

Strategie personálního řízení (Strategie HRM)

PhDr. Zdeňka Brázdová

Říjen 2025



Obsah

- Strategický význam HRM v podmínkách VŠ
- Co aktuálně podporuje strategický význam HRM
- Role HRM, personalistů v podmínkách MU, fakult
- Východiska personální strategie:
vnější prostředí, vnitřní prostředí
- Obecný obsah personální strategie
- Kdo by se měl na tvorbě personální strategie podílet, role personalistů při tvorbě personální strategie
- Otázky, postup tvorby personální strategie, strategické analýzy
- Určování priorit v oblasti HRM, stanovování cílů v oblasti HRM
- Jak získat, rozvíjet strategickou roli HRM i personalistů v podmínkách VŠ

Strategický přístup k HRM – strategie organizace, VŠ

- Poslání – MISE – **KDO JSME**, čím se zabýváme



- Trh – **PRO KOHO**

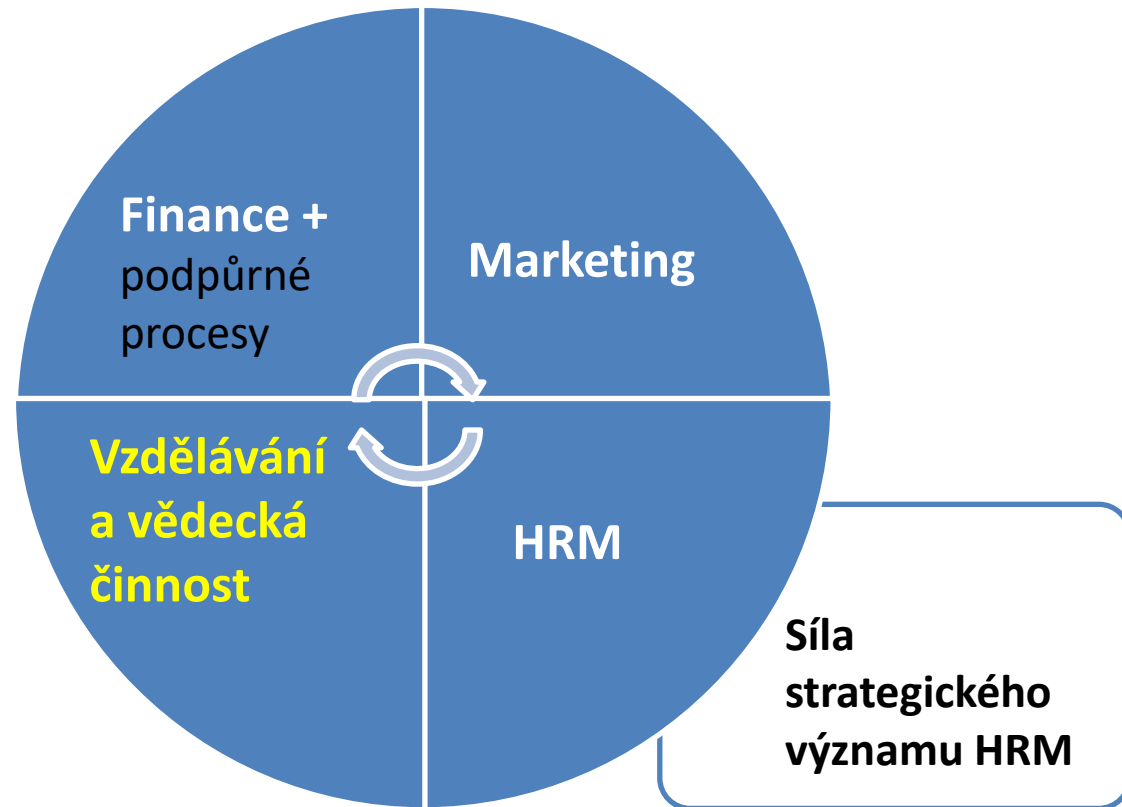


- Vize – **KAM** směřujeme?

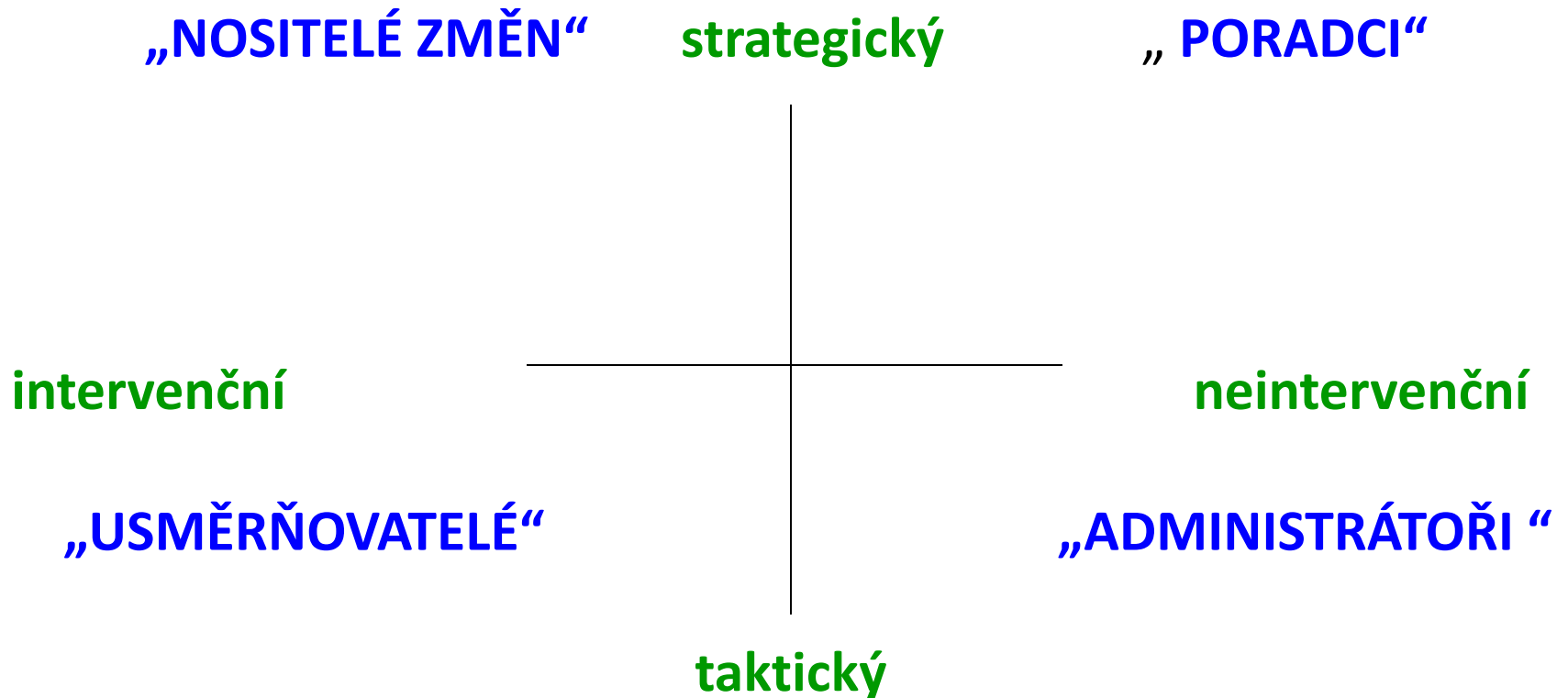


- **Strategické cíle** – konkrétní cíle, úkoly v oblasti finance, marketing, vzdělávání a vědecká činnost , řízení lidských zdrojů (HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

Strategická síla významu managementu lidských zdrojů



Role personalistů



Strategie HRM

Strategie HRM se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti:

- **Potřeby lidských zdrojů**
- **Zdrojů pokrytí této potřeby**
- **Efektivního využití lidských zdrojů**
- **Rozvoje lidských zdrojů**

Strategie HRM

Strategie HRM zároveň obsahuje **představy o cestách a metodách**, jak těchto cílů dosáhnout

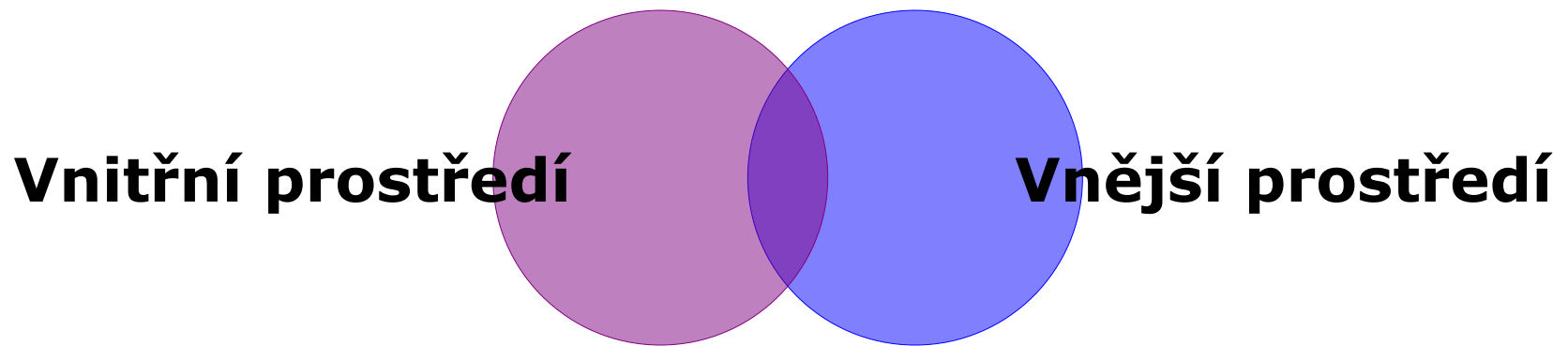
Politiky, metodiky procesů HRM ➡ **konkrétní úkoly a cíle vztahující se k procesům HRM:**

- stanovování požadavků na způsobilost, kompetence,
- získávání a výběr,
- adaptace, integrace,
- řízení a hodnocení pracovního výkonu,
- odměňování, motivace
- vzdělávání a rozvoj,
- rozvoj pracovních vztahů,



personální
controlling

Východiska strategie HRM



Východiska strategie HRM

*Vzdělávání, vědecká
činnost + podpůrné
procesy*

procesy

*Prvky organizační kultury
a jejich vliv na strategii
HRM*

organizační struktura

organizační kultura

Organizační kultura

Souhrn:

- **představ** (o práci, o úspěchu, o odměňování ..)
 - **přístupů** (k práci, ke spolupracovníkům, externím partnerům, cílům organizace...)
 - **hodnot** (uznávaných, respektovaných, rozvíjených ...)
- v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě dodržovaných

Co podporuje strategickou sílu významu HRM

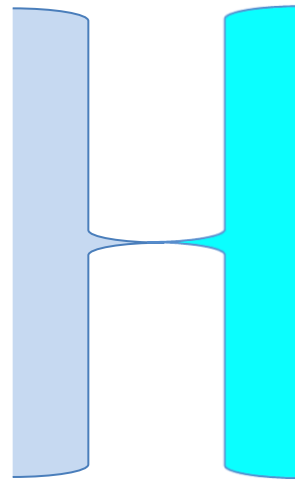
- Globalizace prostředí
- Legislativa
- Konkurence na trhu pracovní síly, aktuální situace – interní, externí trh práce
- Strategie firem, institucí, organizací, VŠ
- Strategie získání ocenění „HR Award“

...

Jaké další vnější faktory podle vás podporují strategickou sílu HRM v podmínkách univerzity, fakulty ...

Základní otázky strategie HRM

- Kolik a jaké chceme lidi?
- Jak zabezpečíme převod kompetencí /způsobilost/ ve „výkonnost“ a požadované pracovní chování?



**Zaměstnanec
pak řeší:**

**Proč chci být zaměstnancem VŠ
Co mě k tomu motivuje,
co očekávám??**

Jaké chceme mít lidi ?

- Z hlediska **sebehodnocení** (lidi, které baví práce, jsou zaujatí, považují se za úspěšné, mají maximálně možnou autonomii, chtějí se vzdělávat .. ?)
- Z hlediska **efektivnosti** (pružná pracovní síla x specializace – „výzkumné a pedagogické procesy x podpůrné procesy“)

Jaké chceme mít lidi ?

- **Vysoká přidaná hodnota, obtížná nahraditelnost** – práce s talenty, vzdělávání, rozvoj stávajících zaměstnanců
- **Vysoká přidaná hodnota, snadná nahraditelnost** – hotový člověk – recruitment
- **Nízká přidaná hodnota – obtížná nahraditelnost** – péče o stávající zaměstnance, dočasné zaměstnání – projekty, ...
- **Nízká přidaná hodnota – snadná nahraditelnost** – outsourcing
- **Jiný přístup** reagující na specifika VŠ ???

Jaké chceme mít lidi ?

- Z hlediska postoje k organizaci

„**Commitment**“ – sdílení hodnot, principů a mise a vize organizace



Strategická analýza – analýza SWOT

SWOT analýza

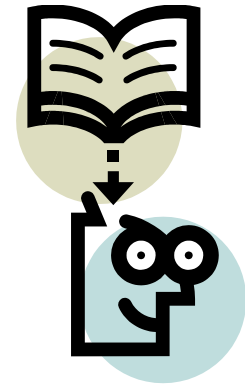


Strategická analýza - SWOT

Organizace se musí snažit dosáhnout strategického úspěchu

maximalizací předností a příležitostí
a

minimalizací nedostatků a hrozeb



Strategická analýza PEST

- P** politické vlivy
- E** ekonomické vlivy
- S** sociální vlivy
- T** technologické vlivy

Postup tvorby strategie HRM

- **Analýza** aktuální situace univerzity, fakulty
(SWOT analýza , PEST analýza ??)
- **Formulace** obecných, základních strategických cílů
- **Definice priorit v oblasti HRM** – vazba na strategické cíle
- **Definice konkrétních cílů v oblasti HRM**, vytvoření akčního plánu jejich řešení

Určování priorit – možný přístup

Velmi důležité a **náročné na zdroje**

Velmi důležité a **méně náročné na zdroje**

O

Méně důležité a **náročné na zdroje**

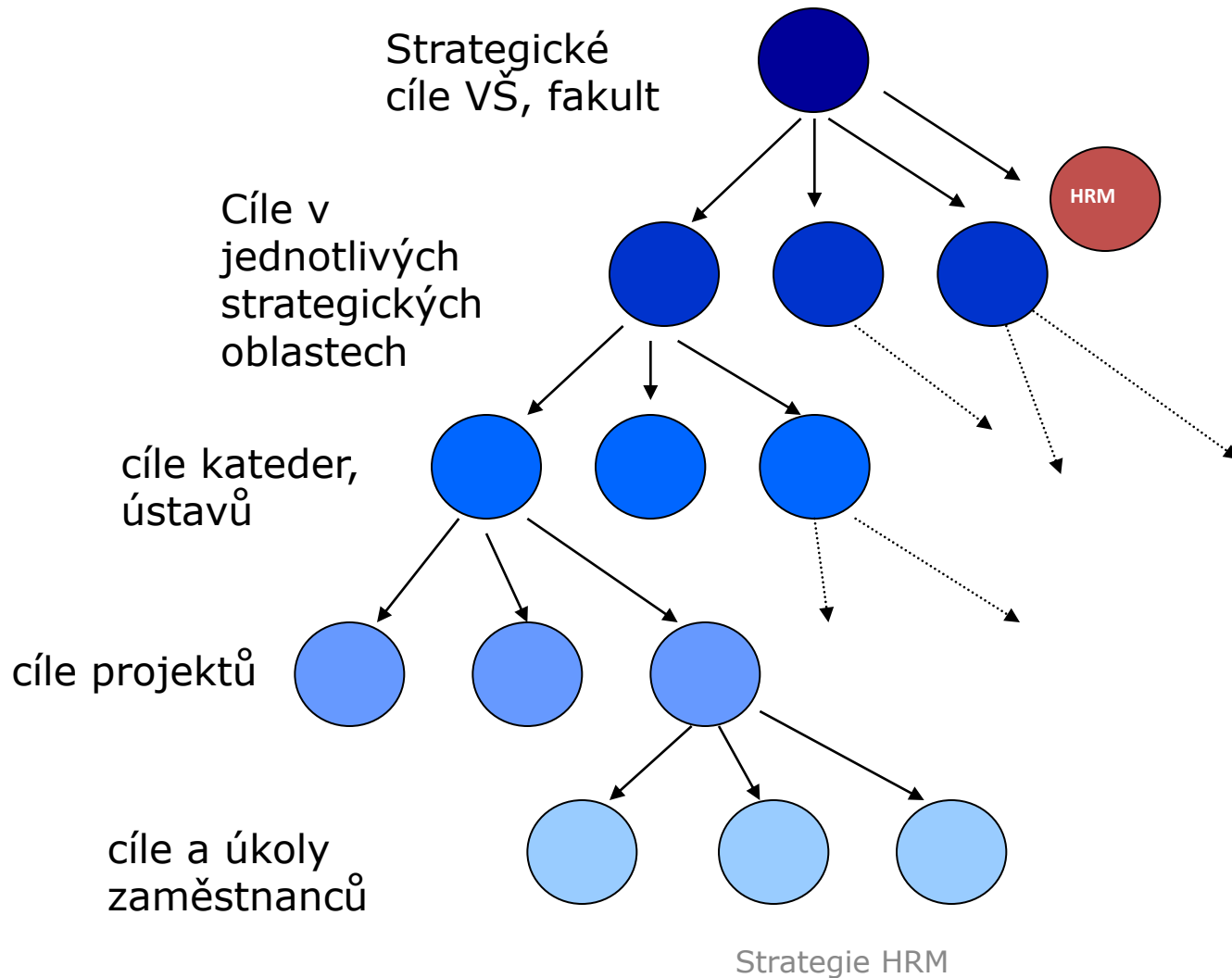
Méně důležité a **méně náročné na zdroje**

KDO tvoří strategii HRM

- **TOP management VŠ, fakulty ve spolupráci s:**
 - manažery na nižších stupních řízení
 - personalisty
 - projektovými manažery
 - ...?



Strom cílů



Strategie HRM

Strategie – strategický cíl	Strategie HRM – strategický cíl	Dílčí cíle	Vyhodnocení

Stanovování cílů

S specifický, konkrétní
M měřitelný
A akceptovatelný
R reálný
T v čase

Obecné perspektivy HRM

- Prohlubování hospodárnosti v práci s LZ
- Zeštíhlování řízení, zvyšování flexibility pracovníků
- Partnerské modely spolupráce v personální oblasti s manažery (každý manažer je zároveň personalista)

Jak může útvar HRM získat respekt

- DŮSLEDNOST
- DŮVĚRYHODNOST
- KOMPETENTNOST
- SPOLUPRÁCE
- HR MARKETING (interní)
- HR CONTROLLING – pracujeme s fakty
- ...



Nástroje personálního marketingu

- Průzkum trhu – kdo jsou naši „zákazníci“, co potřebují manažeři, kdo nám „konkuruje“...
- Zdokonalení našich služeb
- Propagace služeb
- Vyšší orientace na problémy organizace, VŠ, fakulty
- Vytváření vztahů s manažery
- ...

„Zákaznický přístup“ - analýza

Kdo je „zákazník“ personálního útvary?	Jaká má očekává- ní? /oprávněnost x neoprávněnost očekávání/	Jak je uspokojujeme ?	Návrhy na změny
-Stávající zaměstnanci -Bývalí zaměstnanci -Uchazeči o zaměstnání -Manažeri -.....			

Propagace služeb PÚ (HR) útvaru

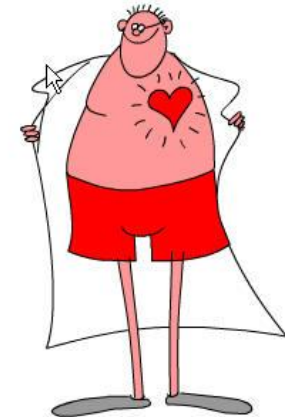
- Nástěnky
- Intranet – vlastní portál
- Sociální sítě
- Pravidelná rubrika v časopise
- Schránky
- Účast na poradách
- Účast v projektech
-

Vyšší orientace na problémy organizace, univerzity, fakulty

- Znalost „procesů“, problémů v rámci procesů
- Návštěvy pracovišť
- Porady
- Projekty
- Organizované workshopy, diskusní fóra k problémům v oblasti HRM
- Účast na odborném vzdělávání zaměstnanců, manažerů
-

Zlepšení vztahů s manažery

- Porady
- Návštěvy na pracovištích, zjišťování potřeb
- Pravidelná setkání
- Dotazníky potřeb
- Projekty
- Teambuilding – účast personalistů
- Vzdělávání manažerů v oblasti HRM
- Účast personalistů na vybraných odborných vzdělávacích programech
-



Komunikační nástroje jako součást organizační kultury

- Setkání TOP se zaměstnanci za využití jednotné prezentace co nejsrozumitelnějším způsobem
- Intranet, internet – okénko pro zaměstnance s aktuálními informacemi
- „Horká krizová linka“
- Nástěnky
- Porady
- Otevřené dveře u TOP manažerů
- Pravidelné motivační schůzky s klíčovými zaměstnanci, s klíčovými týmy
- Programy adaptace
- ...

Nosné personální procesy

- Stanovování požadavků na způsobilost a výkon (popisy pracovních míst, kompetenční modely, cíle)
- Nábor a výběr
- Orientace, adaptace a integrace
- Řízení a hodnocení pracovního výkonu
- Vzdělávání a rozvoj
- Odměňování + motivace

Dílčí personální procesy

- Dodržování zákonů v oblasti zaměstnávání lidí
- Přijímání pracovníků
- „Offboarding“
- Pracovní vztahy
- Programy nástupnictví, Talent management
- ...



**Personální informační
systém**

**Řídící proces personálních /HR/
procesů**

„personální /HR/ controlling“

„Co neměřím, to neřídím !!!“

Personální /HR/ controlling

Personální /HR /controlling je
řídící proces

Co umožňuje:

- Formulovat cíle v oblasti HRM
- Monitorovat průběh jejich realizace
- Vyhodnocovat jejich plnění

Ukazatele mohou být kvantitativní nebo kvalitativní

- Co budeme „měřit“ – srozumitelný název ukazatele
- Podrobná charakteristika „měřítka“, co vyjadřuje
- Případný výpočet, vzorec
- Zdroj informací
- Struktura zaměstnanců pro vybrané „měřítko“
- Kdo „měření“ provádí
- Termíny provádění
- Komu jsou určeny výsledky, zprávy, prezentace
- Charakteristika záznamu

Dosud nevyslovené otázky



***„Není důležité, co víme, ale jak s tím
naložíme! „***



**Děkuji za Vaši pozornost
a spolupráci
Zdenka Brázdová**

**Mobil: +420 604111716
Mail: brazdova@hotmail.com**