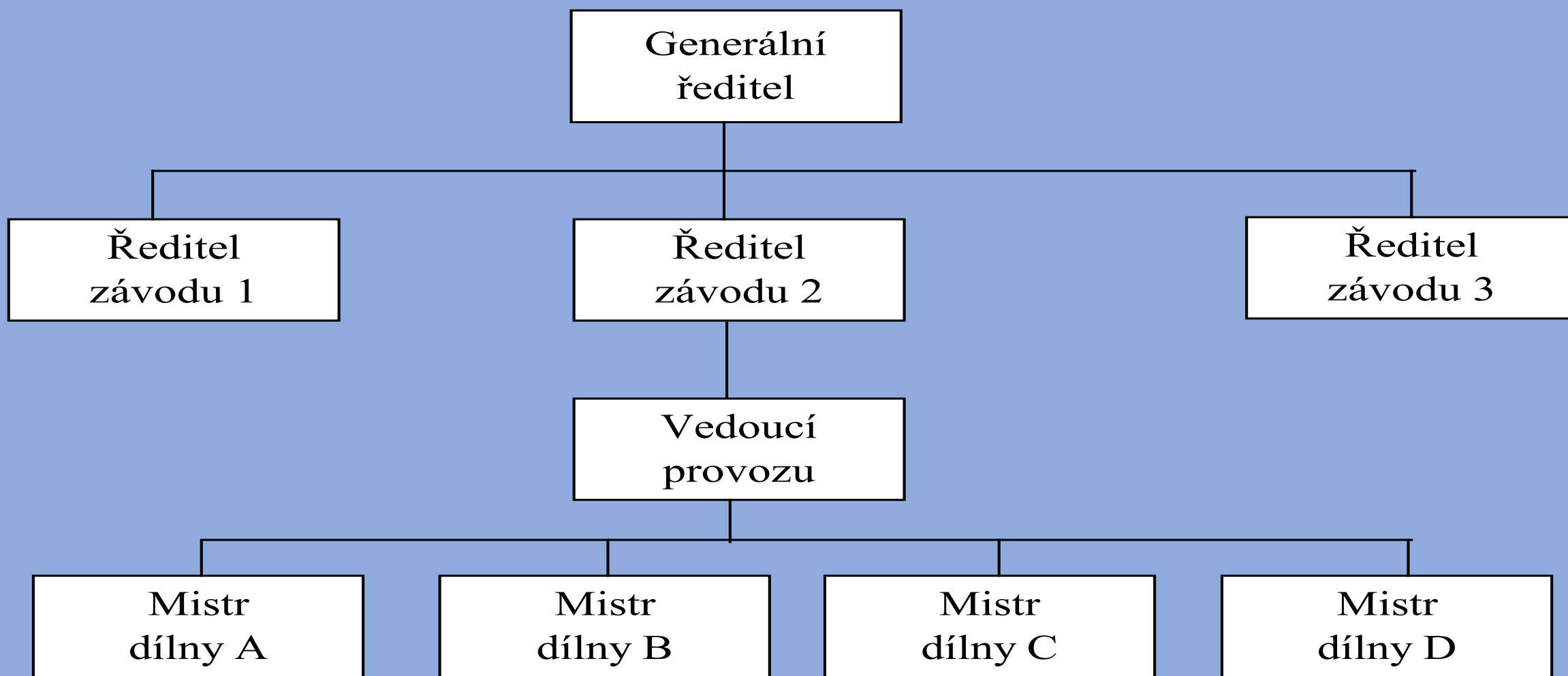
- snížení kompetenčních konfliktů,
- jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary,
- průhlednost celého systému,
- lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem.

Nevýhody:

- nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení,
- dlouhé cesty mezi řídícími místy,
- zhoršení komunikace v důsledku řídících mezičlánků,
- těžkopádnost organizace, pomalá reakce na změny okolí.



Příklad liniové struktury





Štábní struktury

- Plní především **poradní funkce** k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování strukturních jednotek s liniovou pravomocí.
- Ve štábních útvarech pracují odborníci specializovaní na určitou oblast činnosti (např. právní záležitosti). Za výsledky práce liniových jednotek, které jejich znalosti využívají, zodpovědnost nenesou. Hrozí zde proto nebezpečí, že pod pláštěm odbornosti vzniknou rozsáhlé byrokratické útvary podvazující prosperitu firmy.
- Štábní struktura **nemůže existovat samostatně**, ale pouze v kombinaci s jinou organizační strukturou.



Liniově-štábní struktury

Slučují liniovou a štábní strukturu. Vznikají tehdy, když liniová strukturní jednotka deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na štábní útvary. Tyto pak uplatňují svou liniovou pravomoc a zodpovědnost vůči jiným útvarům, a to v jednoznačně vymezené funkční oblasti.

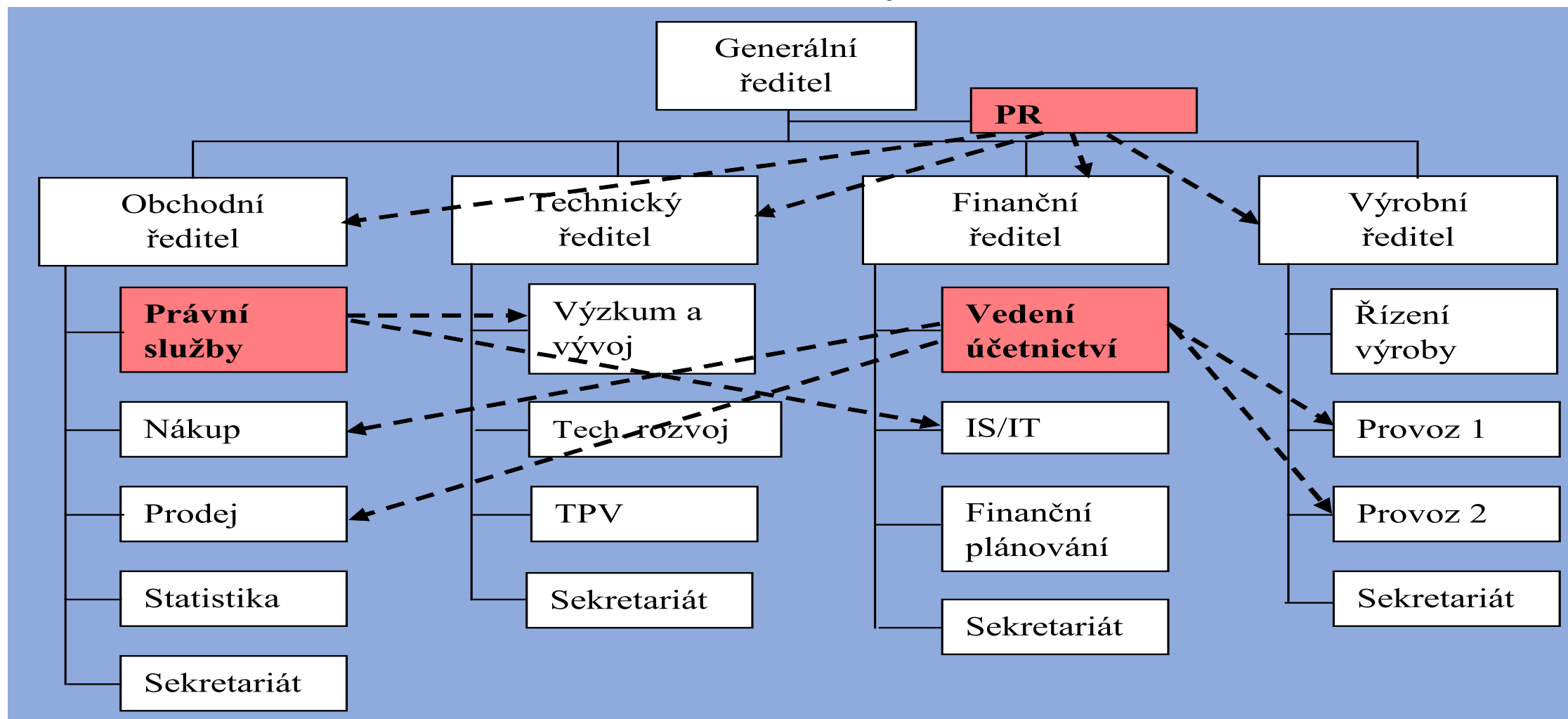
Výhody:

- odlehčení linií,
- zlepšení kvality rozhodování,
- široká využitelnost,
- štábní funkce představují dobrou přípravu pro výkon liniové funkce.

Nevýhody:

- kompetenční konflikty mezi linií a štábem,
- nebezpečí izolace štábních míst,
- nebezpečí nekontrolovatelného růstu počtu štábních útvarů.

Příklad liniově-štábní struktury





Maticové struktury

Kombinují organizační vztahy vyplývající z příslušnosti k určitému útvaru a zároveň z účasti na nějaké, obvykle krátkodobé akci (projektu). Dochází k vytváření **pružných týmů**, často i s proměnnou účastí lidí a volným vedením. Používají se pro řešení tvůrčích úkolů (inovační týmy) či mimořádných situací (spěšné úkoly, havárie).

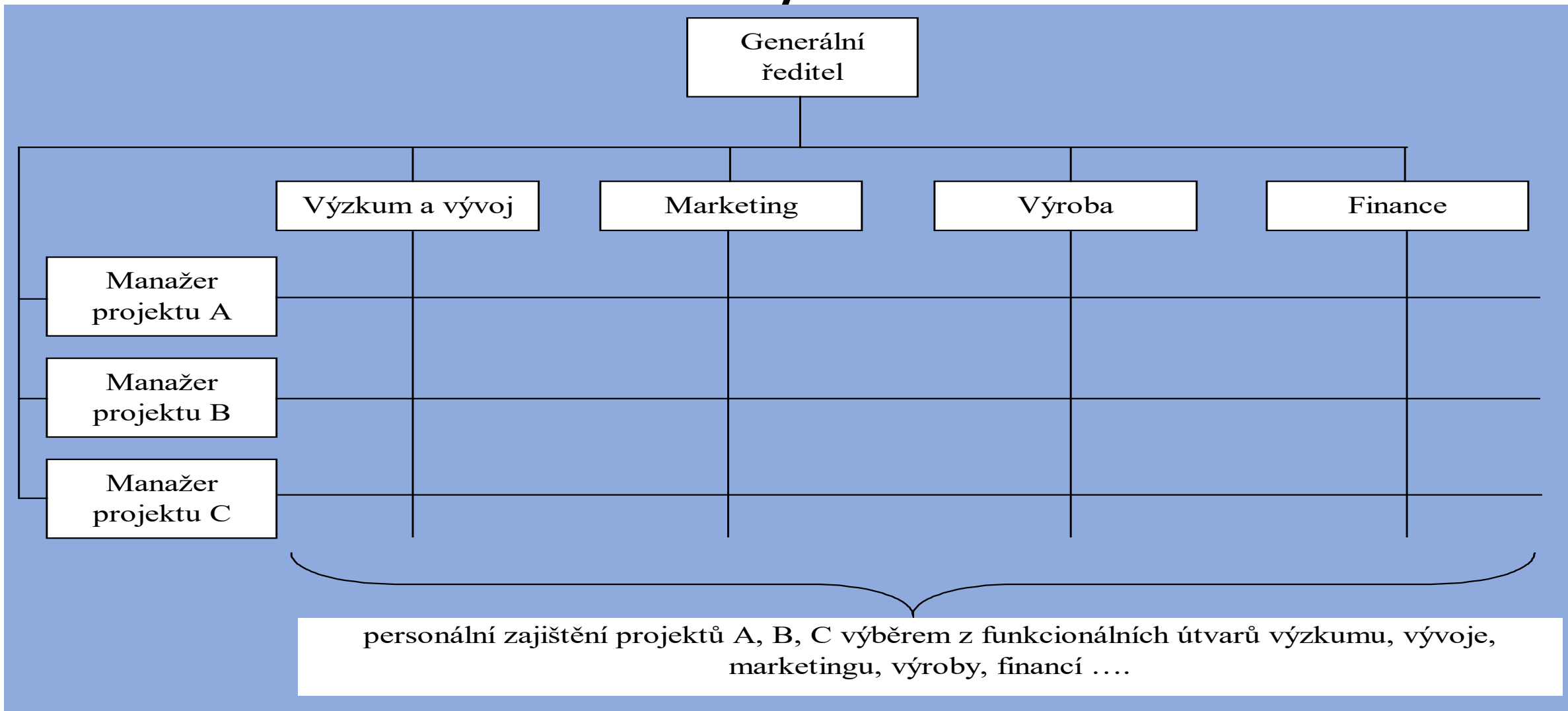
Výhody:

- zvýšená inovační schopnost a pružnost celé organizace,
- možnost řešení problémů ve styčných místech,
- skupinová práce a snížení rizika chyb.

Nevýhody:

- nebezpečí ztrát způsobených nedostatečnou komunikací mezi funkčními útvary a jednotlivými týmy,
- zvýšení pracovního zatížení,
- porušení jednoznačných vztahů nadřízenosti a podřízenosti,
- složitost struktury.

Příklad maticové struktury





Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a odpovědnosti

- a) **centralizované struktury** – vůči podřízeným útvarům převažuje striktní a podrobné uplatňování rozhodovací pravomoci a následně zodpovědnosti za její uplatnění.

- b) **decentralizované struktury** – na podřízené útvary je delegována větší míra rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti.



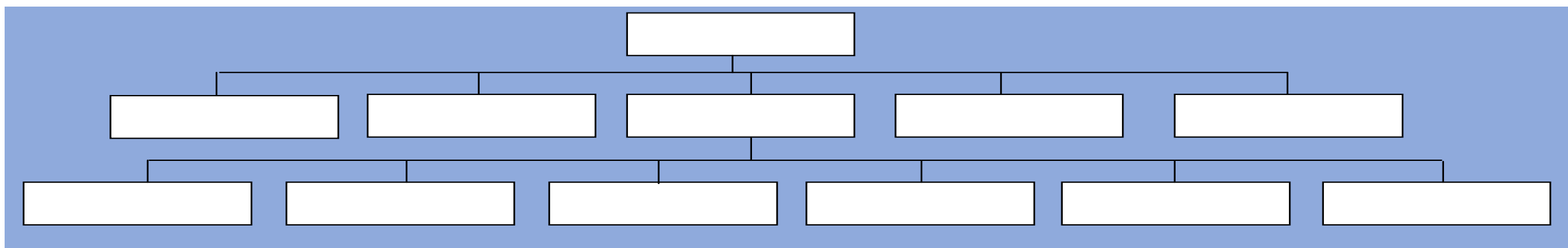
Organizační struktury podle členitosti

Členění z hlediska tvaru organizační struktury, resp. řídicího rozpětí:

- a) **ploché struktury** – struktury s širokým rozpětím,
- b) **špičaté struktury** – struktury s úzkým rozpětím.

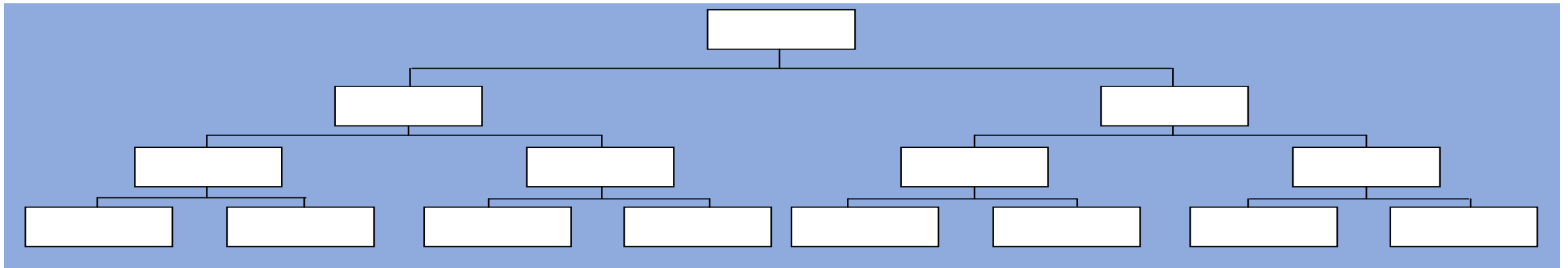
Ploché struktury

- Podnik má **méně organizačních úrovní** s větším počtem podřízených útvarů. Převládá decentralizované řízení, s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce lidí.



Špičaté struktury

- Podnik má **větší počet organizačních úrovní** s menším počtem podřízených útvarů. Zpravidla převládá centralizované řízení.





Organizační struktury podle časového trvání

- a) **dočasné struktury** – fungování a existence strukturního uspořádání má časově omezené trvání (např. práce týmu),
- b) **trvalé struktury** – předpokládá se dlouhodobější trvání daného strukturního uspořádání.



Tendence rozvoje organizačních struktur

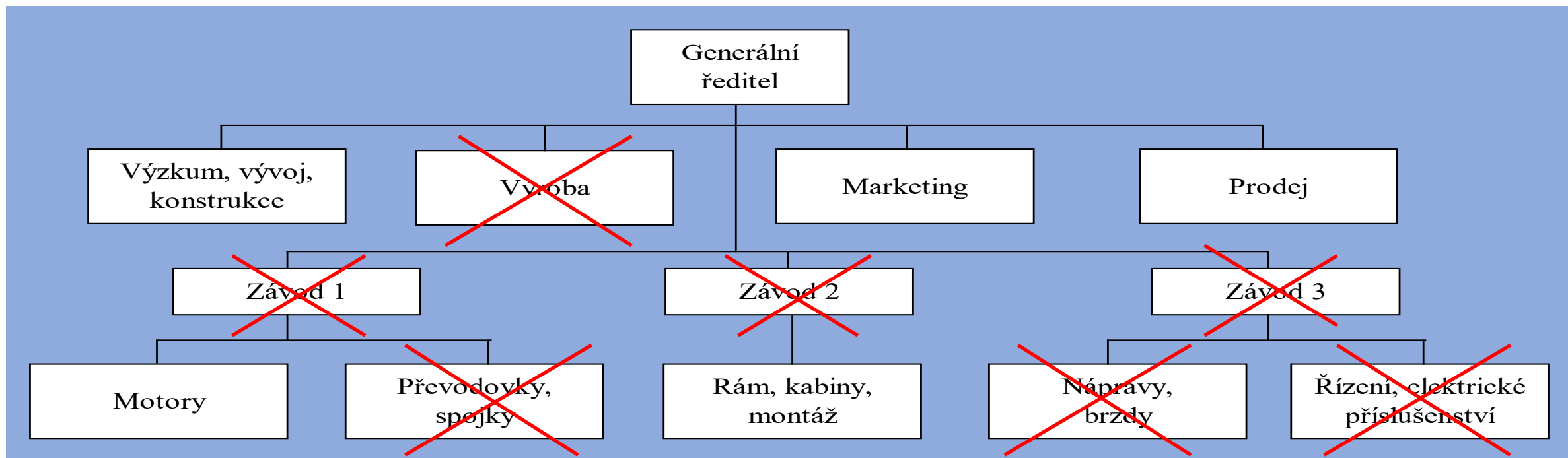
- a) duté struktury,
- b) síťové (hvězdicové) struktury,
- c) virtuální podnik,
- d) vnitropodnikatelství,
- e) kooperační seskupení.



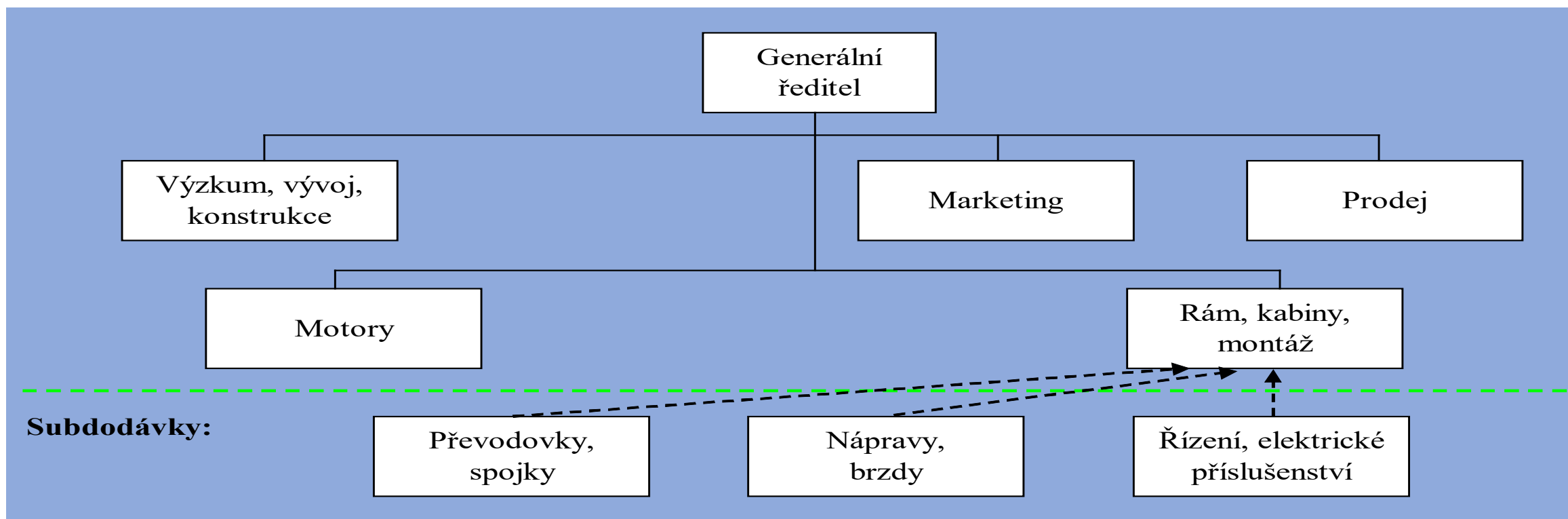
A) Duté struktury

- Podnik se zbavuje všech činností, které může nakoupit v potřebné jakosti, ale levněji od externích dodavatelů (**outsourcing**).
- Duté podniky si ponechávají činnosti s vysokou přidanou hodnotou, jako je např. vývoj, výzkum, konstrukce, design, technologické návrhy, marketing, prodej, zatímco běžnou „intelektuálně“ nenáročnou výrobu či služby přesouvají jinam.

„Plný“ podnik na výrobu nákladních aut.



„Dutý“ podnik na výrobu nákladních aut.





Kdy je outsourcing výhodný?

- cena je nižší než vlastní náklady,
- dodavatel je schopen zajistit vyšší jakost,
- výrobní kapacita je zcela využita a její rozšíření není možné,
- výroba vyžaduje nákup licence (patentů), jejíž cena je vysoká,
- výroba je spjata s mnoha riziky (bezpečnostními, ekologickými, ...),
- podnik nemá dost zkušeností s řízením podobného typu výroby.



Kdy není outsourcing výhodný?

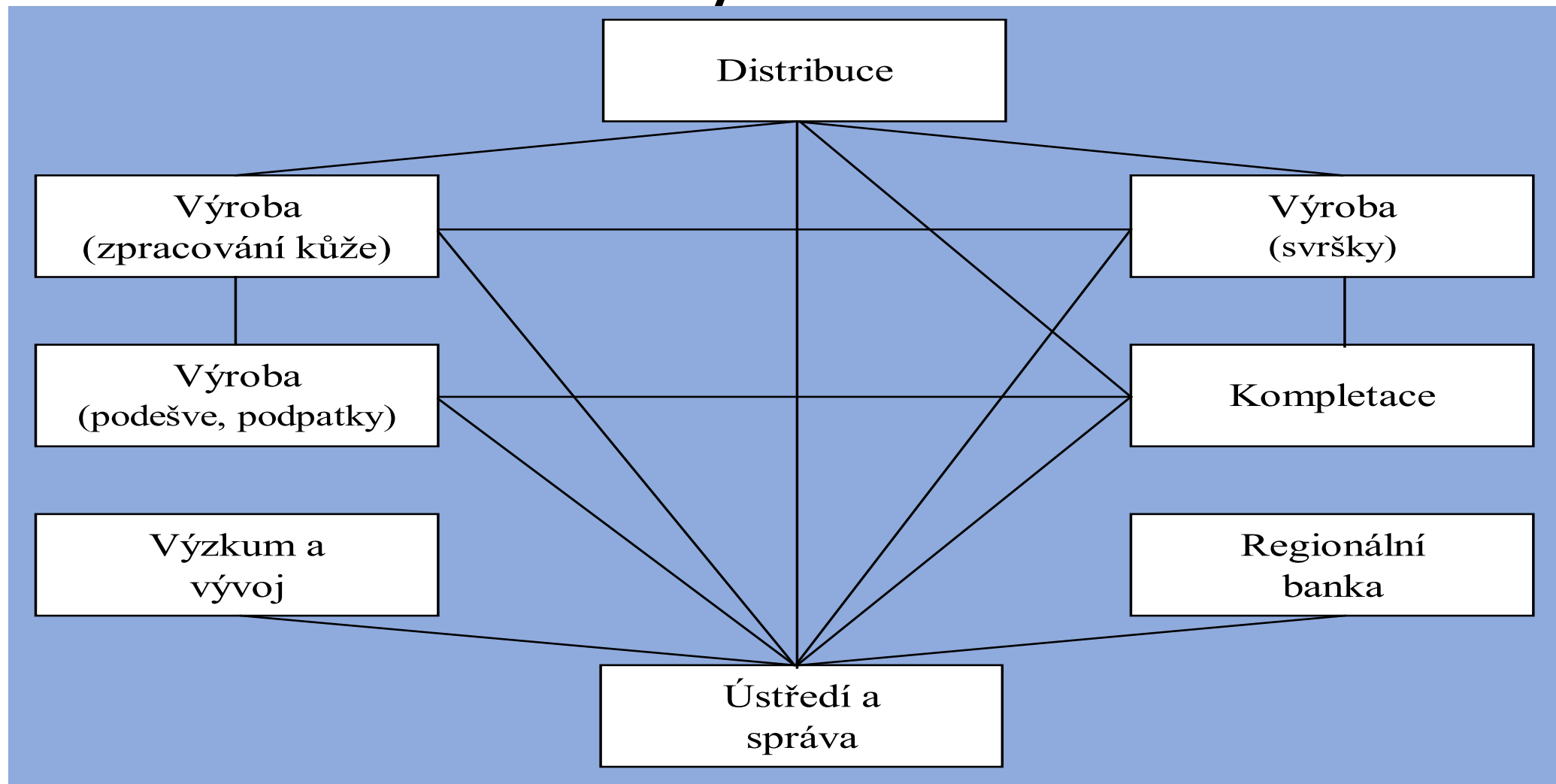
- cena by byla vyšší než jsou vlastní náklady,
- produkt není možné přepravovat nebo skladovat,
- vlastní produkce dosahuje vyšší jakosti než nabízejí externí dodavatelé,
- podnik má k dispozici volné výrobní kapacity,
- podnik má k dispozici volný kapitál,
- podnik vlastní speciální patenty nebo know-how,
- žádný dodavatel neprojevil o zakázku zájem.



B) Síťové struktury

- V tomto uspořádání se podniky **navzájem propojují** a dělí se o jednotlivá stadia přípravy, zhotovení a komercializace výrobku. Navenek vystupuje každý podnik samostatně, avšak výrobek mohou dodat pouze vzájemnou spoluprací.

Příklad síťové struktury





C) Virtuální podnik

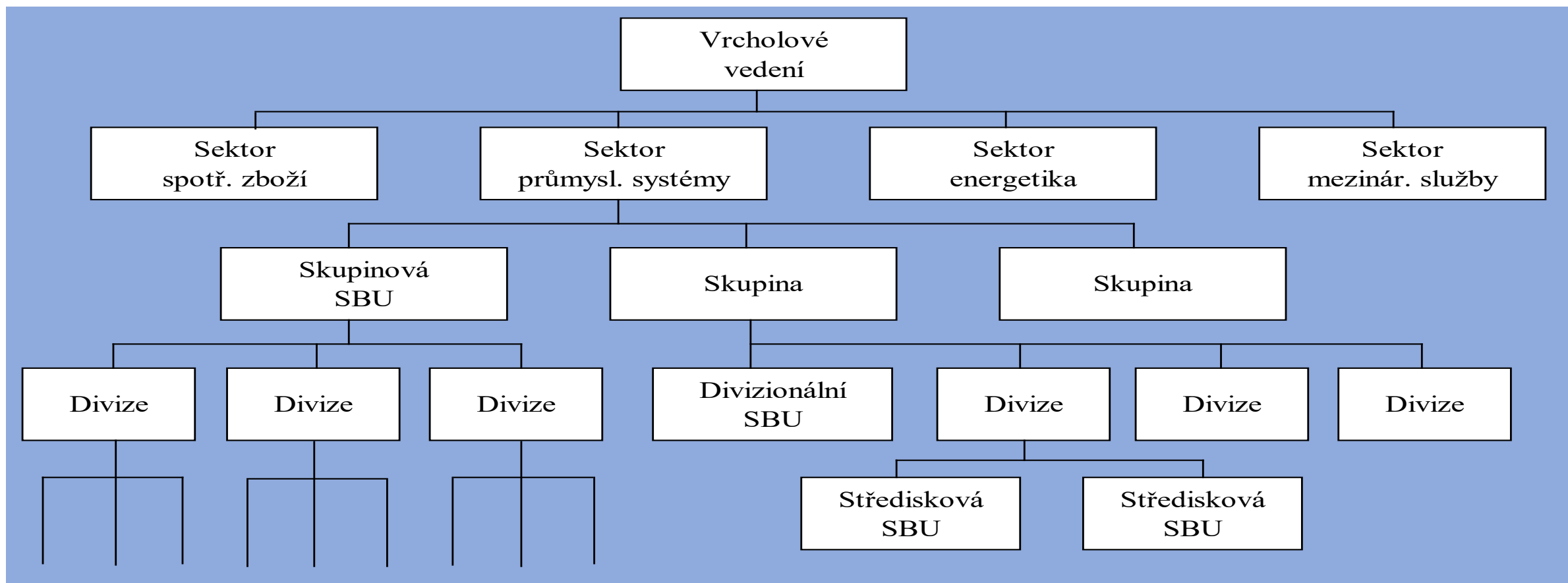
- Pružná varianta síťového uspořádání.
- Na rozdíl od něj **nemá pevnou strukturu**, mění se podle účelu a situace. Jedná se o volnou organizaci podniků, které se sdružují na nějakou dobu za účelem realizace konkrétní zakázky.
- Virtuální podnik pracuje, dodává, i když vlastně jako samostatný neexistuje.



D) Vnitro-podnikatelství

- Napodobuje uvnitř podniku poměry trhu a samostatného podnikání.
- Podnik se člení na **podnikatelské jednotky** se zvýšenou autonomií (SBU = Strategic Business Units), čímž vzniká Podnikatelské jednotky si počínají téměř jako samostatné, suverénní podniky – mají přesně definované zákazníky, konkurenty, poslání, cíle, plány a samostatné řízení zdrojů a odpovídají za dosažený hospodářský výsledek – avšak podléhají ústřednímu vedení a sdílejí jeho strategii.

Příklad struktury založené na SBU





D) Kooperační seskupení

- Klastry – skupina vzájemně úzce propojených podniků působících v určitém odvětví, podporovaná vzdělávacími, výzkumnými a dalšími institucemi, geograficky koncentrovaná v určité lokalitě, jejímž cílem je spolupracovat na společných projektech, sdílet znalosti, čelit společným hrozbám a dosáhnout konkurenční výhody.
- Technologická platforma - seskupení klíčových podniků, oborových sdružení, výzkumných institucí, finančních institucí, orgánů veřejné správy ad., jehož cílem je vytvořit strategii rozvoje určitého odvětví v dlouhodobém horizontu.
- Pól excellence – seskupení podnikatelských, výzkumných, vzdělávacích a dalších subjektů ve špičkovém oboru zpracovatelského průmyslu s cílem podpořit výzkum a vývoj v daném odvětví z jiných než veřejných zdrojů.



E) Procesní organizace

- PROCES – systémové propojení činností.
Příklad – objednání materiálu.
- ČINNOST – systémové propojení jednotlivých aktivit.
Příklad – příjem materiálu.
- AKTIVITA – elementární prvek podnikatelského procesu, jež lze vymezit z hlediska nákladů, které je třeba v souvislosti s její realizací vynaložit.
Příklad – složení palety s materiálem vysokozdvizným vozíkem.



Otázky k procvičení

- Vysvětlete podstatu principu OSCAR.
- Co vyjadřuje rozpětí řízení?
- Jaký je rozdíl mezi rozpětím řízení a stupněm řízení?
- Jaké faktory ovlivňují rozpětí řízení?
- Jaké znáte organizační struktury vycházející z dělby pravomocí?
- Jaký je rozdíl mezi liniovou a liniově štábní organizační strukturou?
- Charakterizujte maticovou strukturu.



Klíčová slova

- organizační struktury, formální struktury, neformální struktury, funkcionální (funkční) struktury, výrobkové struktury, ostatní účelové struktury, liniové struktury, štábní struktury, liniově-štábní struktury, maticové struktury, centralizované struktury, decentralizované struktury, ploché struktury, špičaté struktury, duté struktury, síťové (hvězdicové) struktury, virtuální podnik, vnitropodnikatelství, kooperační seskupení.



Použitá literatura, zdroje:

- VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Management Press, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- FIALA, Roman. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.

Řízení lidských zdrojů



Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje

- lidský faktor v organizaci, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, jež **dává organizaci její zvláštní charakter**.
- ty složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což **zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace**.



Řízení lidských zdrojů

- Využívat lidský potenciál znamená poskytovat příležitosti, které jsou přínosem pro jedince i pro podnik.
 - Lidská práce je výrobním faktorem, jež lze kultivovat, rozvíjet a směřovat ke konkurenceschopnosti. Lidem lze připsat vlastnosti, které se dají popsat těmito výroky:
 - mění se lidé myslí,
 - mění se lidé již nejsou poddajní,
 - mění se lidé jdou vedeni vlastními zájmy,
 - mění se lidé očekávají, že budou vyslyšeni,
 - mění se lidé jsou dražší než kdykoli jindy,
 - mění se lidé vlastní velký potenciál.
- nutné východisko pro vedení lidských zdrojů



Řízení lidských zdrojů - Definice

- strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace
- strategicky a podnikatelsky orientované řízení, které je integrováno do podnikových strategií. Jedná se o manažersky orientovanou činnost, která přikládá velký význam podnikové kultuře
- řízení lidských zdrojů posiluje přímé vztahy mezi zaměstnanci a managementem a oslabuje zprostředkovatelské role odborů. Klíčovými faktorem by měla být oddanost zaměstnance vůči organizaci, jež v konečném důsledku vede ke spokojenosti zákazníků



Řízení lidských zdrojů

Základní charakteristiky:

- je důležité přijetí strategického přístupu,
- klíčovou roli v řízení lidských zdrojů sehrávají liniový manažeři,
- je nutná integrace organizační politiky, která musí být soudržná, aby bylo možné navrhovat a podporovat hodnoty a cíle organizace,
- v řízení lidských zdrojů je velmi důležitá komunikace.



Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vývojovou fází personálního řízení, které se vyvíjelo v těchto etapách:

- 1. Péče o zaměstnance (cca. 1915 – konec 20. let 20. stol.)** – zaměstnavatelé se poprvé začínají více zajímat o své zaměstnance a o jejich osobní zájmy. Začínají jim budovat kantýny a podobná zařízení.
- 2. Personální administrativa (třicátá léta 20. stol.)** – začíná být vedena evidence o pracovnících, vedení společností prohlubuje péči o své zaměstnance
- 3. Personální řízení - fáze rozvoje (40. a 50. léta 20. stol.)** – rozšiřuje se oblast získávání a výcviku zaměstnanců o jejich odborný výcvik a výcvik mistrů. Posiluje se role pracovníků, kteří jsou pověřeni péčí o zaměstnance. Postupně se z nich stávají manažeři, kteří byli zapojováni do pracovních vztahů. V tomto období je jejich činnost na operativní úrovni.
- 4. Personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta 20. stol.)** – dochází k rozšiřování oblastí poskytovaných v předchozích fázích. Personální manažeři zasahují do oblasti řízení, ve vedení podniků se objevují personální ředitelé. Jsou využívány propracovanější techniky výběru, výcviku, systematického vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Narůstá vliv kolektivních pracovních vztahů a formálního vyjednávání o produktivitě.



Řízení lidských zdrojů

5. **Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta 20. stol.)** – rozvoj podnikové kultury. Skloubení personálního managementu se strategií firmy. Personální manažeři a ředitelé přizpůsobovali podnikovou kulturu tržní ekonomice. Personální řízení se stále více orientovalo k podnikání a managementu, z čehož plynulo, že se odměňování podle výkonu stalo hlavní motivační silou.
6. **Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta 20. stol.)** – rozvoj etiky v personálním vedení. Snaha vymanit negativní rysy podnikové kultury (individualismus, chamtivost). Rozvoj „učících se organizací“ a řízení jakosti. Z toho plynulo posilování procesů typu: řízení výkonů, řízení odměňování, řízení kultury, rozvoj manažerů aj. Dalším významným znakem se stala štíhlejší a pružnější organizace, čímž ovšem stále častěji museli personální ředitelé čelit nepříjemné situaci hromadného propouštění. Na stále globálnější trhu se snazší možností získat informace o konkurenci roste u personalistů význam benchmarkingu. Narůstá také počet a význam externích profesionálních personálních organizací.
7. **Trendy v řízení lidských zdrojů (po roce 2000)** – dochází k rozvoji několika konceptů v této oblasti. Mezi nejvýznamnější patří:



Řízení lidských zdrojů

Trendy v řízení lidských zdrojů

- Sociální odpovědnost organizací – organizace zvažuje vliv svých aktivit na celou společnost. Sociálně odpovědné aktivity v organizaci mohou mít mnoho podob. Např. aktivity marketingové (pravdivá reklama), výrobní (environmentální oblast), či v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků (vytvoření podmínek pro efektivní práci) a jejich zaměstnaneckých vztahů (péče o předškolní děti, rovné pracovní podmínky, atd.).
- Work-life balance – podpora a sladění pracovního a mimopracovního života. Do této politiky spadají například flexibilní pracovní úvazky, práce z domova, sdílení pracovního místa. Usnadňuje návrat žen z mateřské dovolené zpět do práce atd.
- Talent management – řízení talentů. Koncept zahrnuje získání, motivaci, stabilizaci, rozvoj, plánování a následné využití nadějných mladých lidí. Tyto aktivity jsou vzájemně propojeny tak, aby jejich důsledkem bylo právě udržení si potřebných talentů. Typickým příkladem je např. trainee program.
- Age management – představuje řízení věkové struktury pracovníků. Řeší otázky odchodu do důchodu, důchodové politiky, předávání znalostí a dovedností mezi starší a mladší generací atd.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Činnosti řízení lidských zdrojů



Činnosti řízení lidských zdrojů

1. Organizace

- Vytváření organizace – všechny aktivity organizace jsou sdružovány do skupin takovým způsobem, aby byla podporována integrace a kooperace pružně reagující na změny a podporující efektivní způsob rozhodování a komunikace.
- Vytváření pracovních míst – personální plánování, které bude určovat obsah pracovních míst a rolí. Zároveň jsou určovány úkoly a odpovědnost na daných místech a vztahy mezi nimi.
- Výkonnost organizace – zvyšování efektivity organizace a její pružné reagování na změny. Součástí je též plánování a uskutečňování vytyčených programů a cílů organizace.
- Zabezpečení pracovních zdrojů
 - **Plánování lidských zdrojů** – činnost spojená s odhadováním budoucích potřeb zaměstnanců (pracovní síla), jejich očekávané schopnosti a kvalifikace. Cílem je naplnit potřebu počtu a kvality zaměstnanců pomocí jejich náboru, vzděláváním popřípadě propouštěním. V konečném důsledku jde o zavedení opatření mající za cíl zvýšení produktivity a stabilizaci pracovníků.
 - **Získávání a výběr zaměstnanců** – získávání určitého počtu a typu vhodných lidí pro potřeby organizace.



Činnosti řízení lidských zdrojů

2. Řízení výkonu

- Pomocí stanovených cílů a požadovaných schopností, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu jak na úrovni jednotlivce, týmů, i celé organizace, dochází k řízení výkonu.

3. Rozvoj zaměstnanců

- Rozvoj a vzdělávání – podporování schopností zaměstnanců vykonávat v současnosti i v budoucnosti náročnější a širší okruh úkolů. Toho je docíleno pomocí vzdělávacích aktivit, jež podporují znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.
- Rozvoj manažerů – rozvoj vedoucích pracovníků, které organizace nutně potřebuje pro uspokojení současných i budoucích potřeb.
- Řízení kariéry – plánování a rozvíjení kariér talentovaných zaměstnanců.



Činnosti řízení lidských zdrojů

4. Odměňování zaměstnanců

- Hodnocení práce – určení relativní hodnoty prací, která se stává základnou pro určení mzdových relací.
- Odměňování – vytváření a správa mzdových a platových struktur v systému odměňování.
- Odměňování podle výkonu – zohlednění úsilí a dosaženým výsledkům při odměňování.
- Zaměstnanecké výhody – poskytování výhod (peněžních i nepeněžních) k platu navíc, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.



Činnosti řízení lidských zdrojů

5. Zaměstnanecké vztahy

1/2

- Kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních i neformálních vztahů na pracovišti, s odbory a jejich členy.
- Zapojování a participace zaměstnanců – v oblastech, které to umožňují a které se týkají jak organizace, tak zaměstnanců, umožnit informování a zapojování do rozhodování.
- Komunikace – zpracování a předávání relevantních informací zaměstnancům. Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
- Zdraví a bezpečnost – vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti.



Činnosti řízení lidských zdrojů

5. Zaměstnanecké vztahy

2/2

- Služby pro zaměstnance – poskytování služeb péče o pracovníky a možnost pomoci zaměstnancům při řešení jejich osobních problémů.
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí
 - **Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí** – zamezení diskriminace a zajištění rovnosti příležitostí, vytváření vhodných pracovních podmínek, vytváření postupů pro povyšování, přemísťování a disciplínou zaměstnanců. Uplatňování těchto podmínek ve všech oblastech a pro všechny zaměstnance.
 - **Personální informační systémy** – vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování v oblastech týkajících se řízení lidských zdrojů.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Modely řízení lidských zdrojů



Modely řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze rozdělit mezi dva základní modely:

- „měkké“ modely – tyto jsou odvozeny z psychologicko-sociálního pojetí. Nahlíží na člověka jako na zdroj s potencionální přidanou hodnotou. Tu představují myšlenky, inovace, nápady atd. Člověk je chápán jako nositel individuálně specifického souboru znalostí a dovedností, které lze propojovat, měnit a především využívat pro naplnění cílů organizace, v níž je zaměstnán. Pro tento model je charakteristický přístup, že lidské zdroje dovedou efektivně nakládat s ostatními zdroji.
- „tvrdé“ modely - nazírají na lidské zdroje spíše z ekonomického pohledu, jedná se o zdroj jako každý jiný. Lidé jsou chápáni jako prostředek ke spotřebě, který lze snadno nahradit.



Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů



Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

V praxi dochází k ovlivňování řízení lidských zdrojů různými faktory jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí. Na tyto faktory musí personalisté pružně reagovat. Mezi faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují lze zařadit:

Vnější faktory:

- rozvoj nové techniky a rychle se měnící technologie,
- ekonomické podmínky – stádium hospodářského cyklu, nezaměstnanost,
- konkurence,
- legislativa, politika,
- sociální a kulturní vlivy,
- demografie,
- aktuální situace na trhu práce, mobilita pracovních sil,
- hodnotová orientace lidí,
- ekologické vlivy.



Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Vnitřní faktory:

- charakter činnosti organizace,
- strategie a politika organizace,
- způsob vedení organizace a její organizační struktura,
- velikost organizace,
- geografická poloha organizace,
- ekonomická situace organizace,
- technické a technologické vybavení,
- profesní, kvalifikační a sociální struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, podniková kultura,
- odbory.



Personální útvar



Personální útvar

Hlavním cílem personálního útvaru je:

- stabilizace zaměstnanců a budování loajality vůči firmě
- umožnit managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku



Agenda personálního útvaru

Personální útvar řídí:

- pracovněprávní administrativu,
- agendu mezd a benefitů,
- agendu BOZP a závodní preventivní péče,
- agendu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců,
- agendu metodické činnosti,
- dokumenty o zabezpečení lidských zdrojů,
- archiv vnitřní a vnější podnikové komunikace, komunikace s odbory a komunikaci s vedením firmy,
- agendu firemní kultury a politiky společnosti,
- personální controlling,
- agendu organizační činnosti personálního oddělení.



Personální činnosti



Personální činnosti

- Personální činnosti jsou nyní považováno za samostatnou funkci řízení.
- Dříve bylo považováno za součást organizační funkce managementu.
- Důvodem pro oddělení personálního obsazování od organizování je snaha klást náležitý důraz na skutečné obsazování organizačních funkcí.
- Personální funkce nabyla v dnešní době většího významu z důvodu rychlého technologického pokroku, rostoucí velikosti organizací a komplikovaného chování lidí.
- Vedení podniku musí věnovat náležitou pozornost plánování lidských zdrojů, náboru a výběru, školení, hodnocení a odměňování pracovníků.



Definice personálních činností

"Manažerská funkce personálního obsazování zahrnuje obsazování organizační struktury prostřednictvím správného a efektivního výběru, hodnocení a rozvoje pracovníků, kteří plní role navržené v této struktuře."

(Koontz a O'Donnell,

- Do personální funkce tedy spadá plánování pracovních sil, jejich získávání (tj. výběr a umístování), školení, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků.



Základní předpoklady personálních činností

Manažerská odpovědnost

- Personální zajištění je základní funkcí managementu. Každý manažer se neustále podílí na plnění personální funkce.

Průběžná funkce

- Personální funkci je třeba vykonávat nepřetržitě. Každý manažer se zabývá různými personálními činnostmi. Má vést a školit pracovníky a také průběžně hodnotit jejich výkon.

Zabývá se lidským prvkem

- Personální funkce se zabývá získáváním a rozvojem lidských zdrojů. Každý manažer by měl využívat dovednosti v oblasti lidských vztahů při vedení a školení podřízených.



Význam personálních činností pro management 1/2

1. Efektivní výkon

- Efektivní výkon společnosti závisí na kvalitě zaměstnaných lidí. Tím se zvýšil význam personálního zajištění.

2. Využívání nejnovějších technologií

- V oblasti technologií dochází k mnoha významným změnám. Aby bylo možné využívat nejnovější technologie, je nutné jmenovat správný typ osob.

3. Rozvoj pracovních sil

- Vedení musí školit a rozvíjet stávající pracovníky pro jejich budoucí povýšení. Tím budou v budoucnu splněny požadavky společnosti.



Význam personálních činností pro management 2/2

4. Optimální využití pracovní síly

- Vedení musí vynakládat prostředky na nábor a výběr zaměstnanců, mzdy, školení, platy atd. Aby bylo možné z personálu vytěžit optimum.

5. Správná motivace

- Pracovníci mají být řádně motivováni prostřednictvím finančních a nefinančních pobídek.

6. Vyšší morálka

- Je třeba vytvořit správný typ atmosféry, aby pracovníci přispívali k dosažení cílů organizace. Tím se zvýší morálka pracovníků.



Prvky procesu personálních činností

1/3

Rozsah personální práce je velmi široký. Prvky, kroky nebo dílčí činnosti personálního procesu jsou následující:

1. Plánování pracovních sil

- Zabývá se stanovením počtu a typů pracovníků potřebných pro organizaci.

2. Nábor zaměstnanců

- Nábor je proces vyhledávání potenciálních zaměstnanců a jejich podněcování k tomu, aby se ucházeli o práci v podniku.

3. Výběr

- Výběr je proces výběru nejvhodnějších kandidátů na pracovní místa z těch, kteří se o tato místa v podniku ucházeli.



Prvky procesu personálních činností

2/3

4. Umístění pracovníků

- Noví zaměstnanci se musí seznámit se svými útvary, nadřízenými a ostatními zaměstnanci. Měli by být umístěni na pracovní místa, pro která jsou vhodní.

5. Orientace nebo úvodní seznámení

- Orientace nebo úvodní seznámení je proces, při kterém se noví zaměstnanci seznamují s podnikem, oddělením, pracovním útvarem, pracovní skupinou, nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými atd.

6. Odměňování

- Odměňování pracovníků za jejich úsilí zahrnuje stanovení jejich mezd a platů.

7. Školení

- Umění osvojit si znalosti a dovednosti vykonávat určitou práci určitým způsobem.



Prvky procesu personálních činností

3/3

8. Rozvoj

- Rozvoj znalostí, výkonnosti a schopností různých pracovníků na řídicí úrovni tak, aby mohli přispět svým citem, spoluprací a přínosem k dosažení cílů organizace.

9. Hodnocení výkonu

- Zabývá se hodnocením výkonu zaměstnanců. Přeložení a povýšení zaměstnanců je založeno na hodnocení výkonnosti.

10. Povýšení a převedení

- Povýšení zahrnuje přesun zaměstnance na vyšší pozici, která je spojena s vyšší odpovědností, vybavením, postavením a platem.
- Převedení zahrnuje přesun zaměstnance z jednoho pracovního místa na druhé, z jednoho útvaru na druhý nebo z jedné směny na druhou.

11. Lidské vztahy

- Každý manažer je odpovědný za dosažení dobrých mezilidských vztahů v organizaci.



Otázky k procvičení

- Jaký je rozdíl mezi pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů?
- Vyjmenujte hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.
- Jaké znáte personální činnosti?
- O co usilují pracovníci zabývající se personálním plánováním?
- Jaké znáte vnitřní a vnější zdroje pracovních sil?
- Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
- Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.
- Vyjmenujte metody výběru pracovníků.



Klíčová slova

- Lidské zdroje, výrobní faktor, personální řízení, péče o zaměstnance, personální administrativa, sociální odpovědnost organizací, Work-life balance, Talent management, Age management, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, personální útvar, personální činnosti, hodnocení pracovníků, vzdělávání pracovníků, personální informační systém.



Použitá literatura, zdroje:

- BĚLOHLÁVEK, František et al. Management. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006. viii, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- FIALA, Roman. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. ISBN 978-80-87035-24-5.
- KOONTZ, Harold, et al. Essentials of management. New York: McGraw-Hill, 1986.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. Management: základy managementu. Upravené 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-421-4.