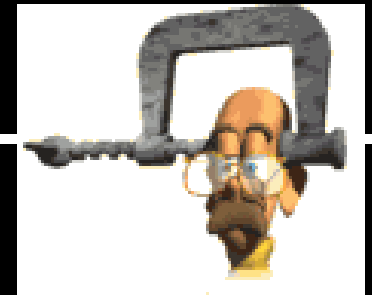


Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení SPP+VPL 423

3. lekce: Výkon personálního managementu



PhDr. Alena Lubasová
lubasova@brno-konsens.cz



Lekce 3.

Výkon personálního managementu

Obsah tématu:

1. Vývoj strategického řízení
2. Historické pozadí personálního managementu
3. Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů
4. Mezinárodní personální management
5. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení
6. Činnost moderních personálních útvarů

Literatura k lekci 3.

- 📖 M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002,
- 📖 M. Foot, C. Hook: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002,
- 📖 E. Bedrnová, I. Nový: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektum 1994
- 📖 J. Stýblo : *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001
- 📖 Z. Dytrt a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C.H.Beck, 2004
- 📖 H. Sedláčková, K. Buchta: *Strategická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2006

@ Přednáška

📖 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně

@ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS - v elektronické podobě

1. Vývoj strategického řízení



Vývoj strategického řízení

Myslet strategicky = záměrně a vědomě zformulovat a demonstrovat směr, kterým chceme jít

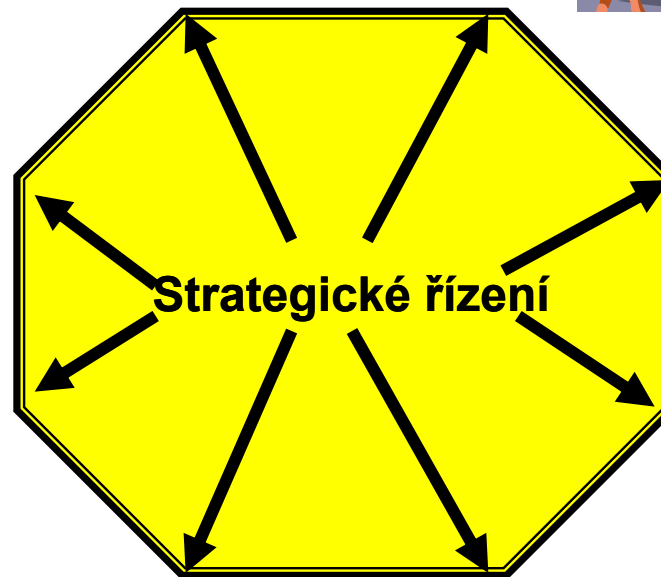
Strategické řízení/ strategický management - nástroj řízení, zahrnující aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím, které organizaci obklopuje.

Schéma strategického řízení

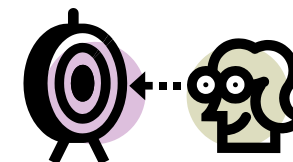
Poslání organizace



Strategické řízení



Strategické cíle



Disponibilní zdroje



Prostředí organizace



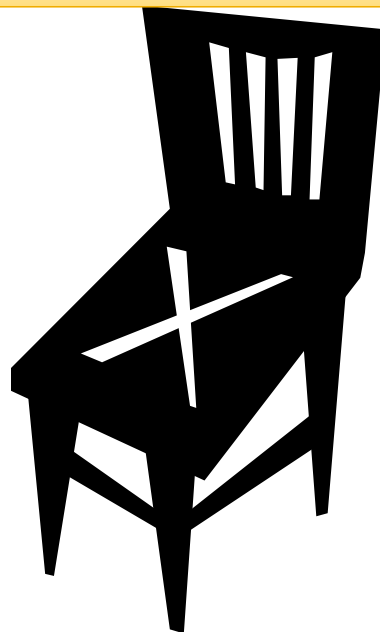
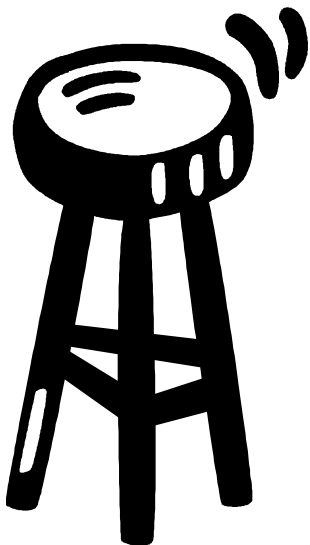
Magická čísla strategického řízení

3

4

5

Základ strategického řízení= naučit se myslet ve variantách!



Jiná definice strategického řízení

Armstrong (1995) :

Strategické řízení je proces , jímž organizace a její manažeři určují:

- kam míří = strategický **záměr**
- jak se tam chtějí dostat = strategické **plánování**
- jak zajistí, aby se dostali , tam kam chtějí= = **řízení organizace** a jejích činností ve směru plnění strategických cílů



4 vývojové fáze strategického řízení ve 20. století

70.léta – etapa amerických **strategických
analýz**

80.léta - etapa hledání **konkurenčních výhod**

90.léta - etapa **superkonkurence** a
hyperkonkurence

Konec 90.let – etapa **globalizace**

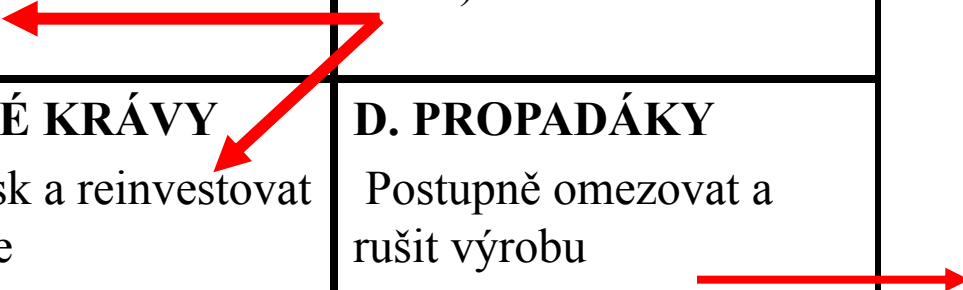
1. Vývojové fáze

Na prahu sedmdesátých let – **etapa strategických analýz**, které určovaly strategii firem

- ⇒ **Portofoliová analýza** - prověření a ocenění toho čím organizace disponuje a roztřídění do známých 4 skupin, známých pod názvem „hvězdy“, „dojné krávy“, „otazníky“, „mrtvé dřevo-propadáky“.
- ⇒ **Analýza silných a slabých stránek** organizace, příležitostí i rizik trhu, známá pod názvem **SWOT**.

Ukázka portfoliové analýzy výrobků

		Relativní podíl na trhu	
		Vysoký	Nízký
Potenciál růstu trhu			
Vysoký	A. HVĚZDY (udržovat a podporovat)	B. OTAZNÍKY (zlepšit pozici nebo zrušit)	
Nízký	C. DOJNÉ KRÁVY Sklízet zisk a reinvestovat do rozvoje	D. PROPADÁKY Postupně omezovat a rušit výrobu	

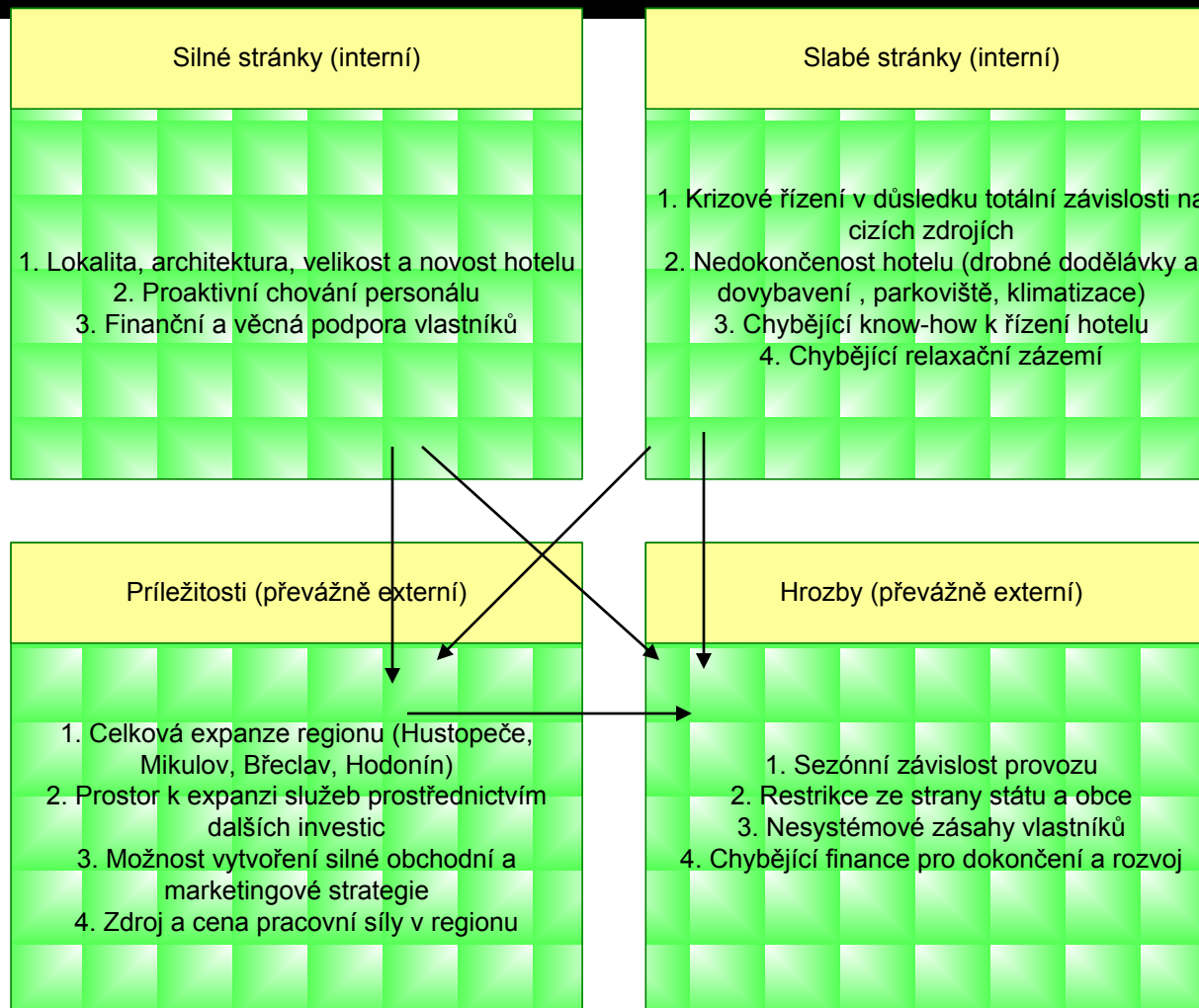


Zdroj: Keřkovský, 2004

Ukázka portfoliové analýzy služeb hotelu

Potenciál růstu možností / příležitostí	Relativní podíl na trhu	
	Vysoký	Nízký
Vysoký	<p>A. HVĚZDY Udržovat a podporovat</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubytování ✓ Prodej nápojů ✓ Firemní akce od 20 lidí výše 	<p>B. OTAZNÍKY Zlepšit pozici nebo zrušit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Stravování ✓ Návštěva sklípků ✓ Tématické akce ✓ Prodej doplňkových služeb ✓ Opakované gastronomické akce (prase) ✓ Bowling ✓ VIP hosté (přátele, rodina)
Nízký	<p>C. DOJNÉ KRÁVY Sklízet zisk a reinvestovat do rozvoje jiného segmentu</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Firemní akce (menší počet lidí) ✓ Pasanti z ulice ✓ Svatby ✓ Soukromé večírky ✓ Vánoční podnikové večírky 	<p>D. PROPADÁKY Postupně omezovat nebo rušit</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Burčákový víkend (dostatečně nezajištěné akce přes Čedok)

Ukázka reálné SWOT analýzy hotelu



2. vývojové fáze

Osmdesátá léta - vnáší do strategického řízení pojem „**konkurenční výhoda**“ .

Strategické řízení směřuje především k získávání konkurenčních výhod, které jediné zajišťují silné tržní postavení.

V čem jsme lepší než konkurence ?

Co dokážeme lépe? Stanoví další směr rozvoje

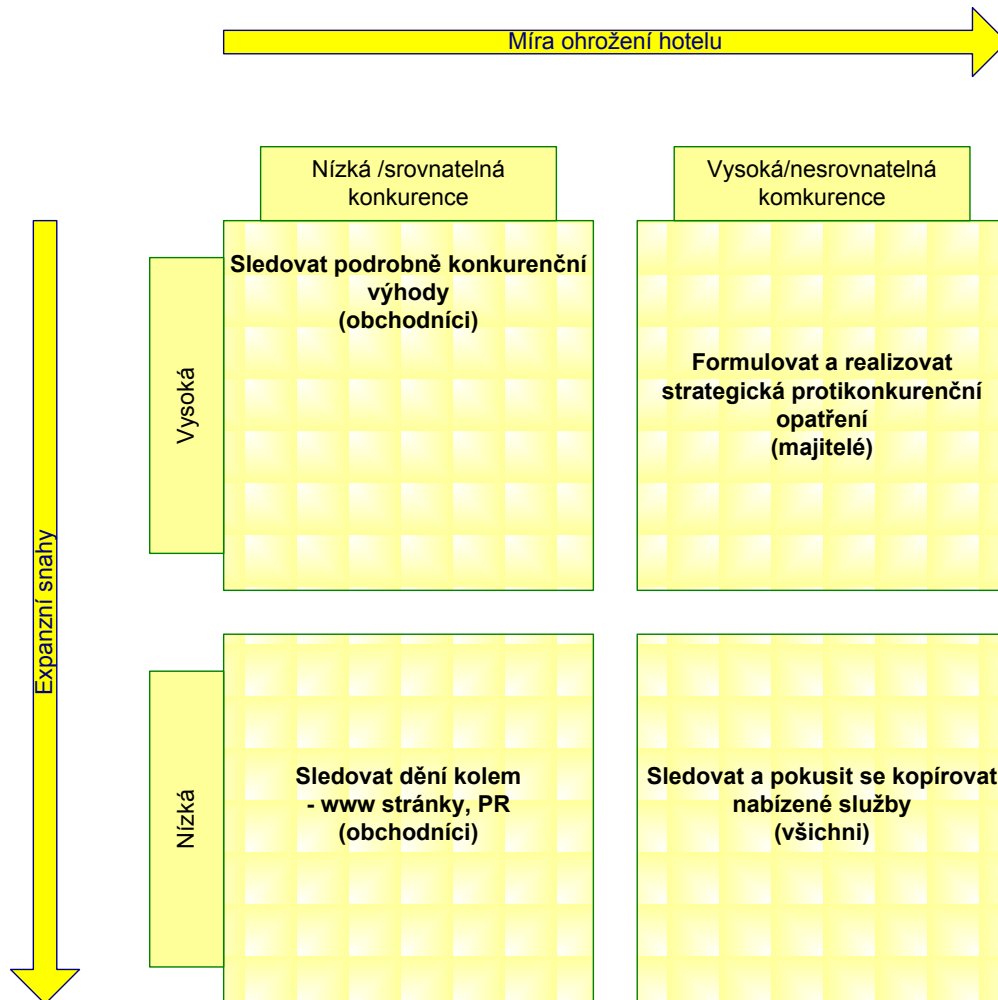
Ti, kteří konkurenční výhody nedosáhnou jsou určeni k pouhému vyhledávání tržních mezer.

3. vývojové fáze

Nástup v devadesátých letech - strategické řízení vychází ze **sledování vývoje konkurence**.

- ⇒ Etapa „**superkonkurence**“ a „**hyperkonkurence**“ . Dochází k propojování organizací do velkých korporací , tvořících tzv. „první ligu“.
- ⇒ Konkurenční výhody mají jen velmi **malou životnost**, neboť dochází k novému zrychlenému cyklu změn
- ⇒ Ty organizace, které nejsou členy první ligy provádí **kampaň zeštíhlování** .
- ⇒ Odepisují se aktiva, propouští zaměstnanci, zbavují se výzkumu, vývoje , schopných lidí . Tím si znemožňují inovaci i získávání nových trhů.

Ukázka postupu analýzy konkurence



4. vývojová fáze

Na konci 20. století – **etapa globalizace** , která strategii zaměřuje na **šíření změn**.

- Důraz se klade na exponované cíle , využívání energií a ambicí lidí s vysokým potenciálem.
- Dochází k teritoriálnímu propojení organizací i managementu .
- Nastává období transferů vyspělého know-how propojováním informací, zdrojů, lidí a všeho, co je potřebné pro znásobení hodnoty zákazníka do globálního prostoru – tj. do sítí.



Další vývojová fáze strategického řízení v době zesílené konkurence

Nový směr strategického řízení naznačuje dvě neopominutelné potřeby, které firma potřebuje :

- Tým schopného lidského potenciálu (rozvoj klíčových zaměstnanců)
- 2. Přenos produktivních zkušeností (vybudování znalostního managementu)
- **Strategie organizace se identifikuje se strategií lidských zdrojů.**
- Mění se požadavky na lidi v čele organizace, prosazuje se tendence „**od vedoucích osob k vůdčím osobnostem**“ .

Vývojové etapy amerického stylu řízení

Vývojová etapa	Období	Charakteristika
Průmyslová revoluce	1870-1900	Normativní řízení (hledání vlastních cest organizací)
Vědecké řízení	1900-1923	Racionalizace (metody a systémy řízení)
Mezilidské vztahy	1923-1955	Normativy (etika)
Racionalizace řízení	1955-1980	Racionalizace (rozhodovací procesy)
Kultura organizování	1980-dosud	Normativy (organizační kultura)

Pramen: Berley, S.R., Kunda G.: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, ASQ

2. Historické pozadí personálního managementu



Historické pozadí personálního managementu

Rekapitulace dosavadních poznatků:

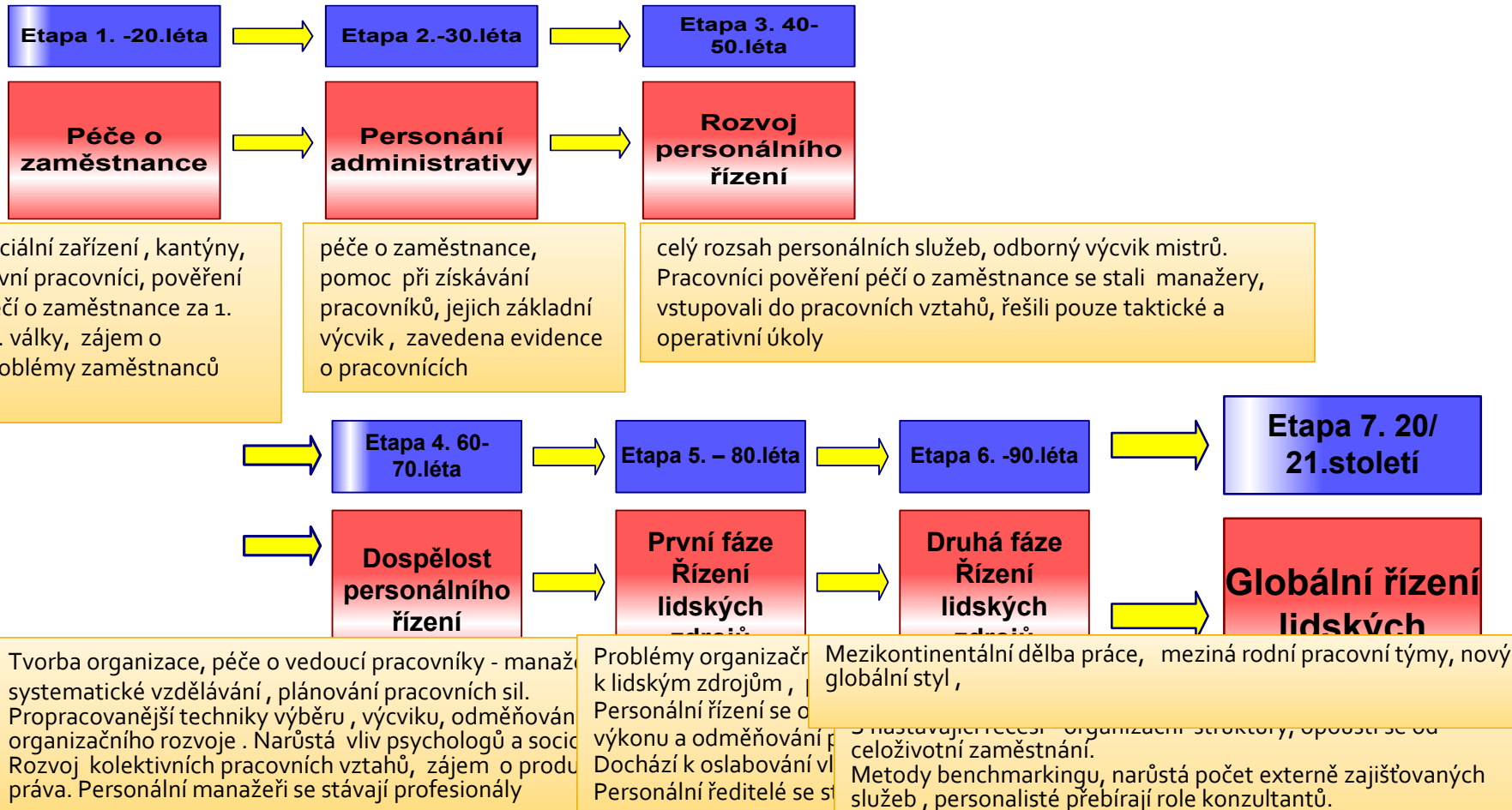
- Každá organizace byla zakládána a existuje proto, aby naplňovala svoje určité **poslání - výrobu či poskytování služeb.**
- Toto poslání koresponduje se základními představami zakladatelů organizace (co bude předmětem podnikání- jací budou zákazníci-co svým zákazníkům nabídnout)
- Každé dění v organizaci je podmíněno materiálními zdroji, technicko-technologickým zázemím a lidským faktorem.
- Rozhodující dynamizující silou, se kterou bylo možno cíleně zacházet se stal **lidský faktor.**

Vývoj personálního řízení

- Vyvíjejí se od 20. let minulého století až po současnost
- Současná etapa **globálního řízení lidských zdrojů** vznikla v důsledku propojování nadnárodních ekonomik a jejich integrací.
- Přenáší tak know-how ŘLŽ z vyspělejších organizací na ty ostatní
- Současně s tím se mění i postavení a poslání personalistů, kteří plní roli mentorů, auditorů, konzultantů a partnerů.



7 etap vývoje personálního řízení



Jednotlivé etapy personálního řízení

- Etapa 1. **dvacátá léta** - cca od roku 1915 - **etapa Péče o zaměstnance** - budují se sociální zařízení, kantýny, objevují se první pracovníci, pověření péčí o zaměstnance za 1. sv. války, začíná zájem o problémy zaměstnanců
- Etapa 2. **třicátá léta** - **etapa Personální administrativy** - byla zajišťována péče o zaměstnance, poskytována pomoc ve formě získávání pracovníků, uskutečňoval se jejich základní výcvik a byla zavedena evidence o pracovnících
- Etapa 3 - **čtyřicátá a padesátá léta** - **etapa Rozvoje personálního řízení** - byl poskytován celý rozsah personálních služeb, odborný výcvik mistrů. Pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance se stali manažery, vstupovali do pracovních vztahů, řešili pouze taktické a operativní úkoly.

Jednotlivé etapy personálního řízení

- Etapa 4. - **šedesátá až sedmdesátá léta – Dospělost personálního řízení** - vedle výše uvedených služeb přistupuje i tvorba organizace, péče o vedoucí pracovníky - manažery, jejich rozvoj, systematické vzdělávání, plánování pracovních sil.
- Uplatňují se propracovanější techniky výběru, výcviku, odměňování, hodnocení, programy organizačního rozvoje a narůstá vliv psychologů a sociologů.
 - Nastává období kolektivních pracovních vztahů, vyjednává se o produktivitě.
 - Důraz je kladen na oblast pracovního práva z důvodu nárůstu legislativy.
 - Personální manažeři se stávají profesionály.

Jednotlivé etapy personálního řízení

Etapa 5 - osmdesátá léta - etapa Řízení lidských zdrojů - první fáze

- Řeší se problémy organizační kultury a tržní ekonomiky. Rozvíjí se strategický přístup k lidským zdrojům , dochází k prvním pokusům integrace řízení lidských zdrojů se strategií firmy .
- Personální řízení se orientuje k podnikání a managementu. Rozvíjí se systémy řízení výkonu a odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly .
- Dochází k oslabování vlivu odborů.
- Personální ředitelé se stávají společníky podnikatelů.

Jednotlivé etapy personálního řízení

Etapa 6. - **devadesátá léta** - **etapa Řízení lidských zdrojů** - **druhá fáze**

- Do popředí se dostává etika týmové práce, posilují se pravomoci, dochází k nepřetržitému rozvoji v „učících se organizacích“.
- Hovoří se o kompetencích, klade se důraz na komplexní řízení kvality, vytvářejí se přístupy na řízení kultury, výkonu, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů .
- S nastávající recesí přichází na řadu štíhlejší a horizontální uspořádání organizační struktury, upouští se od pojmu celoživotní zaměstnání.
- Personální ředitelé zpracovávají reengineeringové studie, snižující počty zaměstnanců.
- Začínají se používat metody benchmarkingu, narůstá počet externě zajišťovaných služeb personálními agenturami.
- Personalisté přebírají role konzultantů.

Jednotlivé etapy personálního řízení

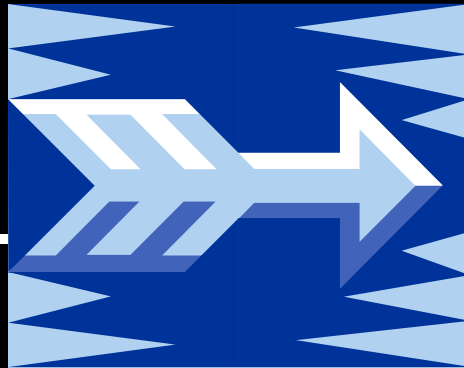
Etapa 7. - na přelomu 20. a 21. století- etapa **Globálního řízení lidských zdrojů**

- Vzniká jako dynamický fenomén v důsledku propojování národních ekonomik a jejich integrací. Uvnitř nadnárodních společností se prosazuje **mezikontinentální dělba práce**, vznikají **mezinárodní pracovní týmy**.
- Zanikají typické národní řídicí styly, objevuje se **nový globální styl**, přebírající zkušenosti z jednotlivých národních zdrojů. Základním heslem se stává „**think global, act local**“.

Jednotlivé etapy personálního řízení

- Probíhá řada nových činností - nezvyklý tlak na kvalitu práce - **total quality management**, rozvíjí se podnikatelská výkonnost formou **learning organisations**, prosazují se stále změny vnitřního prostředí **reengineering**, snižuje se počet řídicích úrovní tzv. **leanmanagement**, probíhá **outplacement** - uvolňování přebytečných pracovníků v důsledku rušení činností, činnosti, které netvoří podnikatelskou aktivitu organizace se nakupují - **outsourcing**.
- Nositelé know-how a nejlepší pracovníci vytvářejí pracovní týmy - **centra excellence**. Novým dynamickým prvkem úspěchu se stává **multikulturnost** t.j. schopnost přijmout kulturu strategického partnera.
- Mění se i požadavky na kvalitu manažerů. Za základ manažerského úspěchu je považována **schopnost stanovení priorit** a cest k jejich postupnému naplnění. Globální manažer 21. století je především vizionářským vůdcem tvůrčího týmu. (Šíp, 1998)

3. Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů



Od personálního managementu k řízení lidských zdrojů



Řízení lidských zdrojů - nová koncepce personální práce, která vystupuje do popředí v souvislosti s rozvojem podnikatelských a ekonomických aspektů hospodářství.

- ⇒ Představuje **moderní strategii** organizace, která zaměřuje svoji pozornost na **člověka jako klíčový faktor prosperity** a řízení lidských zdrojů staví do centra pozornosti řízení organizace.
- ⇒ Významnou roli sehrává **organizační kultura**, budovaná na takových prvcích jako je **týmová spolupráce, spoluúčast při rozhodování**, zvyšování **pocitu zodpovědnosti**, pospolitosti a solidarity s organizací
- ⇒ Probíhá demokratizace klimatu organizace a změny k celkovému přístupu k pracovníkovi jako ke člověku **tvůrčímu a dostatečně motivovanému** k podávání pracovního výkonu na potřebné úrovni.
- ⇒ V tom je tedy podstatný rozdíl od dřívějšího pojetí člověka jako pouhé pracovní síly.



Strategické řízení lidských zdrojů

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ
= STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Pozn. :

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

Strategické řízení lidských zdrojů

- Nejsložitější částí systému řízení, od kterého se očekává **návod jak zajistit stabilitu a rozvoj organizace** ve stávajícím turbulentním prostředí, **udržení konkurenčních výhod** na trhu a dosažení **úspěchu** na základě využití **synergických efektů**.
- **Investice**, vkládané do rozvoje lidského potenciálu jsou považovány za strategické, neboť lidé zajišťují přidanou hodnotu a jsou jedním ze zdrojů, zajišťujících konkurenceschopnost organizace

Strategické řízení lidských zdrojů

Koubek (2001): *Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů, obsažených v personální strategii.*

- Tím, že strategické řízení lidských zdrojů je determinováno vzájemným vztahem mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením organizace, lze je považovat za **nejvyšší stupeň v řízení lidského potenciálu, kterého může být v organizacích dosaženo.**

Strategické řízení lidských zdrojů

Výzkumu Armstrong a Long (1994) :

- *„Realitou strategického řízení lidských zdrojů je to, že neexistuje a nemůže existovat, leda jako pojetí : názor na to , jak by měly být dlouhodobě řízeny záležitosti lidských zdrojů, způsob myšlení, úhel pohledu.*
- **Strategické řízení lidských zdrojů je jen tehdy reálné, je-li převedeno do personálních strategií, které jsou uplatňovány.“**

Podmínky, ovlivňující řízení lidských zdrojů v organizaci

Řízení lidských zdrojů není izolovaným subsystémem řízení organizace. Je závislé na řadě podmínek, které lze zjednodušeně rozdělit do dvou skupin:

A. VNĚJŠÍ PODMÍNKY - jsou proměnlivé jevy, na které má organizace pouze malý vliv. Jsou formovány zejména vývojem technologií, ekonomickým cyklem, demografickým vývojem, kulturními změnami a zásahy státu.

Vnější podmínky organizace

Mezi hlavní **vnější podmínky**, které významně limitují úvahy při tvorbě personální strategie patří:

1. **Vývoj trhu práce** - vývoj vztahů mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil jak v množství, tak ve struktuře. Vývoj trhu práce je ovlivňován populačním vývojem, globalizací trhu práce, imigrační politikou státu, mírou otevřenosti národní ekonomiky apod.
2. **Změny v obsahu pracovní činnosti**, vznikající v důsledku vědeckotechnických či společenských procesů. Zahrnují 4 vývojové tendence, které se v pracovní činnosti střetávají a prolínají. Jedná se o automatizaci (úbytek fyzické práce), informatizaci (zavádění a využívání počítačů do všech sfér), humanizaci práce (zlepšování materiálních a sociálních podmínek práce), ekologizaci práce (řešení rozporů mezi výrobou a životním prostředím)
3. **Změny techniky a technologií**, využitelných pro organizaci

Vnější podmínky organizace

4. **Změny hodnotových orientací lidí**, zahrnující změny v profesně-kvalifikační struktuře, v úrovni vzdělání, v modelu rodiny, v životním stylu apod.
5. **Prostorová mobilita obyvatelstva** - schopnost stěhování se či dojíždění za prací
6. **Politika zaměstnanosti** státu, pracovní a sociální legislativa, politická stabilita
7. **Průběh průmyslového cyklu** - t.j. střídání období konkurence a deprese
8. **Změny v poptávce** po výrobcích či službách
9. **Postupující globalizace** organizací a internacionalizace ekonomických procesů

Vnitřní podmínky organizace

B. VNITŘNÍ PODMÍNKY - jsou takové, které vycházejí přímo z organizace samotné. Řízení lidských zdrojů v organizaci probíhá za zcela jedinečných, konkrétních podmínek, které jsou pro danou organizaci charakteristické.

Vnitřní podmínky organizace

Nejvýrazněji řízení lidských zdrojů ovlivňuje :

1. **finanční situace organizace** - závisí na úspěšnosti organizace a je jedním z hlavních faktorů při tvorbě personální strategie, neboť finanční situace rozhoduje o nejdůležitějších personálních činnostech (počet zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, sociální program a pod.)
2. **strategie organizace** - determinuje, jaká koncepce řízení lidského potenciálu bude v organizaci uplatněna
3. **technologické vybavení** - vymezuje podmínky pro pracovní činnost, pro vytváření pracovních míst a nových úkolů. Současně ovlivňuje i kvalifikační strukturu zaměstnanců, jejich vzdělávání, rekvalifikaci , případně propouštění

Vnitřní podmínky organizace

4. **organizační uspořádání** - vymezuje konkrétní podmínky pro řízení lidských zdrojů. Soustřeďuje pozornost na efektivní využívání celkového potenciálu pracovníků, určuje výběr pracovníků do jednotlivých pracovních pozic a řízení jejich dalšího rozvoje
5. **organizační kultura a filozofie** - je úzce spjata s personální politikou organizace. Řízení lidských zdrojů se orientuje na trvalé posilování a prosazování organizační kultury u všech pracovníků, odměňování těch, kteří přijali organizační kulturu za svou.
6. **způsob a styl řízení a vedení lidí** - je přímo jednou ze složek řízení lidských zdrojů, kterou personální politika aktivně ovlivňuje

Vnitřní podmínky organizace

7. **vztah k odborové organizaci** - personální manažer je hlavním komunikátorem s odborovou organizací, je přímo odpovědný za uzavírání kolektivních smluv, které musí zajišťovat nároky zaměstnanců v souladu s cíli a možnostmi organizace
8. **informační systém** - pro kvalitní řízení lidských zdrojů je zapotřebí značné množství informací. Jejich získávání, uchovávání, aktualizace a užívání je bezprostředně závislé na kvalitě personálního informačního systému, který mají personální útvary k dispozici

4. Mezinárodní personální management



Více k této kapitole naleznete v Armstrong, M. : Řízení lidských zdrojů (2002)



Definice MŘLZ

Mezinárodní řízení lidských zdrojů (MŘLZ) je proces **zaměstnávání a rozvíjení lidí v globálních organizacích.**

Je náročnější než řízení lidských zdrojů uvnitř jedné země, neboť ho navíc determinují:

1. Národnostně-kulturní rozdíly
2. Rozmanité požadavky legislativy
3. Komunikační bariéry
4. Zajištění vhodného managementu pro mezinárodní operace

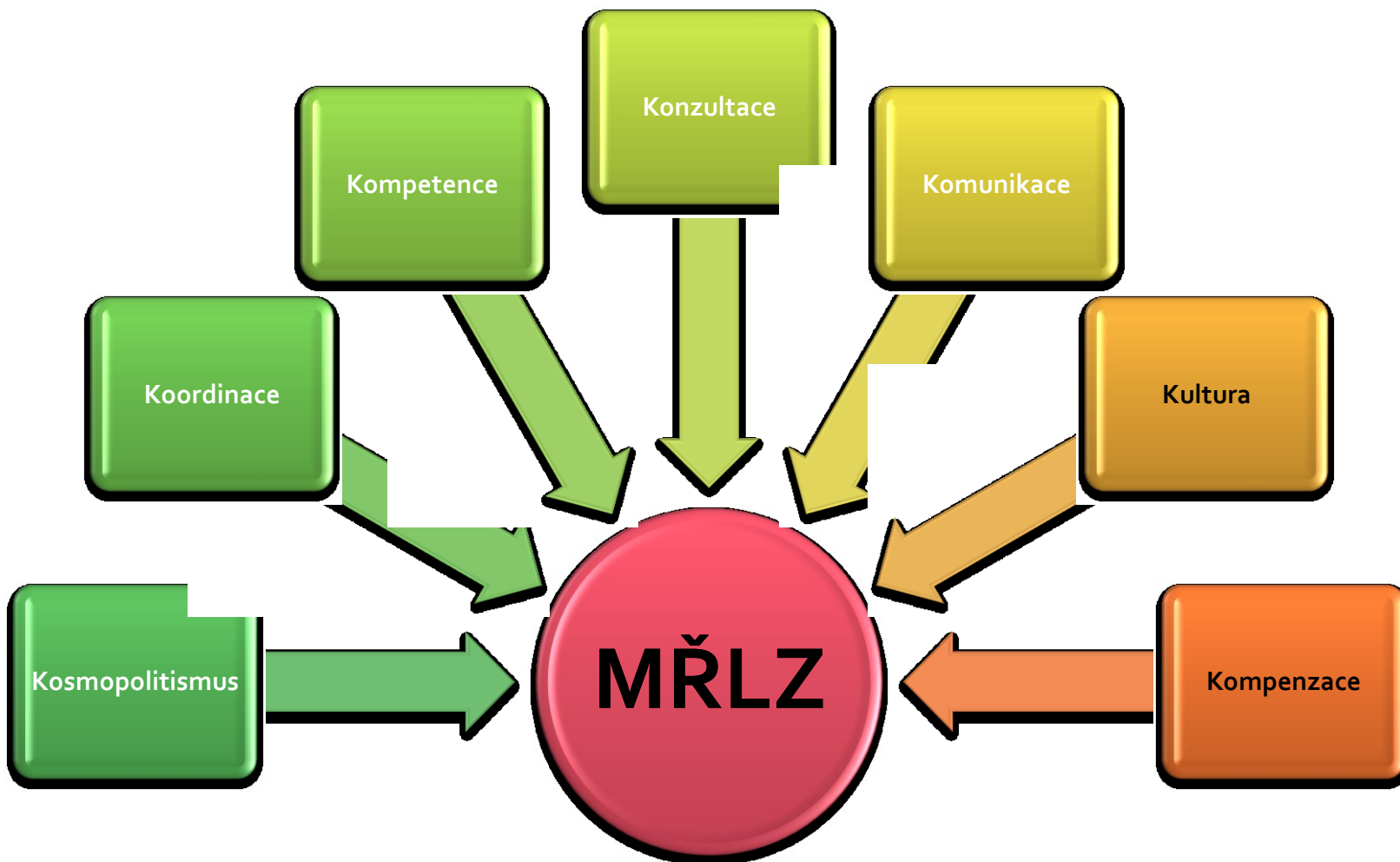
Důležité pojmy MŘLZ

EXPATRIANT - občan mateřské země,
dlouhodobě působící v cizině – místě
organizace nebo její organizační jednotky

MÍSTNÍ ZAMĚSTNANEC – domorodec

ZAMĚSTNANEC TŘETÍ ZEMĚ - cizinec,
pracující pro společnost v cizí zemi (např. Ind ,
pracující v ČR pro Belgickou společnost)

7K model Torrington (1994)



Charakteristické rysy MŘLZ

Torrington (1994) definuje model „7 K“ (7 C), charakteristický pro MŘLZ:

- **Kosmopolitismus** – inklinace lidí v organizaci k mnohojazyčné elitě
- **Kultura** – akceptace velkých kulturních rozdílů
- **Kompenzace** – zvláštní požadavky na odměny a další výhody expatriantům
- **Komunikace** – stanovení firemního jazyka
- **Konzultace** – potřeba odbornosti pro místní potřeby
- **Kompetence** – definice potřeb schopností různé škály lidí
- **Koordinace** – různé formální i neformální metody těsnější spolupráce

5. Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

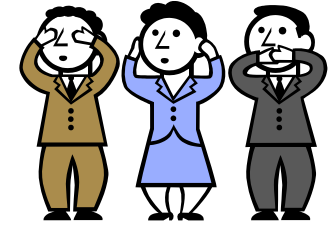




Výkon personálního řízení

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků



Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak se organizace se této úlohy zhostí a jaký si vytvoří

MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE



Dvojí odpovědnost personálního řízení

- Účelem personálního řízení je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity organizace.
- Svůj účel naplňuje prostřednictvím **výkonu jednotlivých personálních činností**.
- Za plnění úkolů a činností, vyplývajících z personálního řízení je v organizaci zodpovědný nejen personální útvar, ale také vedoucí pracovníci/management všech řídicích úrovní.
Jedná se tedy o dvojí odpovědnost v personálním řízení.

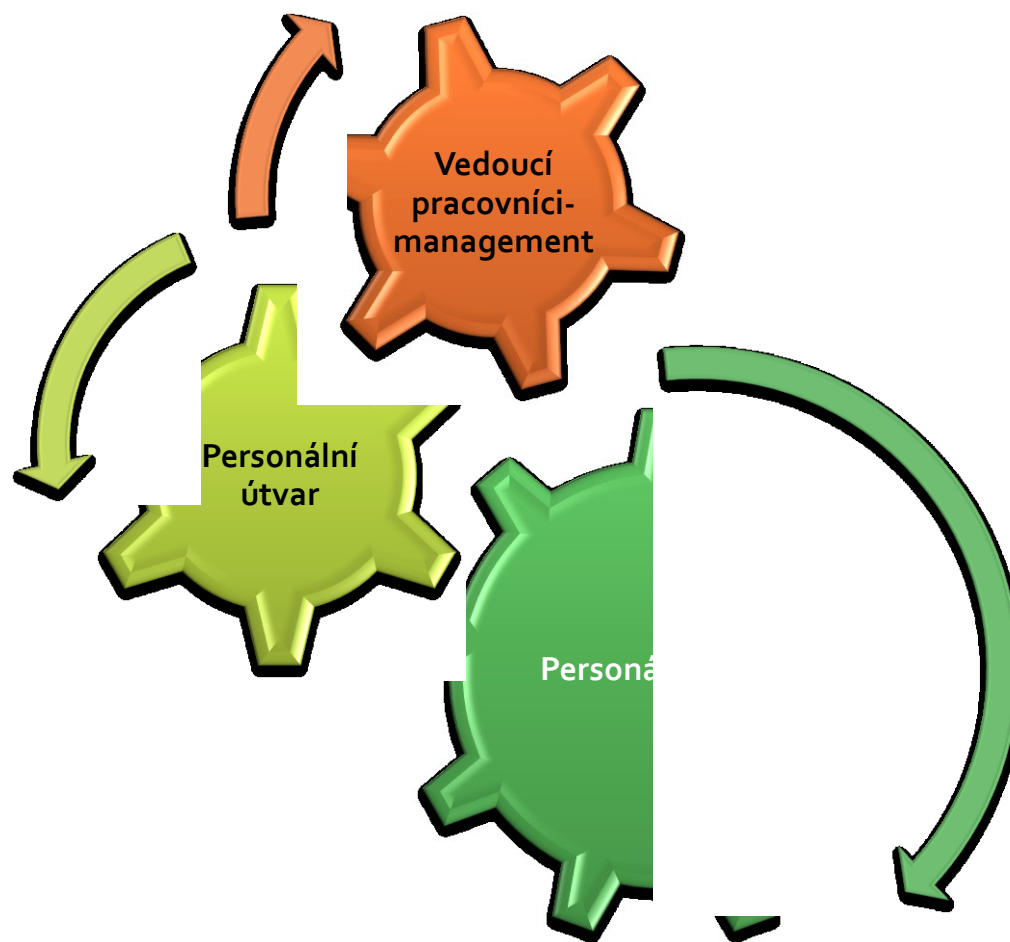
Modely v personálním řízení

K rozdělení kompetencí a současně zodpovědností mezi personální útvary a management organizace v rámci personálního řízení byla vypracována řada teoretických modelů.

- Nelze však přijmout žádný diktát toho, který je považován v dané chvíli za nejlepší. Ideální je prozkoumat několik modelů odlišných a pak vytvořit model vlastní.
- Vždy je třeba vycházet zejména z typu organizační struktury, míry decentralizace, dosaženého stupně organizační kultury a úrovně znalostí managementu.

Čím kvalitnější je personální manažer, tím více kompetencí získá personální útvar!

Model personálního řízení



Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení



Role vedoucího pracovníka v jednotlivých činnostech personálního řízení vychází z jeho řídicí pravomoci :

1. spolutvůrce personální strategie a personální politiky
2. rozhodující činitel při plánování a analýze pracovních míst
3. rozhoduje o využití vnitřních personálních rezerv organizace a plánuje personální rozvoje svých stávajících spolupracovníků
4. iniciátor při získávání pracovníků, definují požadavky na nové pracovníky a na informace, které je o nich potřeba zjistit
5. plní rozhodující roli při výběru pracovníků a rozhodují o přijetí konkrétního pracovníka

Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

6. vede vyjednávací řízení o podmínkách pracovní smlouvy
7. orientuje nové zaměstnance a uvádí je do kolektivu
8. provádí hodnocení pracovníků a svým přístupem rozhodují o efektivnosti hodnocení
9. navrhuje spolupracovníky k povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či k penzionování a sami s nimi tyto návrhy projednává
10. identifikuje potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků, často se aktivně do vzdělávání zapojuje. Vypracovává plány individuálního rozvoje spolupracovníků, umožňuje jejich plnění a podílí se na jejich kontrole

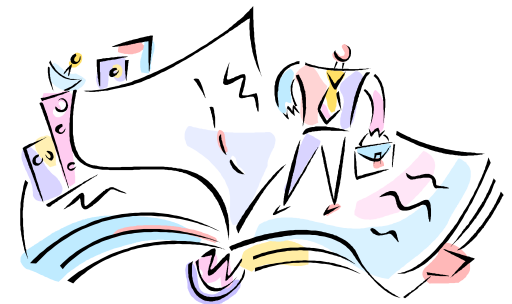
Řídící pravomoc vedoucích pracovníků v personálním řízení

11. spolupodílí se na vytváření systemu odměňování a politiku odměňování realizuje dle stanovených zásad. Rozhoduje o proměnlivé složce mezd a platů jednotlivých pracovníků
12. spoluvytváří pracovní vztahy - zaměstnanecké, mezilidské, k veřejnosti a sehrává důležitou roli v prevenci konfliktů.
13. zodpovídá za úroveň komunikace s pracovníky
14. dohlíží a zodpovídá za dodržování zákonů, pravidel a norem na úseku pracovního prostředí a navrhuje opatření a formy péče o pracovníky
15. užívá a doplňuje personální informační systém

Chyby vedoucích pracovníků

Protože řízení lidských zdrojů, tj. práce s lidmi patří mezi nejobtížnější činnosti v rámci řízení, dochází často ze strany vedoucích pracovníků k chybám, jejichž zdroje lze charakterizovat následovně:

- 1. nedostatečná znalost a orientace v problematice řízení lidských zdrojů** bývá zpravidla u technokraticky zaměřených vedoucích pracovníků, kteří upřednostňují odborné znalosti a problematiku řízení lidí vidí jako podružnou záležitost, které se nevěnují



Chyby vedoucích pracovníků

2. **nezájem a neochota věnovat se personálnímu řízení** vyplývá ze strachu z konfliktních situací, ze zaměření vedoucího pracovníka více na plnění zadaných úkolů než na řízení lidí, podceňování schopností svých podřízených
3. **neochota respektovat pravidla personální politiky a organizační kultury**, která „omezují“ jejich rozhodovací pravomoci o podřízených
4. **pasivní přístup k personálnímu řízení** – neochota se jakkoliv podílet na aktivním řízení – zbavování se odpovědnosti a její přenos na personální útvary



6. Činnost moderních personálních útvarů



Personální útvary

Personální útvar je specializované pracoviště organizace, poskytující odbornou pomoc vedoucím pracovníkům a zajišťující koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce.

Personální útvary mají v rámci organizace svěřenu **pravomoc poradní** a v některých případech i **pravomoc výkonnou** při zajišťování personálních činností .

Etika v personální práci

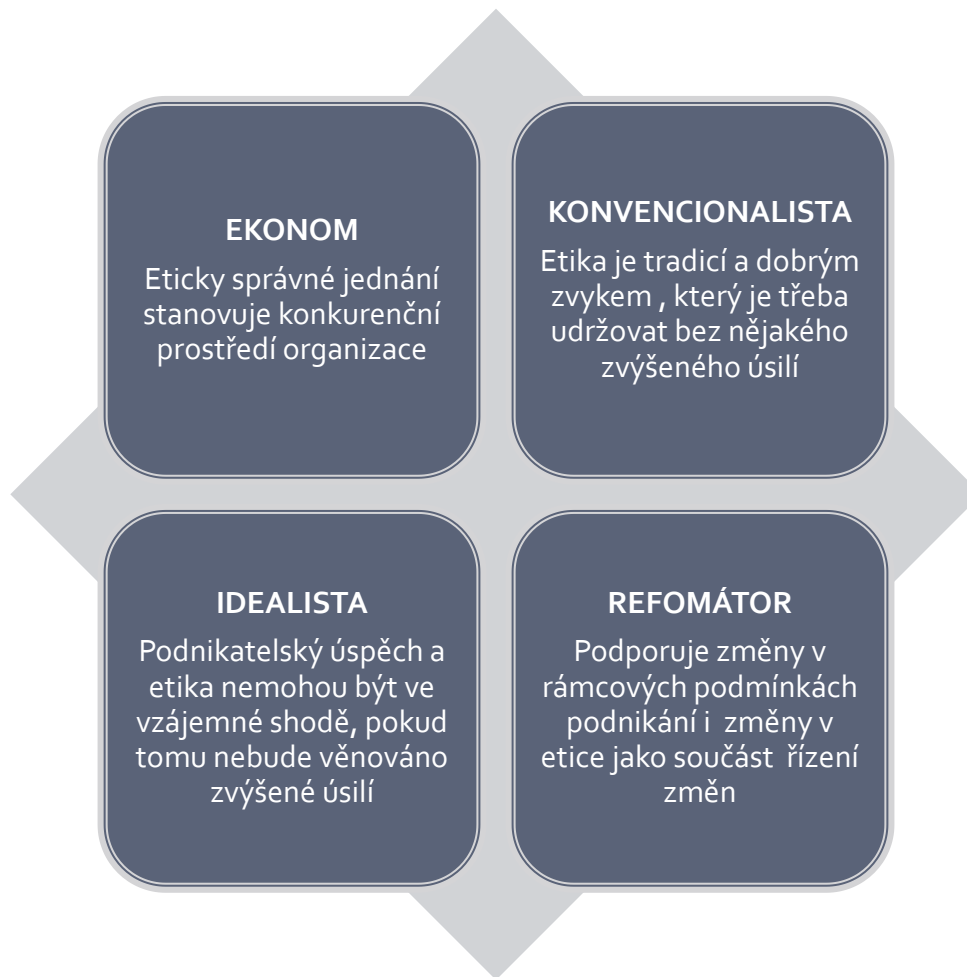
Pracovníci personálních útvarů jsou vázáni souborem etických norem, jejichž dodržování je základním předpokladem pro výkon této činnosti.

Jedná se zejména o :

- **přesnost** poskytovaných informací
- zajištění **důvěrnosti** všech personálních informací
- schopnost a **ochota poradit**
- slušné zacházení a **nediskriminující přístupy** k lidem
- trvalý **seberozvoj** i snaha o **rozvoj jiných** lidí v organizaci

Etický kodex personalistů- materiál podporující důvěru managementu, zaměstnanců, odborů v personální práci

Portfolio personálních manažerů podle vztahu k etice



Struktura personálních útvarů

Organizační členění a hierarchické postavení personálního útvaru závisí na mnoha faktorech, z nichž mezi nejvýznamnější patří:

- ⇒ velikost a typ organizace
- ⇒ škála personálních činností, které útvar zajišťuje
- ⇒ přístup k personálnímu řízení v hierarchii řízení organizace
- ⇒ kvalifikace a kvalita nejvyššího personálního manažera

Budoucnost personálních útvarů

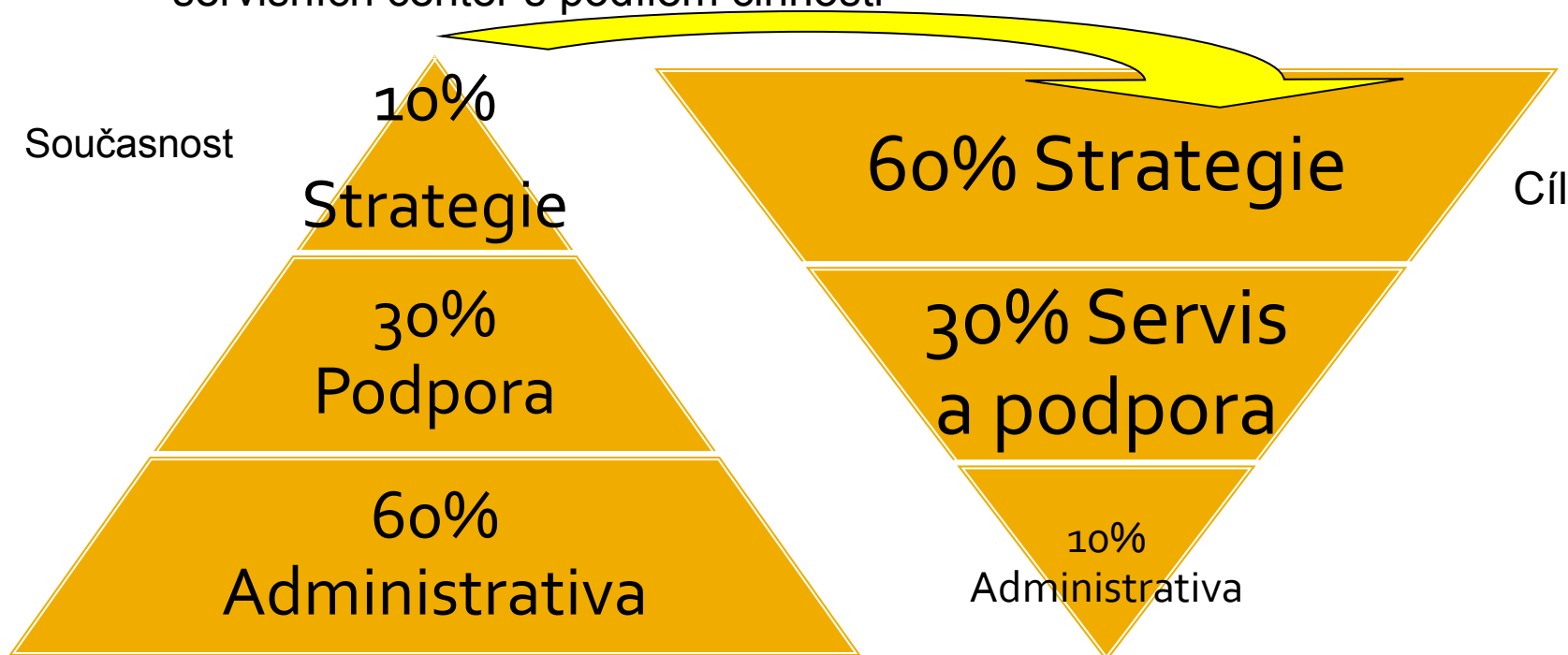
- Budoucnost personálních útvarů je závislá na budoucím vývoji organizace jako celku
- Předpokládá se, že stále více budou nabývat v personální práci na významu takové činnosti, které pojetí personálního útvaru a personalistů přesunou z roviny administrátorů, byrokratů a kontrolorů do roviny spolutvůrců strategie, profesionálních konzultantů a dodavatelů služeb.
- Činnosti takto koncipovaného personálního útvaru budou transformovány dle následujícího schématu:

Personální / HR programy a služby

Strategie a plánování	Dodávka služeb	Administrativa
Personální strategie	Nábor a obsazování pozic	Mzdové účetnictví
Organizační plánování	Vzdělávání a rozvoj	Zaměstnanecké spisy
Plánování pracovní síly	Řízení výkonnosti	Administrace benefitů a zaměstnaneckých výhod
Design programů a služeb	Odměňování	
Strategie trhu práce	Benefity/zaměstnanecké výhody	
	Zaměstnanecké a pracovně-právní vztahy	
	Péče o zdraví a bezpečnost práce	

Postupná transformace

Grafické znázornění transformace personálních útvarů do personálních servisních center s podílem činnosti



Současné požadavky na HR management

1. ODPOVĚDNOST za:

- Organizační architekturu firmy
- Motivaci zaměstnanců
- Schopnost realizace změn

2. KLÍČOVÉ NÁROKY na HR manažery:

- Kompetence v tvorbě a doprovázení změn
- Orientace na potřeby zákazníka/klienta
- Sociální kompetence
- Schopnost zvládat chaotické a nepředvídatelné situace
- Systémové myšlení a přístup
- Odhadovat typologii osobností lidí v závislosti na povolání

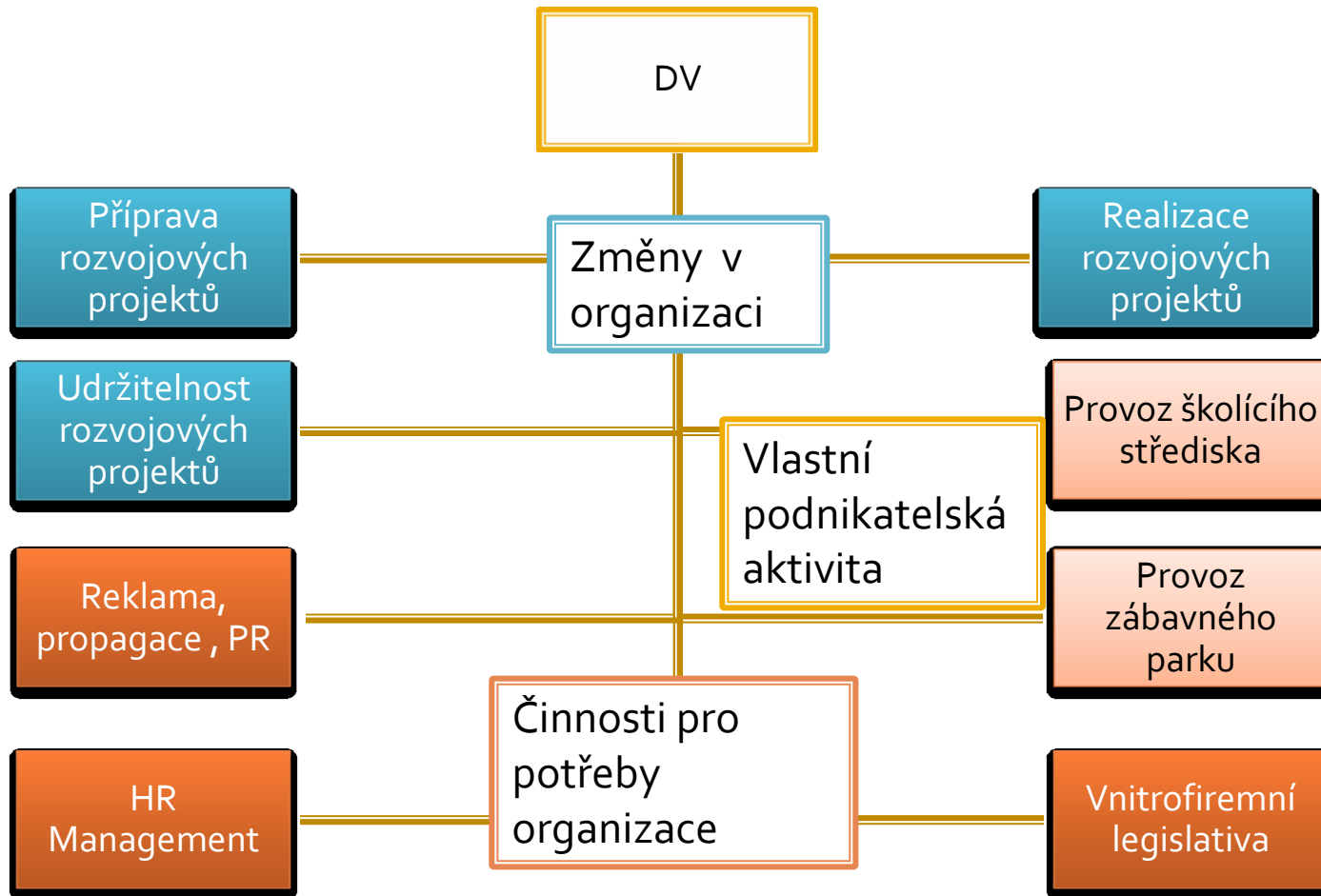
Nové role HR manažerů

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- 😊 **roli mentora** - svoji autoritou a odborností poskytují pomoc , radu , péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- 😊 **roli auditora** - kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemoci apod.
- 😊 **role konzultanta** - poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi , jejich rozvoje , taktiky i praktických postupů . Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- 😊 **role partnera vůči odborům** - uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory
- 😊 **garant etiky a rozvíjení hodnot firmy**



Ukázka náplně divize Vzdělávání a rozvoj



Shrnutí tématu

- 👉 Strategické řízení prochází svým vývojem. Od jednodušších forem, stavěných na výsledcích prováděných analýz, přes získávání konkurenčních výhod, spojování organizací do velkých korporací, vytvářejících superkonkurenci se posléze prioritou strategického řízení v období globalizace stává řízení lidského potenciálu neboli strategické řízení lidských zdrojů.
- 👉 S bouřlivým rozvojem podnikatelských a ekonomických aktivit se do popředí zájmu dostává Řízení lidských zdrojů jako nová koncepce personální práce, která je závislá jak na vnitřních podmínkách organizace, tak na vnějším podmínkách, které ji obklopují.
- 👉 Spojením strategického řízení s řízením lidských zdrojů vzniklo pojetí strategické řízení lidských zdrojů, které je realizováno v podobě personálních strategií, které jsou v tomto duchu koncipovány.
- 👉 Zodpovědnost za výkon personálních činností, které z těchto strategií vyplývají je jednoznačně na vedoucích pracovnících/managementu organizací. Účinnou pomoc jim poskytují personální útvary jejichž budoucí podoba směřuje od administrativních útvarů do profesionálních servisních center.

Prostor pro dotazy



Praktická část výuky – 3. lekce

Dle návodu a vlastní úvahy :

5. Vyberte si a proveďte některou strategickou **analýzu Vaší** organizace (inspiraci hledejte v doporučené literatuře)
6. **Vymezte oblasti personální strategie** (které je třeba strategicky řídit)
7. Navrhněte model **personálního řízení**, odpovídající Vaší organizaci (základní rozdělení kompetencí ve dvojí odpovědnosti- forma personálního útvaru)
8. Zpracujte **etický kodex personálního řízení**.
Použijte přednášek a doporučené literatury (Koubek, Armstrong)



Děkuji za pozornost

