



# TÉMA 2

## ZÁKLADY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

### - POJMY, MODELÝ, CÍLE -

VPL436 Řízení a rozvoj lidských zdrojů  
podzim 2016

Blanka Plasová, e-mail: [plasova@fss.muni.cz](mailto:plasova@fss.muni.cz) , tel. 549 49 58 61

# OBSAH

- *Formulace očekávání z minulého setkání - vyjádření*
- Definice pojmů v řízení lidských zdrojů
  - Řízení lidských zdrojů (definice, omezení konceptu)
  - Modely a cíle řízení lidských zdrojů
  - Strategie, strategické řízení lidských zdrojů a strategie lidských zdrojů
- Zajímavosti v HR



## FORMULACE OČEKÁVÁNÍ

- Žádná nudná teorie, propojení praxe a teorie, praktické příklady, nové poznatky
- Zapojení praktiků do výuky
- Hravá forma výuky, diskuze, nácvik praktických dovedností, přátelská atmosféra



# CO ZNAMENÁ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

ŘLZ je součástí obecného podnikového řízení. Je to specifický přístup k řízení lidí. V centru pozornosti strategie organizace je člověk jako faktor úspěchu.



# FAKTORY ZMĚNY ŘLZ

## Technologické změny

Odlišné pracovní schopnosti

Riziko dequalifikace



## Konkurenční tlaky

Efektivita organizačních struktur, ploché struktury

Orientace na zákazníka a flexibilita organizačního chování



## Politické a společenské tlaky


Politická koordinace podnikání

Rozvoj vzdělávacích, zdravotnických a sociálních institucí, tlaky veřejného mínění



Změny v pojetí organizace a jejího řízení jako celku

# DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Obsah ŘLZ = „**strategický a logicky** promyšlený přístup k řízení toho **nejcennějšího**, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří **individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů**“ (Armstrong 2007: 27).
  - **Co je však lidský zdroj?** Synonymum člověka?
    - Z hlediska ekonomického rozvoje existují 4 základní zdroje (Samuelson): lidé, půda, technologie a kapitál
    - Z hlediska fungování organizací (Koubek 2006, Dvořáková 2004) existují zdroje: materiální, finanční, informační a lidské
- 

# IDEÁLNÍ LIDSKÝ ZDROJ JE...

- „...je takový, který se dokáže neustále rekvalifikovat na své vlastní útraty, a to podle **momentálních potřeb na trhu práce**. Má mít stále vyšší a vyšší vzdělání, to ho ale bude stále méně chránit před osudem sezónního dělníka, jestli o něj bude i tento den zájem. **Ideální lidský zdroj je iniciativní a samostatný, což znamená, že nekomplikuje život zaměstnavateli ani státu**. Hradí si veškeré náklady na zvýšení své použitelnosti a neurazí se, když mu dávají najevo, že je pro ně vlastně také **jen výrobkem na jedno použití**. **Neupíná se přehnaně na určitou odbornost, protože nemůže vědět, zda o ni bude zájem také příští sezónu**. Musí být vždy připraven vzít, co právě je, protože jinak mu to před nose vyfouknou jiné, snaživější lidské zdroje. **Lidské zdroje žijí v tak zvané ‚vzdělanostní společnosti‘, která má prosperovat za tu cenu, že se vzdělaností má společný již jen reklamní název**. Vzdělanost v ní ani náhodou neznamena kultivaci kvůli člověku samotnému. Znamená jen zvýšení použitelnosti člověka pro momentální potřeby anonymního trhu práce. **Jakékoliv vzdělání, které se nedá zpeněžit, je v ní naprosto bezcenné.**“

(ZDROJ: Jan Keller 24. 7. 2002 deník Právo)

# OMEZENÍ A VÝHRADY K ŘLZ (Armstrong 2007)

- ŘLZ je založeno na pojmech a tvrzeních X související **proměnné a hypotézy nejsou vypracovány explicitně** (Noon 1992)
- **Neprovázanost mezi rétorikou a realitou** (mezi teorií a praxí, mezi tím, co personální útvar říká a dělá, mezi tím, jak je role personálního útvaru vnímána a jakou roli skutečně hraje) (Gratton a kol. 1999)
- **Etika - ŘLZ jako nástroj manipulace** (péče o zaměstnance a/nebo zneužívání/využívání lidí?)





# 1. MODEL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1. **Model shody** = „systém lidských zdrojů a struktura organizace by měli být řízeny způsobem, který je **v souladu se strategií organizace**“ a to v rámci řízení 4 hlavních procesů:

- Výběr
- Hodnocení
- Odměňování
- Rozvoj



## 2. MODEL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- 2. Harvardský systém** zdůrazňuje dlouhodobější perspektivu v řízení lidských zdrojů a nutnost vytvoření **jedné strategické vize/filozofie v řízení lidských zdrojů.**
- Lidé vnímání více jako potenciální bohatství než jako nákladová položka
  - Široké pojetí - ŘLZ zahrnuje **všechna rozhodnutí a všechny kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky/lidskými zdroji.**
  - Dva základní rysy ŘLZ
    - Zdůraznění role a odpovědnosti **liniových manažerů**
    - Úloha personálního útvaru = nastavení procesů/politiky/koncepce tak, aby se **vzájemně podporovaly všechny personálních činnosti**

# CÍLE ŘLZ A CÍLE ORGANIZACÍ/FIREM

- Obecným cílem je **optimální využití lidských zdrojů tak, aby organizace byla schopna plnit své vytyčené cíle** (Arsmtrong 2007, Boxall a Purcell 2003)
- Základní cíle firem (Boxall a Purcell 2003):
  1. zajistit životaschopnost a (z hlediska akcionářů) adekvátní/optimální ziskovost
  2. zajistit udržitelnou konkurenční výhodu a trvalou ziskovost

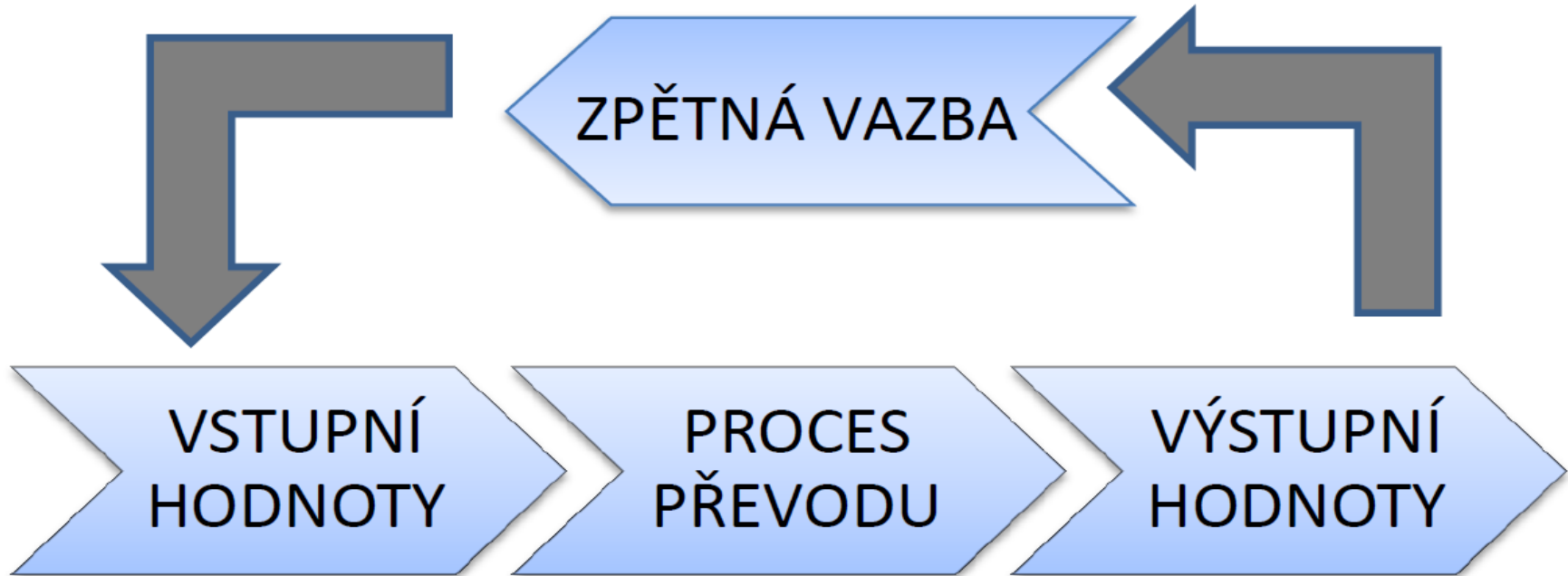


# Z HLEDISKA ŘLZ JDE O PLNĚNÍ CÍLŮ V OBLASTECH (ARMSTRONG 2007):

- Efektivnost organizace – její konkurenceschopnost
- Řízení lidského kapitálu jako základního bohatství organizace.
- Řízení znalostí
- Řízení odměňování
- Zaměstnanecké vztahy
- Uspokojování rozdílných potřeb
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou



# APLIKACE SYSTÉMOVÉHO HLEDISKA NA ŘLZ (Werther, Davis 1989)



- Úkoly a vlivy
- Personální zdroje
- Vzdělání
- Schopnosti

- Činnosti v oblasti pers. managementu (ŘLZ)
- Náběr nových zam-ců
- Výběr nových zam-ců
- další

- Přínos pers. zdrojů
- Schopní pracovníci
- Motivovaní pracovníci

# POJEM STRATEGIE

- Důležité je slovo „**strategické**“ = integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů (personálních strategií), které umožňují organizacím plnit jejich cíle.
  - Strategie = „proces definování záměrů (**strategický záměr**) a alokování zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (**na zdrojích založená strategie**)“ (Armstrong 2007: 115)
  - Strategie je:
    - vyjádřena ve **strategických cílech**
    - formulována a realizována pomocí **strategických plánů**
    - v procesu **strategického řízení**
- **Strategický soulad**

**Plán, Ideál, Stanovisko, Taktický manévr/trik**  
(Mintzberg a kol. 1988)



# EFEKTIVNÍ STRATEGIE VS. STRATEGICKÉ SCHOPNOSTI MANAŽERŮ

○ Efektivní vytváření a realizace strategie závisí na **strategické schopnosti manažerů organizace**:

- vytvářet dosažitelné vize budoucnosti
- předvídat dlouhodobý vývoj
- předpokládat možnosti volby a jejich pravděpodobné důsledky
- volit správný postup
- povznést se nad každodenní detaily
- zpochybňovat
- snažit se změnit *status quo*.



# TVORBA/PŘIJETÍ STRATEGIE JAKO RACIONÁLNÍ PROCES?

- Často nejde o racionální, logický proces, který vede k formálnímu/oficiálnímu dokumentu
- Realizovaná strategie může být prostě jen reakcí na aktuálně vzniklou situaci.
- I v rámci snahy o systematický přístup lze identifikovat **zásadní omezení**:
  1. **Omezená racionalita** (omezené schopnosti, času, vliv emocí, předsudky a představy tvůrce strategie)
  2. Existence **situace nepoměřitelnosti různých variant** a možností
  3. **Kolektivní jednání/jednání organizace není součet jednání individualit**
  4. **Kontextová omezení** a) existence institucionálních tlaků (zejm. legislativa); b) časté turbulence, otřesy a z nich plynoucí nejistota organizací jako racionálně jednajících aktérů



# DEFINICE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (DEFINICE SHRM)

„Strategické řízení lidských zdrojů je **přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe** týkající se:

- zaměstnávání lidí
- získávání, výběru a stabilizace pracovníků,
- vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- řízení pracovního výkonu,
- odměňování
- pracovních vztahů



# STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VS. STRATEGIE LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Strategické řízení lidských zdrojů je přístup postupující v souladu se záměry organizace o budoucím směřování, které si přeje nastoupit (**filozofie obecného přístupu**).
- Z tohoto procesu se během času vynořuje proud rozhodnutí, která definují oblasti, v nichž je třeba vytvořit **konkrétní strategie lidských zdrojů** (rámcová/obecná strategie přilákání a udržení potřebných lidí, kteří budou oddaní, motivovaní a angažovaní, specifické strategie např. v oblastech řízení talentů, řízení znalostí, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvíjení, odměňování, zaměstnanecké vztahy)



# SHRM JAKO INTEGROVANÝ PROCES

- SHRM plodí strategie lidských zdrojů, které jsou **vertikálně propojeny** s podnikovou strategií a v ideálním případě jsou integrální součástí této strategie přispívající k průběhu podnikového procesu plánování.
- SHRM se rovněž týká **horizontálního propojení**, jehož cílem je zajistit, aby různé složky strategie lidských zdrojů byly ve vzájemném souladu a navzájem se podporovaly.
  - = **Vertikální integrace** – propojení strategie lidských zdrojů a podnikové strategie
  - = **Horizontální integrace** – vzájemný soulad různých složek strategií lidských zdrojů



# PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ I.

Storey (1989):

## 1. Měkké strategické řízení lidských zdrojů

– větší důraz na stránku lidských vztahů, na soustavný rozvoj, komunikaci, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu zaměstnání, kvalitu pracovního života a vyváženost pracovního a mimopracovního života, a také na etické aspekty

## 2. Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů

- zdůrazňuje užitek, který podniku přinesou investice do lidských zdrojů v zájmu podniku

Jak nalézt optimální rovnováhu mezi tvrdými a měkkými prvky? A co to vlastně je?



## PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ II.

- Na **zdrojích** založené strategické řízení lidských zdrojů
- Přístup opírající se o řízení zaměřené na **vysoký výkon**
- Řízení zaměřené na **vysokou míru oddanosti**
- Řízení zaměřené na vysokou míru **zapojení a participace pracovníků**

# POSTUPY K VYTVÁŘENÍ STRATEGIÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (JAK)

- Nejlepší praxe/ *best practices*
- Nejlepší přizpůsobení / šití na míru
- Konfigurace neboli vytváření souborů postupů



# POSUZOVÁNÍ SITUACE

- Kde jsme nyní? (co se stane, pokud nic nezměníme?)
- Kde chceme být za 1, 2 či 3 roky?
- Jak se tam dostaneme?



# KROKY K VYTVÁŘENÍ STRATEGIE

- Posoudit proveditelnost
- Rozhodnout o vhodnosti
- Stanovit cíle
- Rozhodnout o prostředcích k dosažení cíle





## ZAJÍMAVOSTI

- Praktický kurz na FSS – **VPL 462 Odborná analytická stáž pro řízení a rozvoj LZ**
- **HR Brunch** – vzdělávací akce firmy MotivP (<http://www.motivp.com/cs/business-brunch>)
- **Profesia Days a HR Days** (12.10. – 13.10.2016) - setkání se zástupci firem, kteří nabízejí zaměstnání a odborný veletrh pro HR (<http://www.profesiadays.cz/>; [www.hrdays.cz](http://www.hrdays.cz))
- **People Management Forum** – sdílení zkušeností odborníků, sledování trendů v HR, časopis HR forum
- **Monitoring internetových zdrojů** z oblasti (nejen) HR - [www.selflearning.cz/](http://www.selflearning.cz/)

