



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Řízení lidských zdrojů

ŘLZ – strategická oblast managementu

Marcela Palíšková, ©VŠE v Praze 2019



1. Proč je oblast ŘLZ strategickou součástí managementu podniků?
2. Význam lidského kapitálu pro podnik
3. Řízení lidských zdrojů – nové trendy v personalistice
4. Personální strategie – vztah k podnikové strategii

# Obsah

---



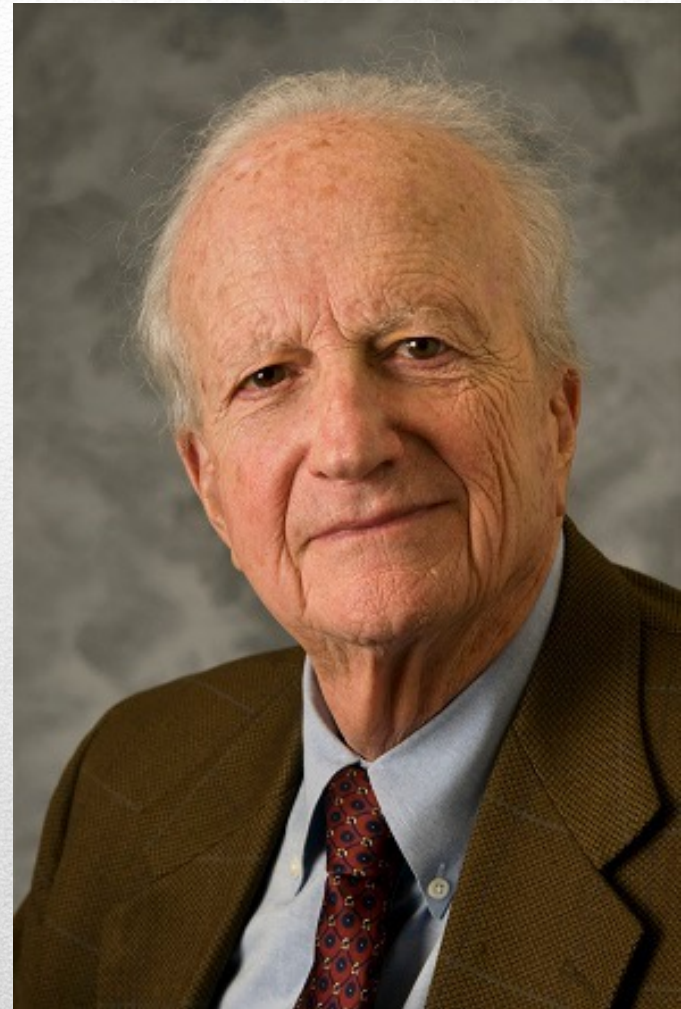
- Struktura zaměstnanců (jejich počet a úroveň lidského kapitálu) jsou hlavním předpokladem úspěšného plnění podnikových cílů
- Základní pojmy
  - **Lidský kapitál**
  - **Lidské zdroje**
  - **Intelektuální kapitál podniku**

# **ŘLZ – strategická oblast managementu podniků**

---



- Gary S. Becker (1930-2014)
- Nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 1992
- *Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit* Becker (1964)
- Autor teorie lidského kapitálu
- Prostředky vynaložené na vzdělání nejsou spotřebou, ale investicí



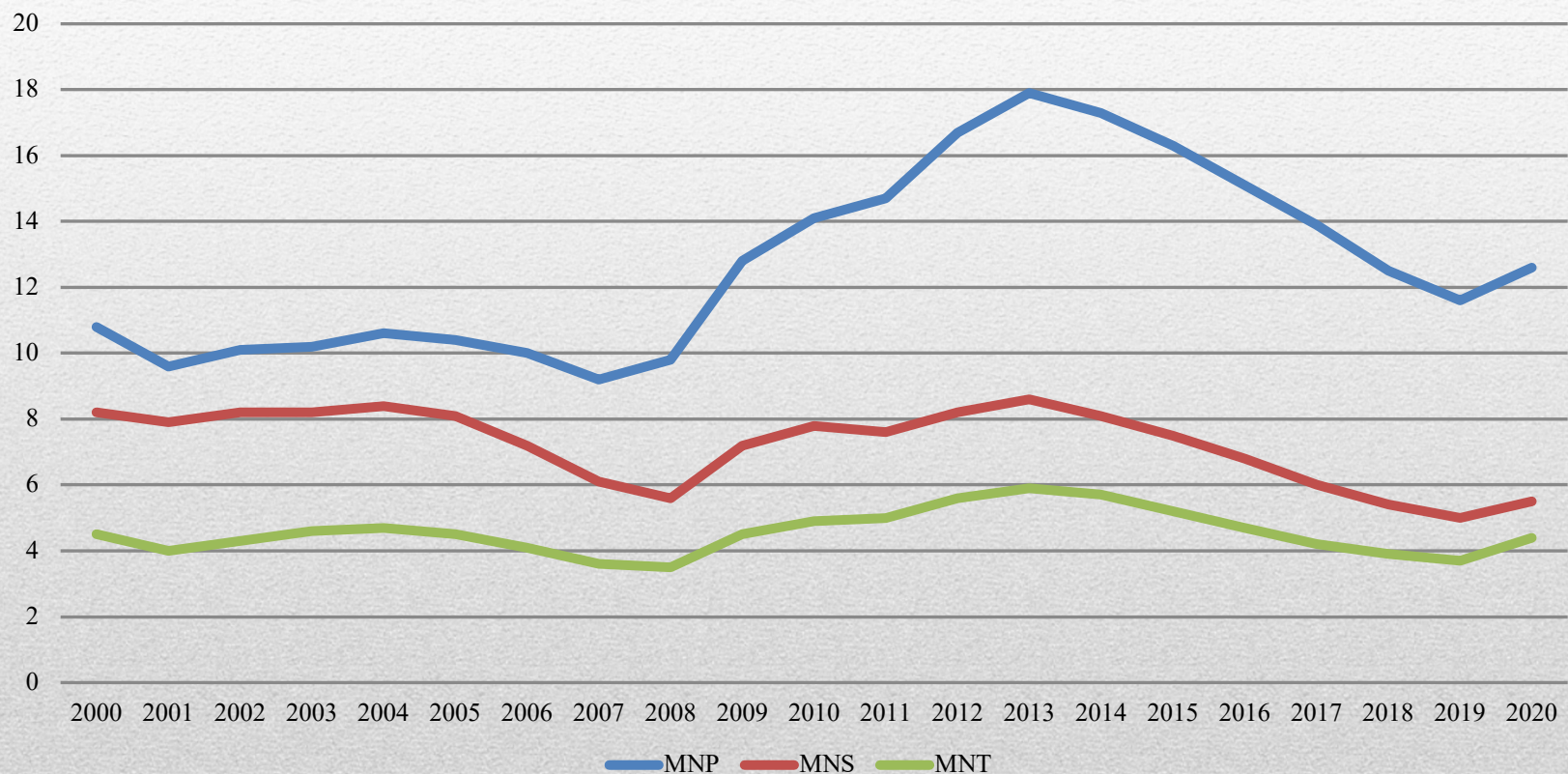
# Lidský kapitál

Zdroj: <https://pressblog.uchicago.edu/2014/05/06/gary-s-becker-1930-2014.html>



# Investice do vzdělání – lepší pozice na trhu práce

(vývoj MN osob s primárním, sekundárním a terciárním vzděláním, ČR, v %)





- **Lidské zdroje – struktura zaměstnanců v podniku a jejich kompetence** (tj. znalosti, dovednosti, osobnostní charakteristiky)
- **Kvalita lidských zdrojů** (v jaké míře odpovídá struktura zaměstnanců a úroveň jejich LK potřebám podniku) ovlivňuje využívání ostatních podnikových zdrojů (materiálních a finančních) (srov. např. s Armstrong, 2007; Armstrong, Tylor, 2015; Koubek, 2015)
- **Lidské zdroje – důležitá součást intelektuálního kapitálu podniku**

# Lidské zdroje

---

# Intelektuální kapitál podniku

## Lidský kapitál

schopnosti

znalosti

dovednosti

## Strukturální kapitál

procesní

inovační

## Vztahový kapitál

vnitřní vztahy

vnější vztahy

**Všechny součásti IK podniku významně ovlivňují jeho výkon**



- **Lidský kapitál** – znalosti, dovednosti (soft skills, hard skills); jeho úloha je primární, ovlivňuje utváření a využívání strukturálního a vztahového kapitálu
- **Strukturální kapitál** – know-how podniku a jeho komunikační systém
- **Vztahový kapitál** – síť vztahu uvnitř i vně podniku (se všemi stakeholders)

# **Intelektuální kapitál podniku**

---



- **ŘLZ** – nejnovější etapa ve vývoji personalistiky (od 90. let; reakce na změny vnějšího prostředí) (viz též např. Dvořáková, 2012)
  - Důsledky globalizace, rozvoj ICT
  - Sílí konkurenční prostředí
  - Řešení, jak posílit konkurenceschopnost podniku
    - Zavádění moderních technologií, robotizace (zvýšení produktivity práce)
    - **Efektivnější nastavení personálních činností (zvýšení produktivity práce, získání a stabilizace zaměstnanců, maximální podpora realizace podnikových cílů)**

# Řízení lidských zdrojů

---



ŘLZ jako nejnovější etapa ve vývoji personalistiky se vyznačuje zejména těmito charakteristikami (srov. např. s Koubek, 2015; Dvořáková, 2012; Němec, Bucman, Šikýř, 2014):

1. Personální činnosti nejsou již výhradně náplní práce personalistů; roste role liniových manažerů
2. Útvary HR mění svou strukturu (centra excellence, centra sdílených služeb, outsourcing)
3. Obsah personálních procesů se rozšiřuje a dochází k většímu propojení s motivačním systémem
4. Personální činnosti se posouvají od personální administrativy k personálním činnostem strategického charakteru (koncept HR business partnerství)

## **Nové trendy ve vývoji personalistiky**

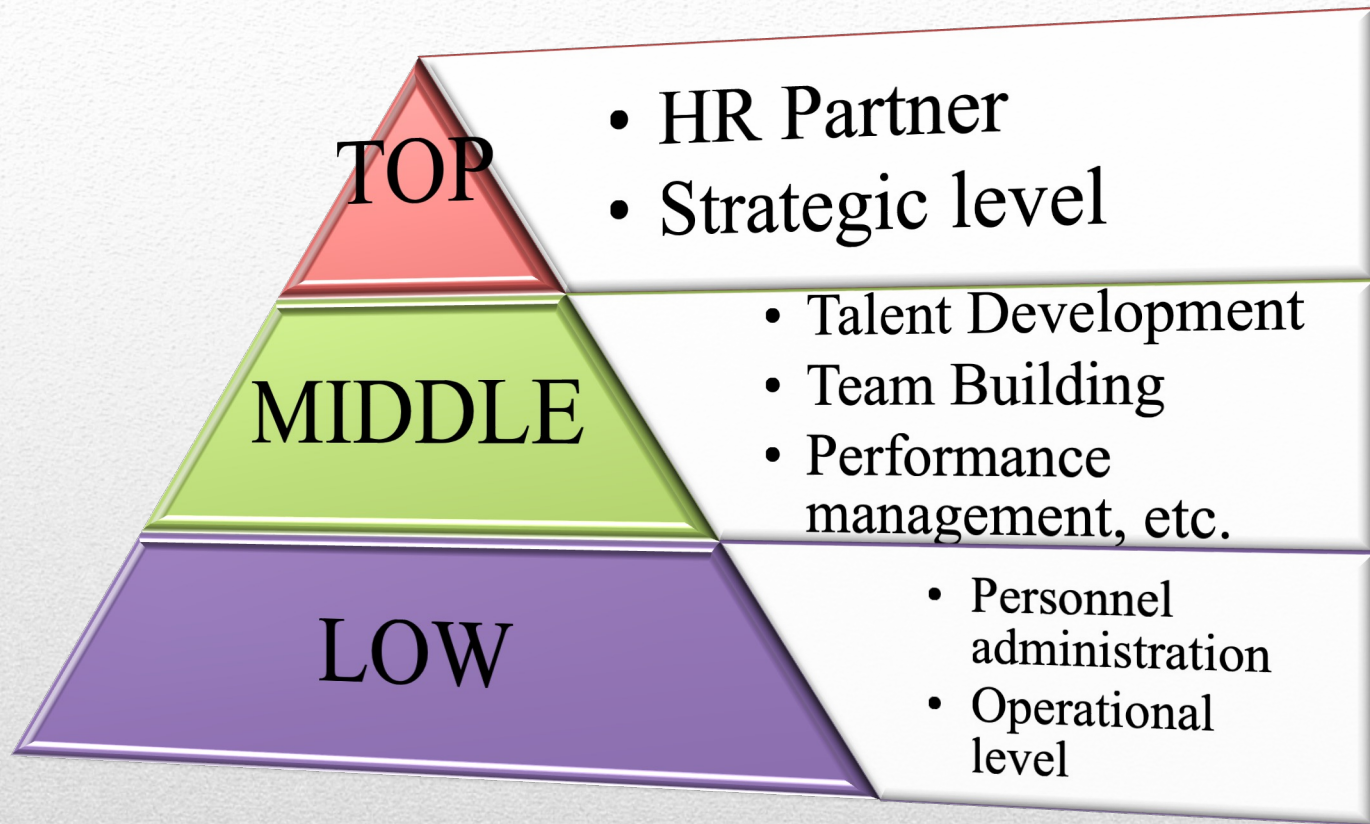
---



- Z hlediska motivace zaměstnanců roste v personalistice role manažerů (na všech úrovních řízení)
- Klíčová je role liniových manažerů – nejlépe znají své podřízené, a tedy i jejich motivační profil
- V důsledku rozšiřování obsahu personálních činností vzrůstá význam personalistiky (a personalistů) v podniku
- Personální management se člení do jednotlivých úrovní (Ulrich, 1997)

## **Růst úlohy manažerů v řízení lidských zdrojů**

---



## **Jednotlivé úrovně personálního managementu**

**Zdroj: Ulrich (1997), vlastní zpracování**

---



Jak uvádí např. Armstrong, Tylor (2015) či Koubek (2015), linioví manažeři plní především následující činnosti:

- Rozdělování úkolů, motivace a hodnocení svých podřízených
- Návrhy pohyblivou složku odměňování
- Podílejí se na řadě personálních činností
  - Výběr pracovníků
  - Onboarding nových zaměstnanců (zaškolování, zpětná vazba)
  - Performance management (motivace, hodnocení)
  - Vzdělávání zaměstnanců (návrhy na absolvování vzdělávacích aktivit) s cílem zvýšit výkonnost
- Zajišťují přenos informací mezi management a svými podřízenými

# Role liniových manažerů

---



Koubek (2015), Armstrong, Taylor (2015) vidí hlavní role personalistů v následujících činnostech:

- Vedení personální administrativy v souladu se zákony
- Orientace zejména na vytváření koncepcí a metodik
- Vypracování analýz (např. pracovních trhů), kvantitativní šetření mezi zaměstnanci (např. dotazníky spokojenosti zaměstnanců)
- Odborné poradenství managementu i zaměstnancům
- Zvyšování kvality personálních procesů s cílem vytvářet vyšší přidanou hodnotu pro podnik

# Role personalistů

---



**Personalisté** vytvářejí personální strategii a personální politiku, přicházejí s novými postupy a inovacemi personálních činností, iniciují nutné změny v personálních procesech – jsou to ale **linioví manažeři**, kteří mají bezprostřední vliv na jejich realizaci (obdobně např. Armstrong, Tylor, 2017).

# **Personalisté X linioví manažeři**

---



Mezi základní personální činnosti patří (srov. také Armstrong, 2015; Koubek, 2015; Dvořáková a kol., 2012):

- Vytváření personální strategie a plánování potřeby lidských zdrojů
- Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
- Získávání a výběr zaměstnanců (recruitment)
- Přijímání a adaptace/orientace/onboarding
- Performance management a hodnocení zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Péče o zaměstnance
- Motivace zaměstnanců

# **Základní personální činnosti**

---



Jak zdůrazňuje řada autorů (např. Koubek, 2015; Armstrong, Taylor, 2017), personální strategie má určitá pravidla:

- Musí vycházet z celkové (business) strategie podniku
- Jedna z dílčích podnikových strategií (vedle finanční strategie, obchodní strategie ad.)
- Cíle personální strategie musí podporovat dosažení cílů podniku (měly by být v souladu se zájmy společnosti jako celku)
- Strategie (podniková a dílčí) musí brát v úvahu vnější podmínky fungování podniku (zohlednit změny vnějšího prostředí)
- Musí obsahovat nejen cíle, ale také JAK těchto cílů v oblasti ŘLZ dosáhnout

# Personální strategie

---



- Trendem v oblasti formulace strategický plánů podniku, tedy i personální strategie, je:
  - Zkracování období, k němuž se strategie vztahuje
  - Nutnost rychle se přizpůsobovat častým změnám vnějšího prostředí

# Personální strategie

---



- **Vnější faktory – okolí podniku**
  - demografický vývoj (stárnutí obyvatelstva)
  - rozmístění obyvatelstva v regionu
  - zákony, aktivní politika zaměstnanosti, vliv odborů
  - situace na trhu práce (ekonomický cyklus, poptávka a nabídka)
- **Vnitřní faktory**
  - odvětví, v němž podnik působí
  - kvalifikační struktura zaměstnanců
  - specifické znalosti a dovednosti pracovníků
  - produktivita práce, flexibilita, nové technologie apod.
- K uvedené problematice viz též např. Koubek (2015), Armstrong, Taylor (2015)

## **Faktory ovlivňující formulování personální strategie podniku**

---



- Personální strategie by měla odpovědět na tyto základní otázky (Koubek, 2015):
  - Kolik zaměstnanců a s jakými kompetencemi (kvalifikace, specifické dovednosti, praxe apod.) bude podnik potřebovat?
  - Kdy? V krátkodobém, střednědobém i dlouhodobém horizontu (provázanost s podnikovými plány)
  - Jaký je odhad nabídky práce na pracovním trhu i uvnitř podniku (získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů)
  - Které kroky je nezbytné učinit, aby se podařilo zajistit dostatek pracovníků s požadovanými kompetencemi, včas a s přiměřenými náklady

# Personální strategie – základní otázky

---



Nelze zaměňovat následující dva pojmy:

- **Personální strategie** – jedna z dílčích strategií podniku, která musí vycházet z podnikové (business) strategie (vertikální integrace – shora-dolů)
- **Strategické personální řízení** – nastavení personálních činností v podniku tak, aby se vzájemně doplňovaly a maximálně přispívaly k tvorbě přidané hodnoty podniku (horizontální integrace)

# Personální strategie X

# Strategické personální řízení

---



- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- Armstrong, M., & Tylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7
- Becker, S. G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press
- Brooking, A. *Intellectual Capital*. London: International Thomson Business Press. ISBN 1-86152-4080
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠFS. ISBN 978-80-7408-083-8
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering*. NY: Harward Business Press. 304 s. ISBN 978-0875847196.

# Reference

---





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

