

PROCESY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

OSNOVA

- stratégia riadenia ľudských zdrojov
- stratégia ľudských zdrojov
- politika riadenia ľudských zdrojov
- formy a spôsoby riadenie ľudských zdrojov
- prostredie riadenia ľudských zdrojov

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Poslanie stratégie (*všeobecne*)

- definovanie zámerov (strategický zámer)
- alokovanie zdrojov alebo ich spájanie s príležitosťami a potrebami

Obsah stratégie

- strategické ciele (vyjadrenie stratégie)
- strategické plány (formulácia a realizácia stratégie)
- strategické riadenie
- strategický súlad

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup postupujúci v súlade so zámermi organizácie o budúcom smerovaní, ktoré si organizácia praje nastúpiť.

Význam:

- použitie plánovania
- logicky premyslený prístup k vytváraniu a riadeniu systémov personálnej práce založený na politike zamestnávania ľudí a stratégii pracovnej sily
- prispôsobenie aktivít a politiky riadenia ľudských zdrojov jasne formulovanej podnikovej stratégii
- pohľad na ľudí ako strategický zdroj na dosiahnutie konkurenčnej výhody

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je vytvorenie stanoviska k zaobchádzaniu s dôležitými záležitosťami týkajúcimi sa ľudí.

Spôsoby strategického riadenia

- mäkké s dôrazom na:
 - ľudské vzťahy
 - sústavný rozvoj
 - komunikáciu
 - zapájanie pracovníkov do rozhodovania
 - istotu zamestnania
 - kvalitu pracovného života
- tvrdé s dôrazom na:
 - úžitok investícií do ľudských zdrojov

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Prístupy k strategickému riadeniu zamerané na:

- zdroje
- vysoký výkon
- vysokú mieru oddanosti
- vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Prístupy k strategickému riadeniu zamerané na:

- **zdroje**
- vysoký výkon
- vysokú mieru oddanosti
- vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov

Zameriava sa na uspokojovanie požiadaviek organizácie na ľudský kapitál
výsledkom je:

- firma má kvalitnejších ľudí ako konkurencia
- rozvíja sa a vychováva jedinečný intelektuálny kapitál podniku
- podporuje s učenie vykonávané v organizácii
- existujú špecifické hodnoty, ktoré „stmelujú“ organizáciu

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Prístupy k strategickému riadeniu zamerané na:

- zdroje
- **vysoký výkon**
- vysokú mieru oddanosti
- vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov

Zahrňujú prísne a dôkladné postupy pri získavaní a výbere pracovníkov, ktoré zabezpečia realizovať:

- decentralizované (prenesené) rozhodovanie čo najbližšie k zákazníkovi
obnova a zlepšovanie ponuky zákazníkovi
- rozvoj schopností na všetkých úrovniach
podpora zlepšovania výkonu a potenciálu organizácie
- procesy výkonu, výroby a riadenia v súlade s cieľmi organizácie
podpora dôvery, nadšenie a oddanosť k smerovaniu organizácie
- slušné zaobchádzanie s tými, čo v dôsledku zmien odchádzajú z organizácie
dôvera a oddanosť v organizácii a mimo nej

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Prístupy k strategickému riadeniu zamerané na:

- zdroje
- vysoký výkon
- **vysokú mieru oddanosti**
- vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov

Zameriava sa na dosiahnutie chovania zamestnanca, ktoré je regulované ním samým a nie pomocou sankcií a tlakov z vonku, a to formou:

- vytvárania rebríčkov kariéry s dôrazom na vzdelanosť oddanosť
- vysokej úrovne funkčnej flexibility
- redukcie úrovni riadenia a likvidácia rozdielneho zaobchádzania s pracovníkmi na rôznych úrovniach postavenia
- dôsledné spoliehanie sa na tímovú štruktúru pre účely
 - šírenia informácií
 - štruktúrovania organizáciu práce
 - riešenia problémov

STRATÉGIA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Prístupy k strategickému riadeniu zamerané na:

- zdroje
- vysoký výkon
- vysokú mieru oddanosti
- **vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov**

Zameriava sa na rešpektovanie hlasu zamestnancov v záležitostiach, ktoré sa ich týkajú realizované hlavne formou:

- „on-line“ pracovných tímov
- zapojovanie zamerané na riešenie problémov
- rotácia práce
- programy zlepšovacích návrhov
- decentralizácia úsilia o kvalitu

STRATÉGIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Stratégia riadenia ľudských zdrojov

- všeobecný prístup opierajúci sa o filozofiu a zámery organizácie týkajúce sa budúceho jej smerovania
- vyplýva z neho prúd rozhodnutí formujúcich modely a vzorce uplatňované organizáciou vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov

Stratégia ľudských zdrojov

- zámery organizácie v tom, čo je potrebné urobiť a čo je potrebné zmeniť

Účel: usmerňovať vytváranie a realizáciu programov riadenia ľudských zdrojov

STRATÉGIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Typy stratégií ľudských zdrojov

- rámcové (všeobecné)
- špecifické

STRATÉGIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Typy stratégií ľudských zdrojov

- **rámcové (všeobecné)**
- špecifické

Charakterizujú všeobecné zámery organizácie o tom:

- ako budú ľudia riadení a rozvíjaní,
- aké kroky musia byť podniknuté pre prilákanie a udržanie zamestnancov
- aby zamestnanci boli oddaní, motivovaní a angažovaní

Príklady rámcových stratégií:

- AEGON
- Egg
- Poist'ovacia spoločnosť
- Pilkington Optronic
- nemenovaný priemyselný podnik
- B&Q
- GlaxoSmithKline
- Lands' End
- nemenované verejné zariadenia
- nemenovaná skupiny maloobchodov

STRATÉGIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Typy stratégií ľudských zdrojov

- rámcové (všeobecné)
 - **špecifické**
-

Charakterizujú zámery o tom, čo chce organizácia vykonať v oblasti:

- riadenia talentov
- trvalého zlepšovania
- riadenia znalostí
- zabezpečovania ľudských zdrojov
- vzdelávania a rozvoja
- odmeňovania
- zamestnaneckých vzťahov

STRATÉGIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Kritéria efektívnosti stratégie:

- dochádza k uspokojovaniu potrieb podniku a podnikania
- vychádza z podrobnej analýzy a skúmania, nie len prianí
- možnosť premeny na akcieschopné programy, ktoré predvídajú vznik požiadaviek a problémov a predchádzajú im
- logicky premyslená a integrovaná, zložená z vzájomne zosúladených a podporujúcich sa komponentov
- zohľadňujúca potreby líniových manažérov, pracovníkov, potreby organizácie a ďalších zainteresovaných strán

POLITIKA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- celková politika
- špecifické druhy politiky

POLITIKA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- **celková politika**
- špecifické druhy politiky

Definuje, ako organizácia plní svoju sociálnu zodpovednosť voči svojim pracovníkom a ako vyjadruje svoje postoje k nim

POLITIKA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- **celková politika**

- špecifické druhy politiky
-
-

- spravodlivosť
- ohľaduplnosť
- učenie vykonávané v organizácii
- výkon prostredníctvom ľudí
- rovnováha medzi pracovným a mimopracovným životom
- kvalita pracovného života
- pracovné podmienky
- špecifické druhy politiky

POLITIKA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- celková politika
 - **špecifické druhy politiky**
-
-

- rovnaká príležitosť
- vek a zamestnanie
- vyváženosť pracovného a mimopracovného života
- spoluzodpovednosť a participácia
- zamestnanecké vzťahy nová technika a technológie
- bezpečnosť a ochrana zdravia
- sťažnosti
- šikanovanie
- užívanie škodlivých látok
- AIDS
- riadenie rozmanitosti
- povyšovanie
- rozvoj pracovníkov
- odmeňovanie
- disciplinárne záležitosti
- nadbytočnosť
- sexuálne obťažovanie
- fajčenie
- elektronická pošta₁₉

POLITIKA

RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Formulovanie politiky:

- pochopiť podnikovú kultúru a jej základné hodnoty
- analyzovať existujúcu politiku
- analyzovať vonkajšie vzťahy
- vyhodnotiť všetky oblasti, kde je potrebné vytvoriť alebo zmeniť politiku
- zistiť názory manažérov na súčasnú politiku
- zistiť názory pracovníkov na súčasnú politiku
- zistiť názory odborov
- analyzovať informácie z predchádzajúcich krokov
- prerokovať zmenenú politiku s manažmentom a odbormi
- informovať o politike a vydanie pokynov na realizáciu

FORMY A SPÔSOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- riadenie založené na schopnostiach
- riadenie znalostí

FORMY A SPÔSOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- **riadenie založené na schopnostiach**
 - riadenie znalostí
-
-

Typy schopností:

- schopnosť chovania sa
- odborné schopnosti

Používanie schopností:

- riadenie pracovného výkonu
- vzdelávanie a rozvoj
- získavanie a výber
- riadenie odmeňovania

FORMY A SPÔSOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- riadenie založené na schopnostiach
- **riadenie znalostí**

Je proces alebo postup vytvárania, získavania, zvládania, odovzdávania a využívania znalostí slúžiacich ku zlepšeniu procesu učenia a výkonu v organizácii

FORMY A SPÔSOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- riadenie založené na schopnostiach
- **riadenie znalostí**

-
-
- dáta (základné skutočnosti – základ pre informácie a znalosti)
 - informácie (informácie spracované tak aby dávali zmysel)
 - znalosti (informácie prispôbené na produktívne využitie)

FORMY A SPÔSOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- riadenie založené na schopnostiach
 - **riadenie znalostí**
-
-

Prístupy k riadeniu znalostí

- kodifikačné a personifikačné
- podnik vytvárajúci znalosti
- prístup založený na zdrojoch

FORMY A SPÔSOBY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- riadenie založené na schopnostiach
 - **riadenie znalostí**
-
-

Problémy v riadení znalostí

- tempo zmeny
- vzťah stratégie riadenia znalostí a podnikovej stratégie
- technológie a ľudia
- význam procesu a spoločenský kapitál a kultúra
- pracovníci majú znalosti

PROSTREDIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

- stratégia riadenia ľudských zdrojov
- politika riadenia ľudských zdrojov
- formy a spôsoby riadenie ľudských zdrojov
- prostredie riadenia ľudských zdrojov

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
ARMSTRONG Michael	Řízení lidských zdrojů	978-80-247-1407-3	7-13, 57,58
MIHALČOVÁ Bohuslava a kolektív	Riadenie ľudských zdrojov	978-80-225-2448-3	3

Vaše
otázky
prosím ?!?