

**MUNI**  
**PED**

# **Personální management**

Ing. Nikola Straková

# Řízení lidských zdrojů

– termín nahrazující personální řízení (personální management)

= označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci

– Definice:

*ŘLZ je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*

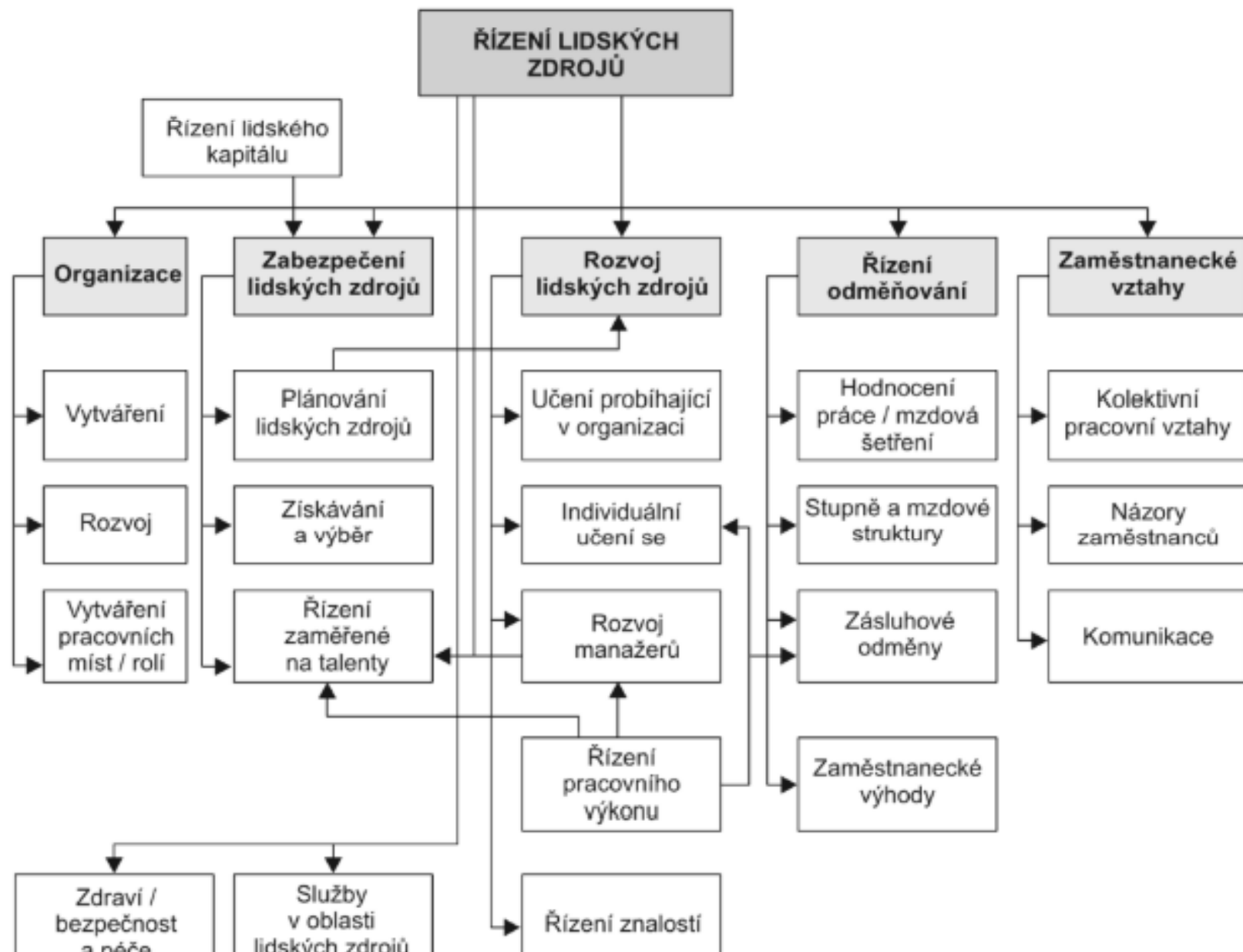
# ŘLZ x personální řízení

- Synonyma i rozdílné pojmy
- Personální řízení se rozvinula a zahrnuje spoustu dalších věcí.
- ŘLZ není žádnou revolucí, ale další dimenzí
- ŘZL = jiný název pro personální řízení
- Rozdíly v důrazu a přístupu spíše než jako podstatné rozdíly

# Shodné rysy a rozdíly mezi RLZ a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie.</li> <li>2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostat této odpovědnosti.</li> <li>3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení i pro snadnější plnění cílů organizace.</li> <li>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace – zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</li> <li>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</li> <li>6. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci.</li> <li>2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii.</li> <li>3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti).</li> <li>4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů.</li> <li>5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny zájmy podniku – zájmy členů organizace (pracovníků) jsou uznávány, ale podřízeny zájmům podnikání.</li> <li>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</li> <li>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</li> </ol>

# Aktivity ŘLZ



# Cíle ŘLZ

- Obecný cíl: Zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.
- **Cíle jednotlivých oblastí ŘLZ**

# Efektivnost organizace

- postupy v oblasti ŘLZ vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurenceschopné
- vliv na výkon organizace
- využívání nových příležitostí
  - => řízení znalostí, talentů, vytváření „skvělého pracoviště“ (podnětného pro pracovníky)
  - => politika soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky

# Řízení lidského kapitálů

- Lidský kapitál = lidé pracující v organizaci a na nichž závidí úspěšnost podnikání
  - Kombinace inteligence, dovedností a zkušeností
  - Lidé jsou schopni učit se, dělat změny, inovovat, být kreativní
  - = nutnost pro dlouhodobé přežití organizace
- Lidský kapitál = bohatství organizace, do kterého je potřeba investovat



# Řízení lidského kapitálů

- Cíl: zabezpečení a udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly
- => pečlivý a přísný postup při získávání a výběru pracovníků, systém pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení, vzdělávací aktivity odrážející potřeby podnikání, řízení talentů, plánování následovnictví

# Řízení znalostí

- = jakýkoliv proces nebo postup vytváření, získávání, ovládní, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizaci
- Cíl: podporovat rozvoj specifických znalostí a dovedností důležitých pro organizaci

# Řízení odměňování

= hodnocení a odměňování lidí za to:

- Co dělají,
  - Čeho dosahují,
  - Za úroveň znalostí a dovedností, které mají nebo si osvojují
- Cíl ŘLZ: usilování o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti, oddanosti

# Zaměstnanecké vztahy

- Cíl ŘLZ: vytvářet klima udržující produktivní a harmonické vztahy
- Partnerství mezi managementem + pracovníky + odbory

# Uspokojování rozdílných potřeb

- Cíl ŘLZ: vyvažovat a respektovat potřeby všech zainteresovaných stran
  - Zabezpečit pro management různorodé pracovní síly
  - Brát v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce, v aspiracích
  - Poskytovat stejné příležitosti všem pracovníkům

# Charakteristiky ŘLZ

- Rozmanitost
- Strategické řízení s důrazem na integraci
- Orientovanost na oddanost a angažovanost
- Lidé = bohatství
- Přístup k zaměstnancům spíše individualisticky než kolektivistický
- Linioví manažeři jsou ti, kteří uvádějí politiku ŘLZ do života
- Zaměřenost na podnikové hodnoty

# Rozmanitost ŘLZ

- Mnoho modelů a postupů
- Různé v různých organizacích
- Tvrdá x měkká podoba ŘLZ

# Tvrdá podoba ŘLZ

- Lidé = významný zdroj, prostředek k získání konkurenční výhody
  - Získávání, rozvíjení a rozmisťování lidských zdrojů tak, aby z nich organizace měla prospěch
- V centru pozornosti jsou kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky ŘLZ
- Důraz na racionální způsob řízení lidí
  - (stejně jako u ostatních ekonomických faktorů – technika, technologie)
- Důraz na zájmy managementu, propojení s podnikovou strategií, získání přidané hodnoty, řízení pracovního výkonu
- Potřeba silné podnikové kultury
- <sup>16</sup>– Zájmy organizace převažují před zájmy jedince



# Měkká podoba ŘLZ

- Klade důraz na komunikaci, motivování a vedení
- Jednání s pracovníky jako s vysoce ceněným aktivem organizace, který je zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti pracovníků, jejich adaptability a vysoké kvality.
- Zdůrazňuje potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“
- Využívá k tomu zapojení pracovníků do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi
- Klíčovou úlohu představuje kultura organizace
- **Zájmy jedince převažují před zájmy organizace**

# ŘZL jako aktivita prováděná manažery

- „ŘZL je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno na personálních manažerech.“
- ŘZL je vyšším managementem řízená strategická aktivita.
  - Management ji rozvíjí, vlastní, předkládá, aby podporovala a prosazovala zájmy organizace, které slouží.
  - Podřizuje se celopodnikovým hodnotám a mění se v souladu s podnikovými cíli a podmínkami, v nichž podnik funguje
- Politika lidských zdrojů je uváděna do života prostřednictvím liniových manažerů

# Vliv ŘLZ na výkon organizace

- Závěry z několika průzkumů zaměřených na otázky:
  - a) Mají postupy v oblasti ŘLZ pozitivní dopad na výkon organizace?
  - b) Co je možné udělat pro to, aby ŘLZ mělo pozitivní dopad na výkon organizace

## Výsledky průzkumů:

- Firmy se strategií vysoké oddanosti měli významně vyšší úroveň jak produktivity, tak kvality než firmy se strategií kontroly.

(Arthur, 1990, 1992, 1994)

- Produktivitu ovlivňuje motivace pracovníků, finanční výkon je ovlivňován kvalifikací a motivací pracovníků a organizační strukturou.

(Huselid, 1995)

MUNI  
PED

- Existuje silná souvislost mezi ŘLZ na jedné straně a postoji pracovníků a výkonem pracoviště na straně druhé.

(The Workplace Employee Relations Survey, 1998)

- Větší míra používání postupů v oblasti lidských zdrojů souvisela s vyšší úrovní oddanosti pracovníků a jejich přispění k dosažení cílů organizace, na druhé straně to bylo provázáno s vyšší úrovní produktivity a kvality služeb.

(The future of work survey, Guest a kol., 2000)