
PORADENSTVÍ V PERSONÁLNÍ OBLASTI

Ing. Ivana Jašková
ivana.jaskova@email.cz

OBSAH PŘEDNÁŠKY:

1. Definice základních pojmů
2. Oblasti personálního poradenství
 - Dotazník stylu vedení + další používané nástroje
3. Formy personálního poradenství
4. Typy personálního poradenství
5. Význam personálního auditu
6. Obsah personálního auditu
7. Nástroje personálního auditu

PORADENSTVÍ - specifická odborná služba, která je poskytována speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami (konzultanty, poradci)

CÍL PORADENSTVÍ - pomoc při řešení problémů a zlepšení situace klienta

ÚKOL PORADCŮ - pomoci klientovi objektivním a nezávislým způsobem:

- ❑ identifikovat a analyzovat problémy,
- ❑ doporučit řešení problémů a (pokud jsou o to požádáni)
- ❑ pomoci při zavádění řešení.

POŽADAVKY NA: KLIENTA / PORADCE

- definovat co nejpřesněji svůj problém,
- definovat cíl,
- zvolit si na základě předchozích informací vhodného konzultanta (poradce),
- aktivně participovat na poradenské činnosti,
- sledovat efekt.
- odborná kompetence,
- dobrý úsudek, schopnost analýzy a syntézy a další intelektuální schopnosti,
- schopnost chápat lidi a pracovat s nimi,
- schopnost komunikovat, přesvědčovat, motivovat,
- intelektuální a emocionální zralost,
- osobní iniciativa a energie,
- morální kvality - zejména etika.

POSLÁNÍ PERSONÁLNÍHO PORADENSTVÍ (PP):

– přispívat k optimalizaci všech stránek personálního řízení v podniku

PERSONÁLNÍ AUDIT:

– prověření personálních činností a metod a z toho vyplývající návrh na úpravu či změnu

- testování,
- hodnocení,
- poradenství.





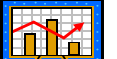






SPECIFICKÉ OBLASTI V PP:

- **vyhledávání, výběr a adaptace pracovníků,**
 - např. Hoganovy testy, AC, ...
- **motivace a stimulace pracovního výkonu,**
- **vytváření systémů odměňování pracovníků,**
- **vzdělávání a rozvoj ZCů,**
 - DC, ...
- **řízení kariérového postupu,**
- **teambuilding (diagnostika, sestavení, supervize tým.práce),**
 - Belbinův test, ...
- **efektivní vedení porad,**
 - facilitace, ...
- **uvolňování pracovníků (outplacement),**
- **právní a psychologické poradenství,**
- **změny stylu a přístupů k vedení lidí,**
 - 4 typy vůdcovských stylů, ...
- **(koučing),**
-



NÁVRH TÝMU

Koho zvolíte pro do vysoce výkonného týmu?

			<i>Karel</i>	<i>Antonín</i>		<i>Sylvie</i>		<i>TÝM</i>
<i>Myšlenky</i>	Inovátor	IN 	9	7	+	5	→	9
	Monitor vyhodnocovač	MV 	8	5		2		8
	Specialista	SP 	5	2		9		9
<i>Akce</i>	Usměrňovač	US 	1	4		6		6
	Realizátor	RE 	2	3		8		8
	Kompletovač (finišer)	K 	3	1		9		9
<i>Lidé</i>	Týmový pracovník	TP 	6	6		4		6
	Vyhledavač zdrojů	VZ 	4	9		2		9
	Koordinátor	KO 	7	8		1		8

ÚSPĚŠNÉ TÝMY / NEÚSP. TÝMY

- Vedoucí skupiny by měl mít dobrý profil koordinátora.
 - Klíčovým indikátorem je tvořivost.
 - V týmu by mělo být určité spektrum duševních schopností.
 - Široké pokrytí týmových rolí.
 - Lidem by měla být v rámci týmu přidělována odpovědnost a povinnosti, pro které se nejlépe hodí.
 - Úspěšné týmy mají schopnost přizpůsobit se a učinit pozitivní kroky k zachování rovnováhy týmových rolí za měnících se okolností.
- Týmovní lidé, vykonavatelé a dokončovatelé, ale žádný inovátor, koordinátor nebo vyhledavač zdrojů.
 - Dokončovatel, pozorovatelé-vyhodnocovači a vykonavatelé, ale žádný vyhledavač zdrojů, inovátor nebo usměrňovač.
 - Inovátoři a nic jiného.
 - Inovátoři a vyhledavači zdrojů.
 - Usměrňovači, koordinátor a vykonavatelé.

PORADENSTVÍ A KOUČOVÁNÍ

PORADENSTVÍ

- více popisuje, označuje problém a navrhuje řešení

KOUČOVÁNÍ

- proces, kdy kouč pomáhá člověku, týmu nebo podniku uvolnit jejich potenciál
- koučovaný je veden k tomu, aby sám nacházel řešení

FORMY PP:

- ***interní poradenství*** - zaměřené na permanentní spolupráci podnikového právníka, sociologa, sociálního pracovníka, psychologa a odborníka pro andragogiku (vzdělávání dospělých), atd. s vedoucími pracovníky (v okruhu své působnosti)
- ***externí poradenství*** - zaměřené na jednorázové úkoly zadávané smluvně vybrané poradenské firmě.

VÝHODY SPOLUPRÁCE S:

EXTERNÍ PORADENSKOU FIRMOU

- externí poradci pomáhají s implementací závěrů auditu,
- přinesou kapacitu, kterou podnik nedisponuje,
- dodají know-how, přinášejí nové metody a techniky práce,
- mají možnost srovnání s řešeními jiných podniků,
- mají nové pohledy na řešení problémů,
- mají větší přesvědčovací moc než interní zaměstnanci.

INTERNÍMI ÚTVARY

- důvěrná znalost sociálního klimatu podniku,
- přesnější informace o zkoumaných podnikových otázkách.

PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO ZADÁNÍ EXTERNÍ ZAKÁZKY V PP:

1. **připravit přesné zadání úkolu,**
2. **volit profesionální a důvěryhodnou firmu, tj.:**
 - oslovit více firem a na základě jejich nabídek provést výběr,
 - získat reference o firmách od dalších podniků,
 - uzavřít pečlivě koncipovanou smlouvu o vykonání požadovaných personálních služeb:
 - specifikace věcného zadání úkolu,
 - termíny ukončení úkolů a odevzdání písemné zprávy,
 - cena a rozsah prací,
 - specifikace sankcí za neplnění sjednaných podmínek
3. **zvolené poradenské firmě podávat přesné informace a úzce s ní spolupracovat.**

TYPY PERS. PORADENSTVÍ :

PODLE MÍRY VEDENÍ PRACOVNÍKA PORADCEM:

- ***direktivní poradenství***
 - poradce s pracovníkem rozhodne, co by se mělo dělat a motivuje, aby to udělal,
- ***nedirektivní poradenství***
 - pracovník sám svůj problém rozebírá, „dobírá“ se jeho pochopení a nachází řešení,
- ***participativní poradenství***
 - vzájemná výměna názorů poradce a pracovníka, přispívající k řešení problému
 - integrace myšlenek obou účastníků poradenského vztahu do kompromisu.

PODLE OBSAHU A NÁPLNĚ:

- ***expertní poradenství***
 - jednorázový přenos znalostí od experta k zadavateli při řešení specifického úkolu,
- ***procesní poradenství***
 - přenos znalostí o postupech, metodách a hodnocení tak, aby podnik sám identifikoval a vyřešil své problémy,
- ***krizové poradenství***
 - komplexní řešení situace v tandemu expert - klient;
 - zpočátku se ani neví, v čem skutečný problém je a jak jej řešit;
 - poradci ve spolupráci s pracovníky podniku zjistí příčiny problému, zhodnotí východiska, volí varianty řešení a cesty nápravy problému.

DŮVODY VÝZNAMU PERS. VÝZKUMU / AUDITU:

- nezávislé a objektivní hodnocení pers. činností a procesů firmy,
- zjištění intelektuálního kapitálu firmy i jednotlivých ZCů,
- zjištění vytíženosti jednotlivých pozic, týmů i jednotlivců,
- identifikace potřeb osobního a profesního rozvoje ZCů,
- zjištění vzdělávacích potřeb ZCů,
- vliv personálního řízení na produktivitu práce a kvalitu pracovního života zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- výše nákladů, spojených se zaměstnanci,
- vliv spokojenosti zaměstnanců a jejich identifikace s podnikem na výkonnost podniku.

NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO VÝZKUMU / AUDITU:

- **analýza dokumentů (vnitropodnikových i externích),**
- **rozhovory,**
- **dotazníkové průzkumy,**
- **popř. personální experimenty.**



PERSONÁLNÍ EXPERIMENT:

PŘÍKLADY:

- porovnání chování pracovníků skupiny, v níž bylo provedeno důkladné proškolení o účincích fyzikálních parametrů pracovního prostředí a možnostech jejich zlepšování (experimentální skupina) s jednáním pracovníků ostatních skupin, kde toto školení neproběhlo,



NÁROKY NA PERSONÁLNÍ EXPERIMENTOVÁNÍ:

- důkladné promyšlení a příprava,
- nesmí docházet k porušování etických principů (nelze např. experimentálně zkoušet v jedné skupině naprosto jiný systém odměňování za stejnou práci),
- důkladná kontrola podmínek, aby se odlišilo, zda jednání pracovníků tzv. srovnávací skupiny nebylo zavedením experimentální skupiny přece jen ovlivněno

Kritéria:

- 10% pracovního fondu
- práce ve více než 5 procesech
- posunuté těžiště práce

Klíčová zjištění:

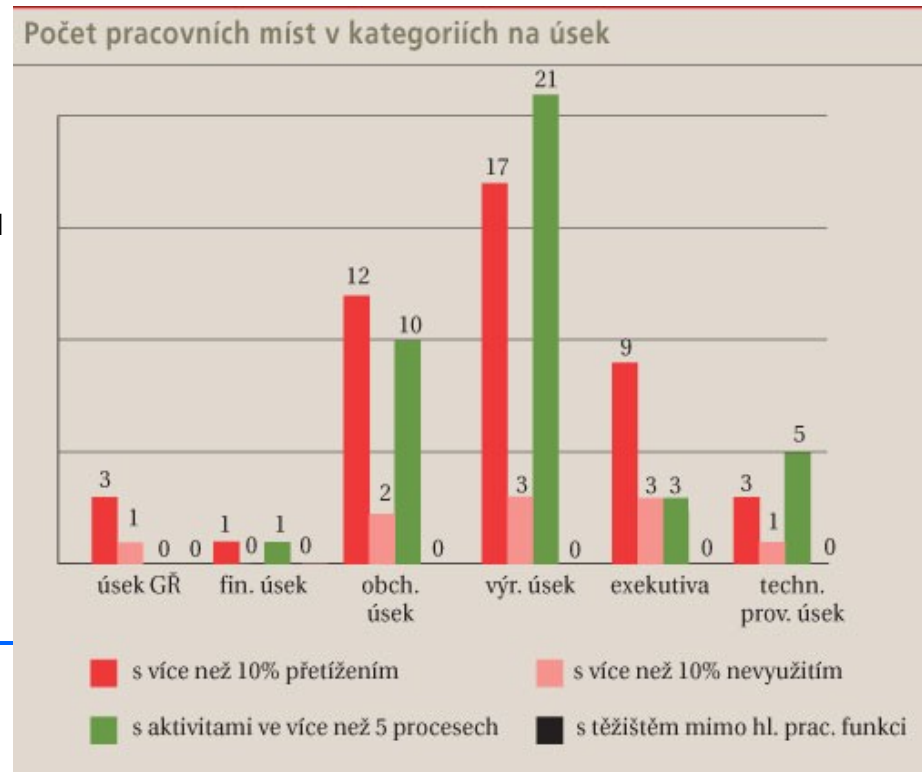
- organizační struktura obsahuje pozice, které jsou značně přetíženy, i pozice, u nichž dochází ke kumulaci procesů
- průměrný věk zaměstnanců v provozu překročil 50 let, směnný provoz je neefektivní, existuje velké množství interní dokumentace a dochází k jejím častým změnám apod.

Doporučení:

- krátkodobá v oblastech: optimalizace kapacity kritických pracovních pozic; zefektivnění směnného provozu; snížení administrativy
- střednědobá v oblastech: implementace navrženého procesního modelu a org. struktury; vytvoření a využívání katalogu pracovních funkcí; vytvoření personálního marketingu; změna systému motivace a odměňování; sjednocení softwarové aplikace a informačních syst.

Vybrané údaje z tabulky pro pozici manažera prodeje

Práce odvedená v procesech	Celkem hod. ročně
obchodování s teplem	1745
správa společnosti	96
reporting	60
plánování	38
lidské zdroje	90
Celkem	2029



HLAVNÍ OBLASTI ANALYTICKÉ ČINNOSTI:

1. personální výzkum v užším smyslu,
2. výzkum práce,
3. výzkum trhu pracovních sil (pracovních zdrojů),
4. výzkum podnikové kultury a image,
5. výzkum mínění pracovníků podniku, tj. „veřejného mínění“.

ZJIŠŤOVÁNÍ TZV. MĚKKÝCH DAT

- pracovní spokojenost pracovníků organizace,
- očekávání pracovníků ve vztahu k práci a k jejímu obsahu, nebo k podniku jako celku,
- preference stylu řízení pracovníky podniku,
- sociální klima podniku a sociální klima na pracovištích,
- postoje pracovníků k různým stránkám života a fungování podniku,
- názory a mínění pracovníků ve vztahu k cílům a jiným skutečnostem, významným z hlediska prosperity podniku,
- hodnotové orientace a preference pracovníků,
- významné rysy podnikové kultury a její působení na výsledky hospodářské činnosti,
- míra účinnosti v podniku uplatňovaných podnětů k práci, resp. stimulačních systémů (motivačních programů) apod.

ÚDAJE Z VÝZKUMU TRHU PRACOVNÍCH SIL:

- o plánovaném počtu pracovních míst v podniku a jeho vývoji,
- o kvalifikační struktuře pracovníků podniku a tendencích jejího vývoje,
- o nárocích na další vzdělávání a rekvalifikaci pracovníků,
- o věkové struktuře pracovníků podniku a jejím vývoji,
- o současnosti a vývojových tendencích v oblasti zdravotního stavu a nemocnosti pracovníků,
- o stavu a tendencích fluktuace pracovníků,
- o situaci na regionálním (lokálním) trhu pracovních sil,
- o životních a pracovních očekáváním obyvatel regionu nebo širších geografických útvarů,
- o vývoji finančních příjmů (mzdové úrovně) v relevantním okolí podniku,
- údaje o mimopodnikové mobilitě pracovních sil apod.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST...**
