



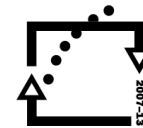
evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# VPL818 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## 1. setkání

Blanka Plasová

[plasova@fss.muni.cz](mailto:plasova@fss.muni.cz)

Tel. 549 49 58 61

# STRUKTURA SETKÁNÍ

- **Organizace, organizační řízení a řízení lidských zdrojů**
- **Základy řízení lidských zdrojů.** Podoby a modely řízení lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů, specifika ŘLZ ve veřejném sektoru/státní správě
- Typy řízení lidských zdrojů: řízení zaměřené na **schopnosti.**
- Řízení lidských zdrojů zaměřené na **znalosti.** **Intelektuální kapitál.**



# 1. 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 (Winkler 2012)

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).



# 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

# 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?)



# 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 nosem 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.**“

# 3. PODOBY A MODELY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ (ARMSTRONG 2007)

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. **Harvardský systém** = dlouhodobá perspektiva, jedna společná filozofie a široké pojetí ŘLZ
  - Zdůraznění role a odpovědnosti **liniových manažerů**
  - Úloha personálního útvaru = nastavení procesů/politiky/koncepce tak, aby se **vzájemně podporovaly všechny personálních činnosti**



# ROZDÍL MEZI ŘLZ A PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍM

- Mnohaletá diskuse o rozdílech

Shody	Rozdíly
Vychází z podnikové strategie	ŘLZ větší důraz na strategii
Odpovědnost liniových manažerů	ŘLZ větší propojení s podnikatelskou a manažerskou filozofií
Vyváženost potřeb organizace a jedince	ŘLZ větší význam řízení kultury a loajality
Přizpůsobování lidí změnám požadavků organizace	ŘLZ – linioví manažeři více realizátory podnikové strategie
Shodné konkrétní metody práce	Manažer ŘLZ je spíše partner pro podnikatele
Význam komunikace a participace	ŘLZ – pracovník je jmění a bohatství a ne mzdový náklad





# 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

# 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

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?



# ŘLZ - VEŘEJNÝ SEKTOR VS. SOUKROMÝ SEKTOR

- Dochází k **tlaku napodobovat řízení v soukromém sektoru ve veřejném sektoru** (důraz na vytváření tzv. kvazi-trhů, zvyšování významu veřejné nabídkové soutěže, měření výkonu, možnost volby zákazníků/klientů)

## X Jde to? Co riskujeme?

**Nedokonalosti tržních mechanismů** (pozitivní a negativní externality, povaha veřejných statků, nedostupnost informací apod.) **a nežádoucí důsledky tržního fungování** (zmírňování sociálních tvrdostí – lidské zdroje a trh práce, rizika nelze pokrýt ani pojištěním)



# SPECIFIKA HRM VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

- **Právní rámec** – omezení manažerské autonomie, limity veřejného rozpočtového procesu, centralizace personální politiky
- **Politické prostředí** – krátkodobost politického cyklu (neexistuje „institucionální paměť“), obsazování míst bez respektování volné soutěže – oběti politických zájmů
- **Etika státní služby** – míra korupce X předpoklad vysokých etických závazků

### 3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTECH/KOMPETENCÍCH

= Přístup postaven na „*analýze různých schopností za účelem informování a zlepšování procesů řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků*“ (Armstrong 2007: 151) .

#### SCHOPNOST

- Mansfield (1999 in Armstrong 2007: 151) definuje schopnost jako „*zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu*“.
- Hroník (2007: 61) vnímá kompetence jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. [...] Jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých dosahujeme efektivních výkonů.*“





# ZÁKLADNÍ TYPY SCHOPNOSTÍ

- **COMPETENCY** = schopnosti chování, tzv. měkké dovednosti, soustavy schopností (Armstrong 2007)  
= způsobilost, soubor určitých předpokladů k určité činnosti (Hroník 2006)
- **COMPETENCE** = odborná schopnost/ standardy pro výkon v jednotlivých povolání, tzv. tvrdé schopnosti (Armstrong 2007)

*„znalosti a dovednosti potřebné k výkonu své role“*



# PŘÍKLAD DEFINICE KOMPETENCE FIRMY

## *PHILIP MORRIS INTERNATIONAL*

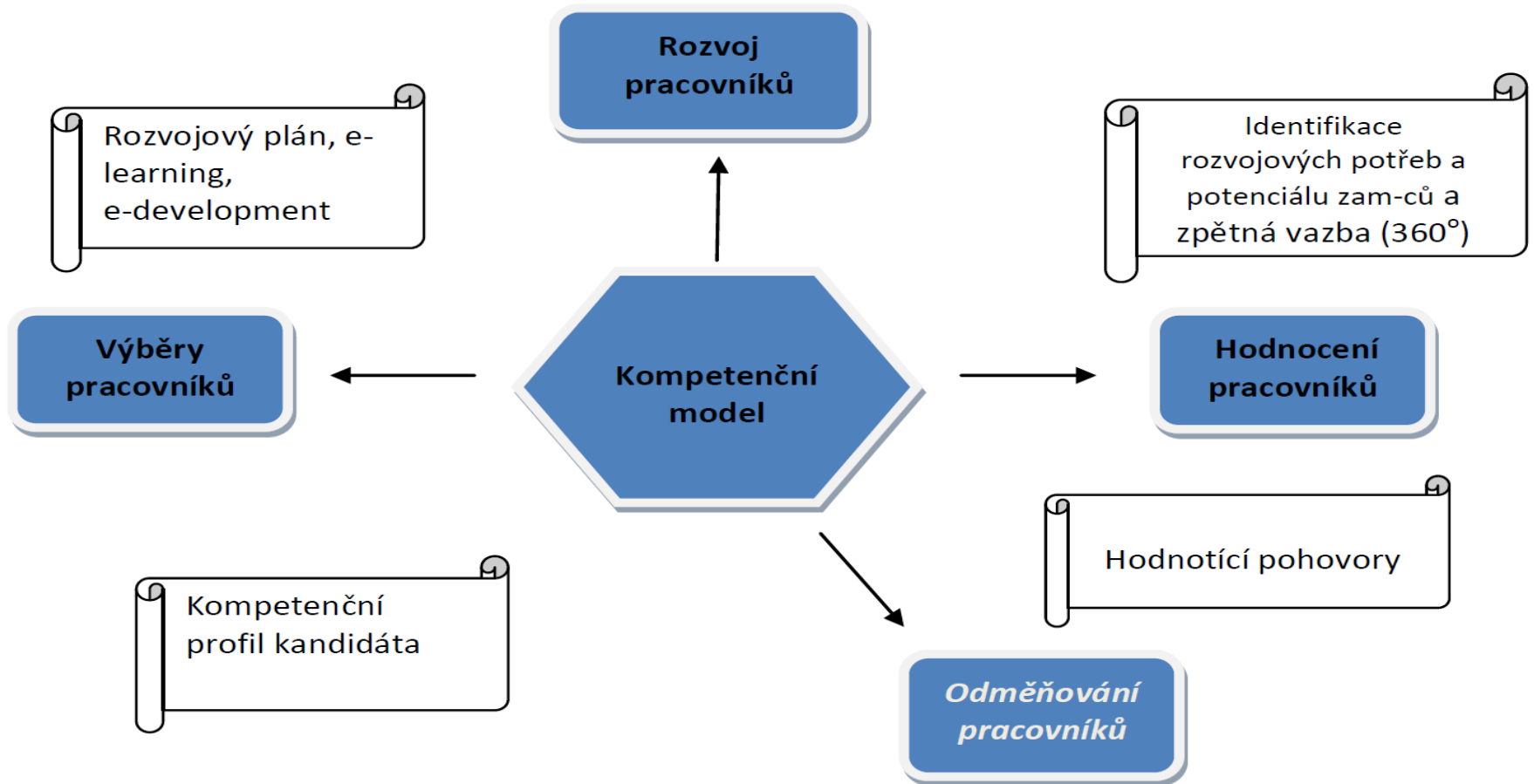
Kompetence	Obsah kompetence
<b>Komunikace a vliv</b>	Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem.
	Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.
	Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých.
	Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci.
	Využívá nepřímého vlivu ( <i>nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C</i> )

# KOMPETENČNÍ MODELY JAKO SOUSTAVY SCHOPNOSTÍ

- Určitý způsob uspořádání kompetencí v organizaci
- Obsahuje definice všech schopností chování používané **v celé organizaci nebo v jejích částech.**
- Most mezi firemní/business strategií a personální strategií (**vertikální integrace**)
- **Horizontální integrace** řízení lidských zdrojů



# KOMPETENČNÍ MODEL JAKO ZÁKLADNÍ NÁSTROJ HRM



# POUŽÍVÁNÍ SCHOPNOSTÍ/KOMPETENCÍ

1. **Řízení pracovního výkonu** ( $\approx$  „hodnocení“) podle Hroníka) – zabezpečuje to, aby se posuzování výkonu nezaměřovalo pouze na výsledky, ale také na to, jak způsob vykonávání práce tyto výsledky determinuje.
2. **Vzdělávání a rozvoj** – profily rolí obsahují info o požadovaných odborných schopnostech = východisko pro identifikaci vzdělávacích potřeb
3. **Získávání a výběr** - schopnosti jako východisko pro specifikaci požadavků pracovního místa
4. **Řízení odměňování** - vazba mezi odměnou a schopnostmi
  - *Prostředek pro vyjádření podnikových hodnot*
  - *Prostředek k dosáhnutí změn v organizační kultuře*



# ZÁSADY FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU

- 👍 **Propojující** – vertikální a horizontální integrace
- 👍 **Uživatelsky přátelský** - jednoduchá poselství jsou většinou rychlejší, výkonnější a sdělitelnější.
- 👍 **Jednotný**- funguje napříč celou organizací a má jednotný jazyk
- 👍 **Široce využitelný** – jedno výkladové schéma pro širokou paletu personálních činností
- 👍 **Sdílený** – uživatelé by měli mít podíl na jeho vytváření



# STANDARDIZACE SOUSTAV KOMPETENCÍ?

## ○ 3 základní skupiny kompetencí (Hroník 2007a):

- **Produktové vůdcovství** (orientace produktová, kompetence řešení problému)
- **Zákaznická orientace** (kompetence interpersonální)
- **Provozní dokonalost** (orientace provozní a systémová, kompetence sebeřízení)



# ARGUMENTY PROTI UNIVERZALISTICKÝM KOMPETENČNÍM MODELŮM

- Snaha o vytvoření všeobecně platného kompetenčního modelu **méně zohledňuje individuální charakteristiky firmy** a KM je pak **méně adresný**
- Univerzalistické KM **nevyhovují požadavku na vertikální integraci** řízení lidských zdrojů.
- Velké množství kompetencí skrývá **riziko překrývání kompetencí** a jejich snadnější **zaměňování**





# KROKY K VYTVOŘENÍ SOUSTAVY SCHOPNOSTÍ

Vždy od kompetence firmy ke  
kompetencím jedince!

1. Zahájení programu
2. Zapojování a komunikace
3. Vytváření podoby soustavy – seznam a definice schopností
4. Definování použití
5. Prověření soustavy
6. Dokončení soustavy
7. Komunikování
8. Školení
9. Sledování a vyhodnocování



## 4. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ/ *KNOWLEDGE* *MANAGEMENT*

= „je každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnutí, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesů učení a výkonu v organizaci“

(Scarborough a kol. 1999 in Armstrong 2007: 161, srov. Hroník 2007).


- Řízení znalostí je **stav i pohyb** znalostí
- Lidé a informační systémy (resp. jejich správci) disponují znalostmi → **významná role personalistů!**
- Budování **společné odbornosti** (systémový přístup) (Hroník 2007)
- **Znalosti se uchovávají/šíří pomocí:** databází, prezentací, zpráv, knihovny, učebnic, seminářů a kurzů, informačních systémů, intranetu



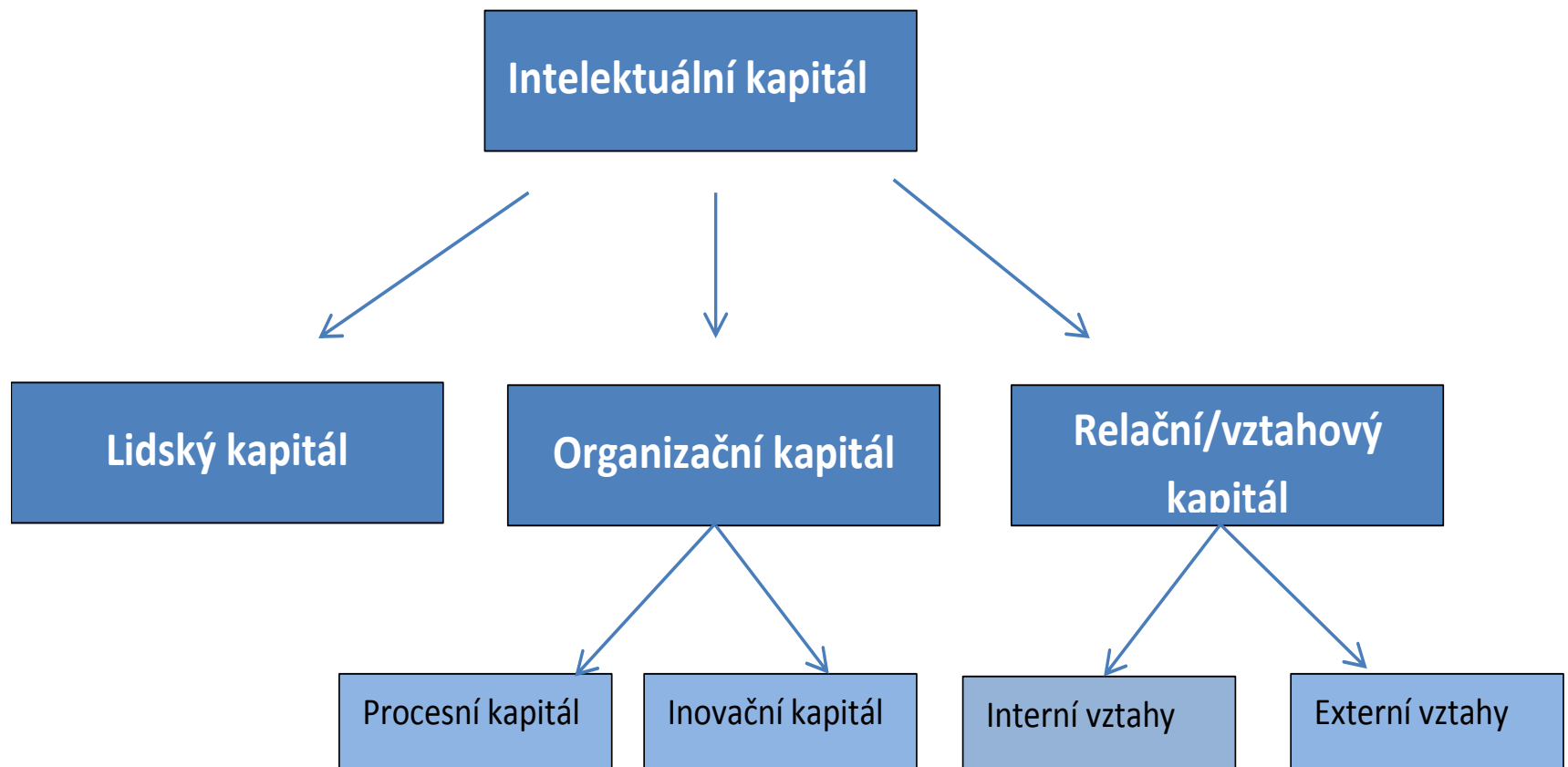
# POJEM „INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL“ A ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

= „*vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku*“ (Vodák, Kucharčíková 2011: 23).

= „*zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici*“ (Armstrong 2007)

- **Hmotná i nehmotná aktiva firmy** → přidaná hodnota/ tvorba bohatství podniku
  - Důležitý aspekt je **explicitní vymezení** intelektuálního kapitálu v organizaci a jeho **organizovanost** (úkol pro *knowledge management*)
- 

# DĚLENÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU



# POJETÍ ZNALOSTÍ

DATA → INFORMACE → ZNALOSTI (→ ZPŮSOBILOSTI)

- **EXPLICITNÍ** (otevřené, vyložené) – lze je systematicky třídít, zaznamenávat/ konzervovat, lehce předávat X rychle stárnou
- **TACITNÍ** (implicitní, mlčící, skryté, tiché) – osobní znalosti, existují v myslích lidí, často získané osobní zkušeností, je obtížné je vyjádřit, zachytit a přenést



# ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- **KODIFIKAČNÍ STRATEGIE** – kodifikace metodou *„od člověka k dokumentu“*, (explicitní) znalosti jsou získány od osoby, utříděny a uloženy v databázích a dále znovu využívány, snadná dostupnost pro členy organizace.
- **PERSONIFIKAČNÍ STRATEGIE** – metoda *„od člověka k člověku“*, přímá komunikace a vytváření sítí mezi jednotlivci a týmy, předávání hlavně tacitních znalostí.



## PŘEDPOKLADY PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- Požadavky na specifickou organizační kulturu (podmínky vysoké důvěry, oddanosti, loajality a názorové otevřenosti)
- Podpora sdílení znalostí
- Rozvoj demokratického řízení v týmech
- Podpora vytváření sítí překračujících hranice organizačních útvarů (budování společné odbornosti)
- Stabilizace pracovních sil

## PROBLÉMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- Tempo změny
- Dilema mezi komunikací mezilidskou a informační/technologickou
- Znalost je firmou obtížně uchopitelná → kontrolovatelná (klíčovým nositelem je člověk mající nějaké znalosti a manažeři znalostí nemohou zcela kontrolovat jeho procesy vědění )
- Problém s neutříděností ohromného množství dat

### **Doplňující literatura:**

Winkler, J 2007. Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky. Brno: MU: 87-96 (kapitola Neúplná racionalita a management znalostí)

