



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



# Lidské zdroje v digitální společnosti



Radim Maňák (garant programu CŽV)

# 1 Řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu

## Cíle kapitoly:

- Seznámit s terminologií používanou v oblasti práce s lidmi.
- Vymezit klíčové charakteristiky řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu.
- Zdůraznit moderní aspekty pohledu na člověka v organizaci.

## Klíčové koncepty:

- řízení lidských zdrojů
- personální činnosti
- řízení lidského kapitálu
- personální strategie
- personální politika

První kapitola se zabývá koncepčními a terminologickými otázkami. V profesním prostředí se běžně setkáváme se zkratkami HR či HRM, které představují anglické ekvivalenty českých pojmů lidské zdroje, resp. řízení lidských zdrojů. V kontextu jejich častého použití může ovšem zanikat, co tyto pojmy v odborném pojetí znamenají. Kapitola se zabývá také souvisejícím konceptem řízení lidského kapitálu, který dnes nabývá na významu. Pro úspěšnou realizaci řízení lidských zdrojů v organizaci je nezbytné vytvořit rámec, z kterého budou jednotlivé aktivity a procesy vycházet. Tímto rámcem je personální strategie a personální politika.

## 1.1 Lidský zdroj a lidský potenciál

Pro označení lidí v organizaci se v současnosti často používá pojem „lidské zdroje“. **Lidský zdroj** představují „osoby (soubory osob) vyznačující se určitými osobními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, které organizace zaměstnává nebo má potenciálně k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů a plnit své poslání“ (Bláha a kol., 2013, s. 13–14).

Lze se setkat ale i s jinými pojmy, jako např. s pojmem **lidský potenciál**. V kontextu řízení pracovníků se rozlišuje individuální lidský potenciál a lidský potenciál organizace. Individuální lidský potenciál lze definovat jako „souhrn temperamentových, charakterových a rozumových vlastností jedince, tzn. jeho schopností, znalostí, dovedností a dále motivačních znalostí, výkonových kapacit a odolnosti vůči zátěži, jichž jedinec může využívat při uskutečňování svých záměrů, plnění budoucích úkolů a překonávání překážek“. Lidským potenciálem organizace lze rozumět „úhrnnou způsobilost členů organizace (pracovníků, zaměstnanců, personálu) k plnění jejich úkolů v rámci naplňování organizačního poslání – tzn. k dosahování provozních cílů organizace, rozvíjení organizačních kompetencí, způsobilosti“ (Bláha a kol., 2013, s. 31).

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

V manažerské a podnikatelské praxi může docházet k zaměňování různých pojmů označujících koncepcie práce s lidmi v organizacích nebo přístupy k této práci.

V následujícím textu budou základní koncepce definovány a rozlišeny.

**Řízení lidských zdrojů** lze chápat např. z pohledu času jako vývojovou etapu práce s lidmi v organizacích nebo také jako moderní pojetí přístupu k pracovníkům.

Co se týká časového pohledu, prošlo pojetí personální práce v průběhu 20. století vývojem s několika stádii, mezi které se řadí personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a stále častěji také řízení lidského, resp. intelektuálního kapitálu.

**Personální administrativa** znamená správu personální agendy a zabezpečování takových personálních činností, které vyplývají z legislativních povinností zaměstnavatele. Tento přístup převládal v řízení organizací zhruba do počátku 60. let. Cílem tohoto přístupu bylo fungovat jako servisní služba pro vedoucí pracovníky.

**Personální řízení** se začalo objevovat od druhé poloviny 60. let a znamenalo další krok ve vývoji této oblasti, kdy se začala prosazovat úzká specializace personalistů na jednotlivé personální činnosti. Personální řízení se zaměřovalo na vnitřní zaměstnanecké problémy, striktní dodržování legislativy a na využití pracovní síly, mělo tedy povahu operativního řízení.

**Řízení lidských zdrojů** se rozvíjí od 80. let minulého století. Předpokládá, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů je založen na úzké spolupráci liniových manažerů a personálního útvaru.

V současnosti lze vysledovat další vývojovou etapu, která se nazývá **řízení lidského kapitálu**. Tento přístup vychází z předpokladu, že pracovníci představují jedinečný intelektuální kapitál, který je třeba efektivně řídit a měřit (Dvořáková a kol. 2012, s. 5–9). Podrobněji se tímto pojetím zabývá kapitola 1.3.

### Konzultantská výzva: Nevýkonní pracovníci z pohledu teorie X a Y

Řízení lidských zdrojů představuje moderní pohled na člověka v organizaci.

Metodické vymezení pohledů na člověka v pracovním procesu prezentoval Douglas McGregor, přičemž tradiční pohled označil jako teorii X, jejíž premisy jsou:

- „Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
  - Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.“

Oproti tomu je teorie Y postavená na důvěře a pozitivnímu vztahu člověka k práci:

- „Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
  - Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.“

### Otázky:

1. „Ze zkušenosti víme, že lidé odbývají práci, podvádějí, aby se z práce ulili nebo aby dosáhli vyšší odměny, lenoší v pracovní době. Co je příčinou podle teorie X? Co je příčinou podle teorie Y?“
2. Poradili byste pro přístup k pracovníkům popsaným v první otázce spíše postup podle teorie X nebo podle teorie Y? Jak byste konkrétně postupovali?

Zdroj: Bělohlávek, 2008a, s. 5–8

Z koncepčního úhlu pohledu lze řízení lidských zdrojů charakterizovat jako „manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48). Jedná se tedy o určitou filozofii či koncepci přístupu k lidem v organizacích, mezi její **typické znaky** mimo jiné patří:

- strategický přístup k personální práci a personálním činnostem,
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly,
- součást každodenní práce všech vedoucích pracovníků,
- úzké propojení se strategiemi a plány organizace,
- důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací (Koubek, 2015, s. 15–16).

### Cvičení: Fiedlerův test „LPC“ – nejméně oblíbený pracovník

*Zastáváte teorii „X“ nebo „Y“? Popište pracovníka, se kterým se vám nejhůře spolupracovalo. Zaškrtněte vždy obdélníček, který nejlépe odpovídá jeho rysům. Krajní obdélníčky vyjadřují extrémy, střední vyjadřují umírněné hodnocení.*

|           |                                                                                                                                                                                                                         |             |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| příjemný  | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | nepříjemný  |
| přátelský | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | nepřátelský |
| odmítá    | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | souhlasí    |
| pomáhá    | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | ztrpčuje    |
| otrávený  | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | nadšený     |
| napjatý   | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | klidný      |
| vzdálený  | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | blízký      |
| chladný   | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | vřelý       |

|              |                                                                                                                                                                                                                         |                |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| spolupracuje | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | nespolupracuje |
| mírumilovný  | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | agresivní      |
| nudný        | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | zajímavý       |
| konfliktní   | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | bezkonfliktní  |
| sebejistý    | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | váhavý         |
| výkonný      | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | nevýkonný      |
| zasmušilý    | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | veselý         |
| otevřený     | <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 | ostražitý      |

Nyní sečtěte čísla u všech zaškrtnutých obdélníků a запиšte výsledek.

Součet znamená:

|           |                       |
|-----------|-----------------------|
| 50 a méně | silná orientace „X“   |
| 51–60     | mírná orientace „X“   |
| 61–70     | nevyhraněná orientace |
| 71–80     | mírná orientace „Y“   |
| 81 a více | silná orientace „Y“   |

**Úkol:**

Formulujte důvody skutečnosti, že pozitivnější hodnocení dané osoby vede k zařazení do teorie Y a negativnější do teorie X.

Zdroj: Bělohlávek, 2008, s. 11–12

### 1.3 Řízení lidského kapitálu

Jak už bylo uvedeno výše, hovoří se dnes o další vývojové fázi přístupu k lidem v organizacích, která se nazývá řízení lidského kapitálu.

Někteří zaměstnavatelé považují pracovníky za zdroj budoucích hodnot, protože jsou schopni vytvářet inovace, které umožňují diferenciaci produktů a služeb od konkurenčních podniků. Tímto způsobem zaměstnanci vytvářejí unikátnost organizace. Pracovníci pak představují jedinečný intelektuální kapitál, který je potřeba pro efektivní řízení měřit (Dvořáková a kol. 2012, s. 9).

**Intelektuální kapitál** je možné definovat jako „komplex nehmotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů, procesů, aplikovaných zkušeností, technologií užívaných v organizacích, vztahů se zákazníky, profesní a profesionální dovednosti, které vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu organizace na trhu (Bláha a kol., 2013, s. 14).

Intelektuální kapitál je možné chápat jako součást **nehmotných aktiv**, které vznikají jako výsledek minulých událostí a vyznačují se 3 charakteristikami:

- nemají hmotnou povahu,
- jsou schopna generovat budoucí čisté příjmy,

- jsou právně či jinak chráněna (Bláha a kol., 2013, s. 14–15).

Podle Koubka (2015, s. 27) je intelektuální kapitál tvořen „zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu“. Intelektuální kapitál má tři složky:

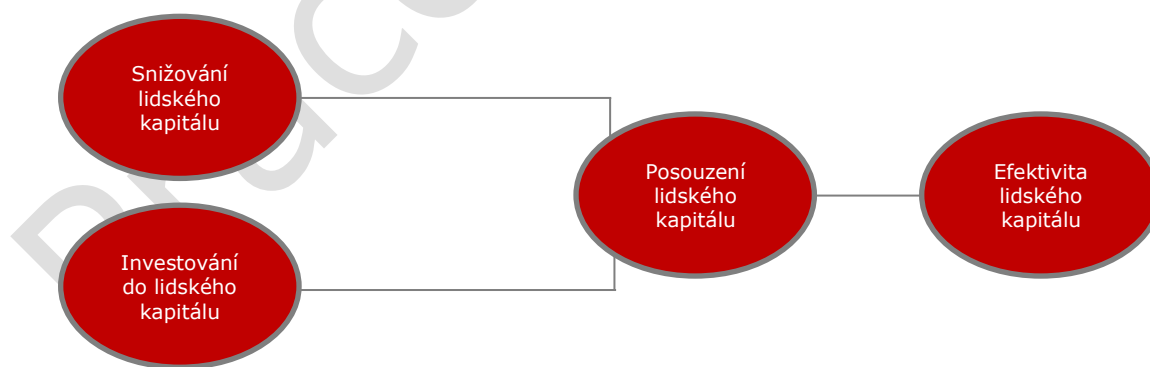
- lidský kapitál – „znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace“,
- společenský kapitál – „zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace“,
- organizační (strukturální) kapitál – „institucionalizované znalosti vlastněné organizací“ a uložené v databázích, manuálech apod.

Zaměřme se nyní podrobněji na lidský kapitál. **Lidský kapitál** lze definovat jako „znalosti, dovednosti, zkušenost a iniciativa vlastněné jedincem. Zahrnuje také otázky zdraví a bezpečnosti“ (Bláha a kol., 2013, s. 20).

Lidský kapitál lze členit na obecný a specifický. **Obecný lidský kapitál** „reprezentuje znalosti a dovednosti využitelné ve všech organizacích a odvětvích“. Investice do něj zvyšují výkonnost všech organizací. **Specifický lidský kapitál** zahrnuje „znalosti a dovednosti, které mohou být využity jen několika málo, či dokonce pouze jedním zaměstnavatelem“. Investice do něj ovlivňují výkonnost jen v daných organizacích (Bláha a kol., 2013, s. 21).

**Řízení lidského kapitálu** jako takové je pak možné definovat jako „manažerský postup, který považuje hospodaření s lidmi, jakožto organizačním aktivem a kapitálem, za strategicky velmi důležité, a proto systematicky měří, analyzuje a hodnotí, jak personální politika a z ní vycházející praxe přispívá k tvorbě hodnoty v organizaci“ (Bláha a kol., 2013, s. 23–24). Model řízení lidského kapitálu je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1



Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 24, mírně upraveno

V kontextu lidského kapitálu je třeba konstatovat, že „lidé v organizaci už nejsou chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva“. Lze pak hovořit o zhodnocování těchto aktiv, resp. investování do lidského kapitálu. Důležité je si ovšem uvědomit, že lidský kapitál není vlastnictvím organizace. Na druhou stranu plynou z investic do lidského kapitálu významné

efekty, kterými mohou být „zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopností inovovat“. Do svého lidského kapitálu by měli investovat i samotní pracovníci (Koubek, 2015, s. 28).

Problémem lidského kapitálu je jeho obtížná **měřitelnost**. Jako řešení se nabízí nepřímé ukazatele, jako např. počet dní v roce určených pro rozvoj managementu nebo rozpočet určený na rozvoj managementu (Dvořáková a kol., 2012, s. 9). Do současnosti vznikla také řada konceptů měření a vykazování intelektuálního kapitálu. Příkladem může být přístup znalostních účtů. Tato metoda spočívá v evidenci přínosů pracovníka, tedy nákladů na tyto přínosy (má dáti) a jejich efektů (dal). Problémem může být vymezení nákladů a výnosů na konkrétní znalosti a jejich odlišení od ostatních nákladů a výnosů (Petříková a kol., 2010, s. 200).

Pro zdůraznění významu měření a posuzování lidského kapitálu lze uvést následující důvody, které uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 114):

- Lidé jsou zdrojem přidané hodnoty a je nutné vyčíslit tuto hodnotu jako základnu pro plánování lidských zdrojů a pro sledování efektivnosti politiky a praxe lidských zdrojů.
- Procesy měření, zjišťování a analyzování odpovídajících informací orientují pozornost organizace na to, co je třeba udělat pro optimální získávání, stabilizaci, rozvoj a využívání lidského kapitálu.
- Měření lze využít k vyhodnocení jak pokroku v dosahování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů, tak i efektivnosti řízení lidských zdrojů.
- Co nelze měřit, nelze řídit.

Další složkou intelektuálního kapitálu je **sociální kapitál**, který zahrnuje vztahy jedince s ostatními lidmi, dále pak sociální sítě, hodnoty, normy, důvěru ad. (Bláha a kol., 2013, s. 28).

I v případě sociálního kapitálu je třeba zdůraznit možnosti jeho měření. Jako indikátor pro **měření sociálního kapitálu** lze použít míru důvěry. Jako nástroj pro měření pak lze zmínit Putmanův index sociálního kapitálu, který zahrnuje: humanitně organizovaný život, angažovanost ve věcech veřejných, komunitní dobrovolnictví, neformální sociabilitu a sociální důvěru.

Míru sociální důvěry je možné zjistit pomocí následujících otázek:

- Celkově vzato, řekl(a) byste, že většině lidí se dá věřit, nebo že člověk nemůže být nikdy dost opatrný při jednání s lidmi?
- Řekl(a) byste, že lidé se většinou snaží druhým pomáhat (že se snaží si navzájem pomáhat), nebo že se převážně starají jen o sebe?
- Myslíte si, že většina lidí se vás pokusí využít, když je jim dána příležitost, nebo že se (k vám) zachovají férově? (Bláha a kol., 2013, s. 28–29)

Poslední složkou intelektuálního kapitálu je **organizační (strukturální kapitál)**, který „zahrnuje znalosti, jejichž vlastníkem je organizace a ne jednotliví zaměstnanci“. Tyto znalosti jsou institucionalizované, to znamená, že jsou uchovány v databázích a manuálech. Mezi organizační kapitál lze zařadit:

- kompetence manažerů,
- tzv. explicitní organizační znalosti,
- tzv. tiché znalosti (Bláha a kol., 2013, s. 30).

### Dotazník: Audit úrovně zralosti řízení lidského kapitálu

*Bláha a kol. (2013, s. 25–26) s odkazem na Bassyho a McMurrera (2007) uvádějí audit úrovně zralosti lidského kapitálu pomocí kontrolního seznamu pro audit. Zpracujte si daný audit pro organizaci, ve které pracujete. Každou položku posuďte na škále 1–5, 1 znamená nejnižší hodnocení a 5 nejvyšší.*

| Označení oblasti | Oblast řízení lidského kapitálu | Pořadové číslo | Postupy řízení lidského kapitálu            | Body (1–5) | Nevím |
|------------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------------------|------------|-------|
| A                | Praktiky manažera a lídra       | 1              | Komunikace                                  |            |       |
|                  |                                 | 2              | Otevřenost                                  |            |       |
|                  |                                 | 3              | Manažerské dovednosti                       |            |       |
|                  |                                 | 4              | Dovednosti lídra                            |            |       |
|                  |                                 | 5              | Systém rozvoje manažerů a lídrů             |            |       |
| B                | Angažovanost pracovníků         | 6              | Organizace práce                            |            |       |
|                  |                                 | 7              | Angažovanost pracovníků                     |            |       |
|                  |                                 | 8              | Čas                                         |            |       |
|                  |                                 | 9              | Systém opatření pro angažovanost pracovníků |            |       |
| C                | Přístupnost k poznatkům         | 10             | Dostupnost poznatků                         |            |       |
|                  |                                 | 11             | Spolupráce a týmová práce                   |            |       |
|                  |                                 | 12             | Sdílení informací                           |            |       |
|                  |                                 | 13             | Systém získávání nových poznatků            |            |       |
| D                | Personální optimalizace         | 14             | Personální procesy                          |            |       |
|                  |                                 | 15             | Pracovní podmínky                           |            |       |
|                  |                                 | 16             | Odpovědnost                                 |            |       |
|                  |                                 | 17             | Rozhodování o zaměstnání                    |            |       |
|                  |                                 | 18             | Systém personální optimalizace              |            |       |
| E                | Schopnost učení se              | 19             | Inovace                                     |            |       |
|                  |                                 | 20             | Školení a výcvik                            |            |       |
|                  |                                 | 21             | Rozvoj                                      |            |       |
|                  |                                 | 22             | Org. hodnoty a jejich podpora               |            |       |
|                  |                                 | 23             | Systém vzdělávání                           |            |       |

Zdroj: Bláha a kol., 2013, s. 25–26 (mírně upraveno)

## 1.4 Strategie řízení lidských zdrojů

Pro koncepci řízení lidských zdrojů je významné aplikovat strategický přístup.

Organizace si musí pro dosažení výrazného úspěchu vytýčit **strategický záměr**. Takový záměr zahrnuje vizi, poslání, hodnoty, strategie a cíle. **Vize** vypovídá o tom, čím se chce organizace stát. Může být zformulována v rozsahu několika slov, ale také několika stránek textu. **Poslání** definuje, proč organizace existuje. Každý člen organizace by měl poslání znát a umět ho vyjádřit. **Hodnoty** lze popsat jako kvality nebo vlastnosti, které jsou v organizaci považovány za hodnotné. Hodnoty vyjadřují, jak se lidé chtějí k sobě chovat a

jak organizace posuzuje zákazníky, dodavatele a vlastní členy. A v neposlední řadě jsou **strategie** „široce vymezené klíčové přístupy [...], které organizace uplatní k realizaci svého poslání a naplnění své vize“. **Plány** se obvykle odvozují ze strategie (Dvořáková a kol., 2012, s. 115-116).

**Strategie řízení lidských zdrojů** (či personální strategie – pro účely tohoto textu nebude mezi těmito pojmy rozlišováno) „se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout“ (Koubek, 2015, s. 23). Při formulaci této strategie je třeba zohlednit externí a interní podmínky organizace a potřeby a očekávání pracovníků. Strategie řízení lidských zdrojů formuluje:

1. vize budoucnosti v oblasti lidských zdrojů,
2. poslání organizace vůči pracovníkům,
3. hodnoty, které formují aktivity organizace,
4. současné strategie a cíle organizace,
5. obor činnosti organizace,
6. přehled strategických předností organizace,
7. přehled strategických nedostatků organizace,
8. současnou strategii lidských zdrojů, tj. prohlášení o politice při získávání, stabilizaci a uvolňování pracovníků a vymezení postoje k problémovým oblastem (jistota zaměstnání, rovné příležitosti, odstranění diskriminace, kvalita pracovního života ad.),
9. dopad výše uvedených skutečností na plánování lidských zdrojů organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 116).

Strategie řízení lidských zdrojů rozlišuje Dvořáková a kol. (2012, s. 117–118) na komplexní a specifické. **Komplexní strategie** se zaměřuje na změnu v organizaci s cílem ovlivnit myšlení a hodnoty a změnit firemní kulturu. **Specifická strategie** se zaměřuje na určitou personální činnost. Může se jednat o:

- strategii získávání pracovníků,
- strategii rozvoje pracovníků,
- strategii pracovních vztahů atd.

Strategie řízení lidských zdrojů mohou být zakotveny v dokumentech, které obsahují také:

- „analýzy a předpovědi vnějších vlivů“ (politický vývoj, vývoj inflace, mzdový vývoj, demografický vývoj ad.),
- „hodnocení technických, sociálních a legislativních trendů či očekávaných změn“,
- „analýzy hlavních hospodářských trendů“,
- „analýzy všech hlavních oblastí řízení lidských zdrojů“,
- „odhady vývoje personálních služeb, vztahu personalistů a managementu, budoucích požadavků na personalisty a organizace práce“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 118–119).

V souvislosti se strategií řízení lidských zdrojů se hovoří o **strategickém řízení lidských zdrojů**, které je podle Koubka (2015, s. 24) „praktickým vyústěním personální strategie

organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii". Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické personální plánování.

Strategické řízení lidských zdrojů musí řešit následující **otázky** (Koubek, 2015, s. 25–26):

- „Jaké míry souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci chce organizace v budoucnosti dosáhnout?“
- „Jaká je současná míra souladu a z ní vyplývající úroveň produktivity práce a osobního uspokojení zaměstnanců?“
- „Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a zaměstnanci?“

Pro zodpovězení otázek se strategické řízení musí zabývat jak **vnitřními podmínkami organizace**, tak **podmínkami vnějšími**, mezi posledně jmenované patří:

- populační vývoj,
- vývoj trhu práce,
- změny techniky a technologie,
- změny hodnotových orientací lidí,
- prostorová mobilita,
- pracovní legislativa ad. (Koubek, 2015, s. 25–26).

## 1.5 Politika řízení lidských zdrojů

**Politika řízení lidských zdrojů** (či personální politika) představuje „pravidla řízení a organizace personálních činností.“

Tato pravidla vycházejí z hodnot organizace a poskytují rámcový návod k realizaci strategie řízení lidských zdrojů a provádění personálních činností. Obecně se klade důraz na spravedlivé, slušné a zásadové jednání s pracovníky (Dvořáková a kol., 2012, s. 120).

Koubek (2015, s. 23) uvádí dva pohledy na politiku řízení lidských zdrojů, kdy ji chápe jako:

- systém relativně stabilních zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodování, která se týkají oblasti práce a pracovníků,
- soubor opatření, kterými se organizace snaží ovlivňovat oblast lidských zdrojů a zajišťovat, aby chování a jednání lidí přispívalo k efektivnímu plnění úkolů organizace.

V obou případech musí existovat strategický záměr, z něhož formulace politiky vychází.

Organizace zpravidla má samostatnou politiku pro jednotlivé oblasti personální práce. Politika může být:

- **formalizovaná (psaná)** v podobě souhrnného dokumentu nebo souboru samostatných dokumentů pro jednotlivé personální činnosti,
- **nepsaná** (sdílená nebo vynucovaná managementem).

Význam formalizované politiky řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že vymezuje postupy, které mají být v organizaci aplikovány, poskytuje manažerům základnu pro řízení pracovníků a pro audit je dokladem odpovědnosti organizace za lidské zdroje (Dvořáková a kol., 2012, s. 120). Konkrétněji Koubek (2015, s. 24) uvádí, že upevňuje identifikaci pracovníků s organizací, vytváří příznivé klima a minimalizuje pracovní konflikty. Důležité je nejen formulovat a prosazovat tuto politiku, ale i seznamovat s jejími zásadami všechny pracovníky organizace a respektovat jejich zájmy a připomínky.

Politika řízení lidských zdrojů se projevuje v dílčích politikách, např. v politice získávání a výběru pracovníků, odměňování, vzdělávání, hodnocení atd.

### Případová studie: Netflix

Netflix je vysoce úspěšnou obchodní společností působící v oblasti poskytování filmů. Nabízí službu na bázi předplatného, která umožňuje streamovat seriály a filmy na řadě zařízení.

Nápad na dodání filmů až do domu pochází od CEO Reda Hastingsse, který musel při vrácení filmu zaplatit pokutu 40 dolarů. Napadlo jej tehdy, že by mohl těžit z existujícího distribučního systému (Poštovní služba Spojených států), který by nenutil uživatele opustit své domovy. Internetové stránky společnosti Netflix byly spuštěny 29. srpna 1997 s pouhými 30 zaměstnanci a 925 filmy k zapůjčení. Společnost tehdy ještě používala tradiční model platby s cenou 50 centů za zapůjčení jednoho titulu plus poplatky. V září 1999 představila společnost Netflix model měsíčního předplatného a v návaznosti na to začátkem roku 2000 opustila model jednorázového předplatného. Od té doby stavěla společnost svou reputaci na obchodním modelu, který spočíval v poplatcích vázaných na bydliště bez termínů splatnosti, poplatků za pozdní vrácení nebo poplatků za zaslání. Její online služba navíc neúčtuje poplatky za shlédnutí konkrétních titulů. Během roku 2014 vzrostly celkové prodeje společnosti Netflix o 21 %. Počet předplatitelů se ve stejném roce zvýšil o téměř 40 % a tržní hodnota se mezi lety 2012 a 2014 ztrojnásobila. Jak toho ale Netflix dosáhl?

Příčinou úspěchu mohl být samotný obchodní model, ale vliv měla také strategie řízení lidských zdrojů ve společnosti Netflix, která vytvářela prostředí s plně motivovanými zaměstnanci, kteří rozumí kultuře společnosti a podávají mimořádné výkony. Představitelé společnosti Hastings a McCord byli tak prozíraví, že zdokumentovali svou strategii řízení lidských zdrojů v prezentaci aplikace PowerPoint, která se brzy virálně rozšířila. Strategie společnosti Netflix se skládá z následujících kroků:

- Výběr nových zaměstnanců. Je třeba přijímat takové zaměstnance, kteří rozumí zájmům společnosti a následně na tyto zájmy kladou prioritu. Postup eliminuje potřebu formálních restrikcí a politik, protože tito zaměstnanci budou usilovat o růst společnosti pro dosažení svého vlastního uspokojení. To odliší Netflix od

jiných společností, které se nezaměřují na schopnost zaměstnanců zapadnout do firemní kultury.

- Talent management/soulad zaměstnanců a pracovní pozice. Společnost musí najímat talentované lidi se správnými schopnostmi, aby zabránila vysoké fluktuaci. Přesto může docházet k neshodám a následně k opuštění společnosti. Úkolem řízení lidských zdrojů je umístit zaměstnance do těch útvarů, které odpovídají jejich schopnostem, a vzdělávat zaměstnance tak, aby naplňovali měnící se potřeby společnosti.
- Posílat správné zprávy. Většina personálních útvarů pro zlepšování klimatu na pracovišti využívá večírky a podobné nástroje. Do jaké míry jsou však tyto přístupy aplikovatelné při nepříznivém ekonomickém vývoji společnosti? Zaměstnance je třeba vzdělávat o tom, jakým způsobem společnost dosahuje zisku a jaké pracovní chování je pro to nezbytné. Tím, že jsou zaměstnanci jasně informováni o způsobu, jakým mají plnit své povinnosti, získají také více informací o výkonnostních kritériích, které ovlivňují výši jejich odměn. Důsledkem je, že vyšších odměn také častěji dosáhnou. Zvýší se pak motivace zaměstnanců, což povede i ke zlepšení pracovního klimatu a výkonnosti.
- Hodnocení výkonnosti. Společnost Netflix implementovala neformální hodnocení 360° poté, co zjistila, že formální hodnocení nebylo efektivní. Neformální setkání umožnila pracovníkům upřímně vyjádřit své názory o nich samotných a spolupracovnících. Důraz byl kladen na posouzení, zda pokračovat v určitých postupech či nikoli. Zaměstnanci vnímali tyto rozhovory jako organickou součást jejich práce.

### Otázky:

1. Jakou konkurenční strategii společnost Netflix sleduje? Jaký faktor má vliv na úspěšnost této strategie?
2. Jakým způsobem podporuje v této společnosti politika řízení lidských zdrojů firemní strategii?
3. Jaké stanovisko zaujímáte ke způsobu hodnocení zaměstnanců ve společnosti Netflix?

Zdroj: Lussier, Hendon, 2016

### Otázky k zamyšlení

- Co vyjadřuje pojem lidský potenciál? Jak ovlivňuje jeho obsahová podstata řízení lidí v organizacích?
- Jaké důvody vedou k preferenci využívat pojmy „lidské zdroje“, „řízení lidských zdrojů“ a „řízení lidského kapitálu“ a jejich anglické ekvivalenty? Do jaké míry jsou tyto důvody dány obsahem těchto pojmů?
- Proč se klade tak velký důraz na měření v rámci konceptu řízení lidského kapitálu?
- Jak spolu souvisí strategie řízení lidských zdrojů a politika řízení lidských zdrojů?

### Shrnutí

- Lidé v organizacích bývají v současnosti označováni jako lidské zdroje, jejich schopnosti, znalosti a dovednosti pak jako lidský potenciál.
- Řízení lidských zdrojů představuje moderní přístup k lidem v organizacích, který se zaměřuje nejen na plnění současných úkolů, ale i na zajištění budoucí výkonnosti.
- Znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků v organizaci lze označit také jako lidský kapitál. Řízení lidského kapitálu pak považuje pracovníky za aktivum a kapitál, přičemž klade důraz na investice do tohoto kapitálu a na jeho měření, analýzu a hodnocení.
- Strategie řízení lidských zdrojů formuluje dlouhodobé cíle v oblasti práce s lidmi v organizacích a zároveň rámcové postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Rámcovým návodem k realizaci této strategie je politika řízení lidských zdrojů, která vymezuje základní principy a pravidla pro řízení lidí v organizaci.

Registrační číslo projektu: CZ.02.2.69/0.0/0.0/16\_031/0011579

Název projektu: Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva

Projekt Vytvoření Centra celoživotního vzdělávání na Vysoké škole podnikání a práva je spolufinancován Evropskou unií.

Pracovní verze



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY