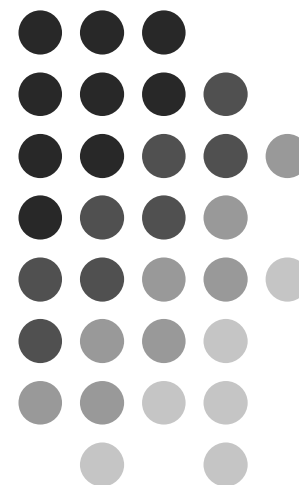
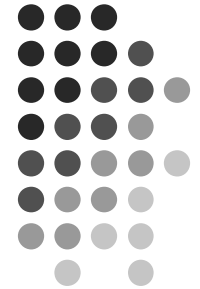


# Metody personální práce

---



# Základní informace



- **Vyučující:**

- Mgr. Bc. Ludvík Ducháček ([ludvik.duchacek@inc.cz](mailto:ludvik.duchacek@inc.cz))
- Mgr. et. Mgr. Ladislav Koubek ([ladossek@seznam.cz](mailto:ladossek@seznam.cz))

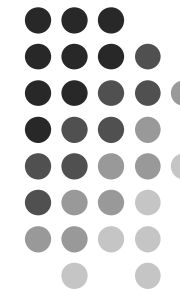
- **Termíny výuky:**

- 4. 3., 8. 4. , 20. 5. 2006

- **Základní požadavky:**

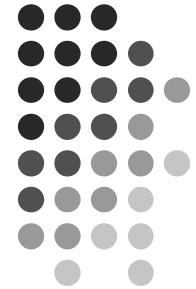
- četba povinné literatury
- složení jednoho testů v průběhu výuky
- napsání případové studie: 3 členné týmy

# Informační zdroje



- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2002.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 2002
- HRONÍK F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno, Computer Press 1999
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura*. Praha, Grada, 2004.
- NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Management Press, 1992.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
- KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. Ostrava, Kopčaj-Silma 1999.
- Studijní texty na: <http://www.fss.muni.cz/~kos>

# Osnova kurzu



## **1. setkání: Řízení lidských zdrojů**

- Uvedení do personální práce.
- Strategické řízení lidských zdrojů.

## **2. setkání: Motivační systém organizace**

- Systémy odměňování a hodnocení
- Motivace pracovního jednání. Kultura organizace.
- Komunikace a zaměstnanecké vztahy.

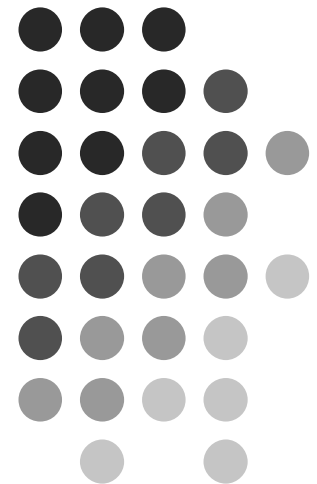
## **3. setkání: Plánování lidských zdrojů**

- Vytváření organizace a organizační rozvoj.
- Plánování HR – tvorba pracovních míst a rolí.
- Získávání a výběr pracovníků.
- Rozvoj HR (osobností rozvoj, vzdělávání, řízení znalostí).

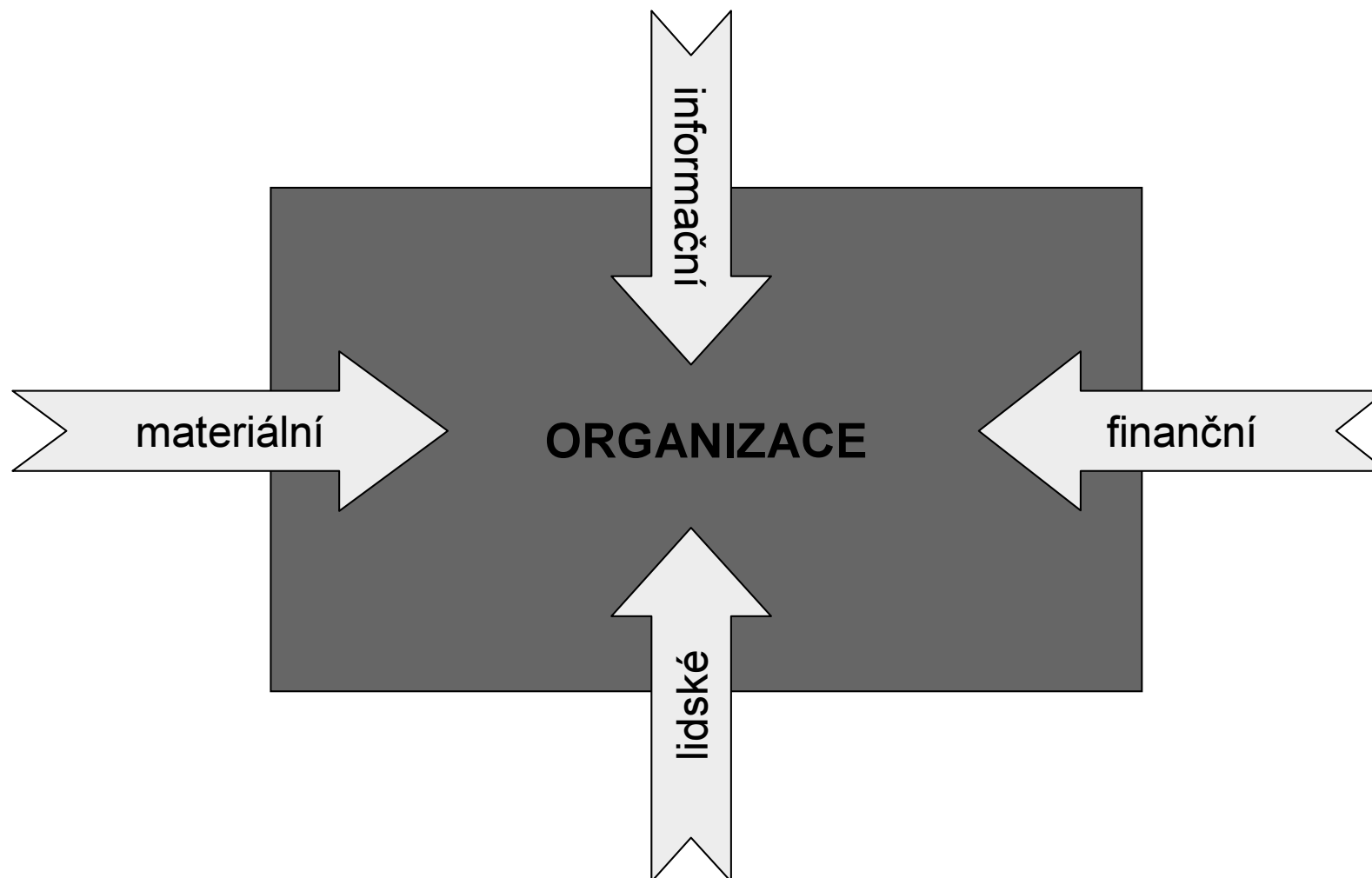
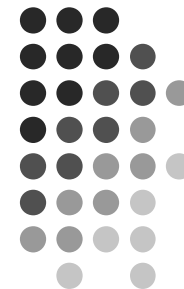
# Úvod do předmětu

## Metody personální práce

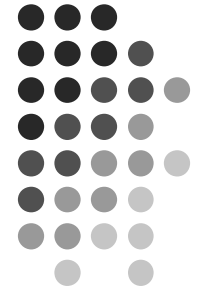
---



# Základní zdroje organizace

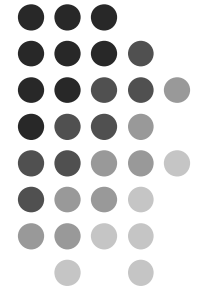


# Personální práce



- **definice:** přístup organizace k vedení a řízení lidí
  - zajišťuje vše co se týká člověka v pracovním procesu
  - jádro – srdce řízení organizace
- další blízké koncepty:
  - **personální řízení** – řízení v užším smyslu
  - **řízení lidských zdrojů** – moderní koncepce řízení lidí

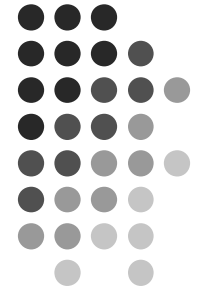
# Multidisciplinarita v personální práci



- **Psychologie** (interpersonální vztahy, diagnostika, trénink interpersonálních dovedností)
- **Právo** (bezpečnost práce, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem)
- **Ergonomie** (zajištění optimálního pracovního prostředí)
- **Ekonomie** (cena lidských zdrojů)
- **Pedagogika** (metodika vzdělávání)



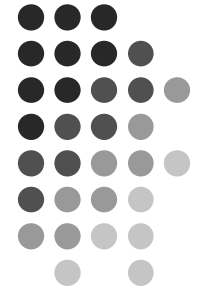
# Co je předmětem personální práce z hlediska psychologie ?



Cíl: optimalizace fungování sociálních organizací

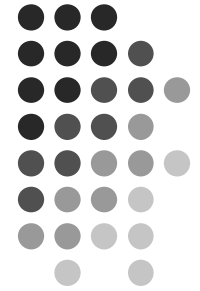
- struktura a její rozvoj
  - vztahy formální a neformální
- dynamika – vývoj organizace v čase
  - Interakce uvnitř organizace – o. klima, kultura
  - Interakce organizace s prostředím
    - zákazníci, konkurence, stát...

# Organizace a její člen



- Paradoxní vztah
  - Vzájemná potřebnost X Odlišnost zájmů a cílů
  - Cíl: pokusit se o dosažení dynamické rovnováhy

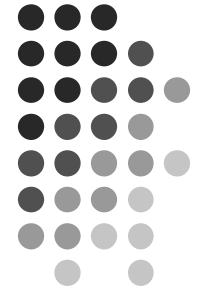
# Konkrétní úkoly personální práce



## Příklady:

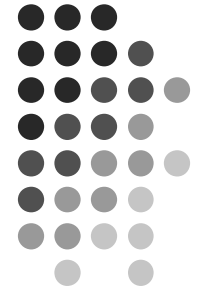
- vybrat, co nejlepší pracovníky do organizace
- vytvářet příjemné prostředí na pracovišti
- docílit, aby pracovníci co nejlépe pracovali
- zajistit, aby týmy pracovníků efektivně spolupracovali

# Přínosy personální práce pro organizaci (Koubek,J.)



- zvyšování produktivity práce
- minimalizace absence a snižování fluktuace
- eliminace ztrátových časů
- propojování a koordinování jednotlivých pracovních míst
- zavádění a monitorování programů ochrany zdraví bezpečnosti práce
- zvyšování hodnoty pracovníků vzděláváním a rozvojem
- podněcování zvláště aktivních pracovníků

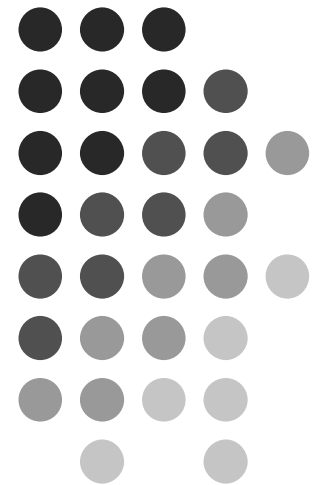
# Přínosy personální práce pro pracovníka



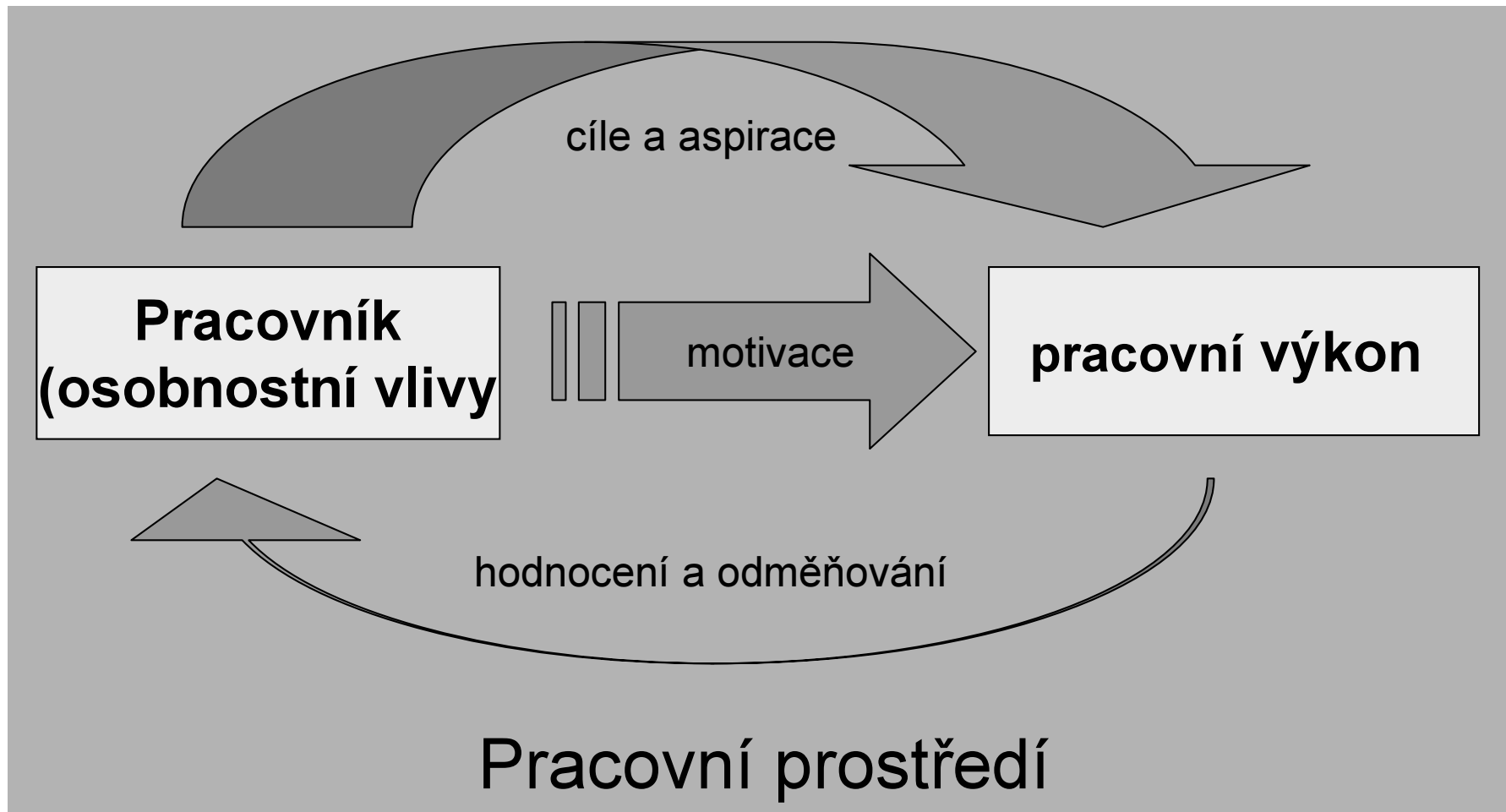
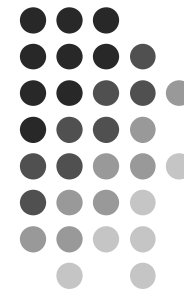
- pocit **patření** (identity)
- blízké interpersonální vztahy
- pocit **kompetence** – self-efficasy
- **osobnostní rozvoj**: schopnosti, dovednosti
- **uspokojování potřeb** na různých úrovních

# Definice základních pojmu

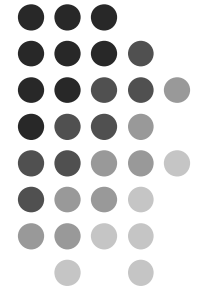
---



# Schéma pracovní činnosti



# Práce z hlediska psychologie



## Charakteristika:

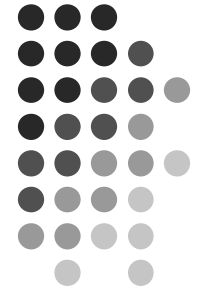
- vědomá a opakovaná činnost
- konaná za účelem uspokojování potřeb

## Vliv a význam práce:

- role spojené s prací – součást self (identita)
- vliv na sebe-pojetí
- místo v hodnotové hierarchii a motivační struktuře

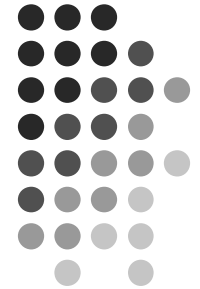


# Pracovní výkon



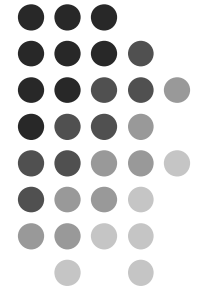
- množství práce připadající na určité časové období
- základní determinanty:
  - prostředí (technicko-organizační podmínky)
  - osobnost (schopnosti, znalosti...)
- měřitelnost - normy

# Pracovní místo



- nejmenší jednotka org. struktury
- souhrn
  - pracovních úkolů, pravomocí odpovědností
  - požadované kvalifikace a pracovních podmínek
- popis pracovního místa

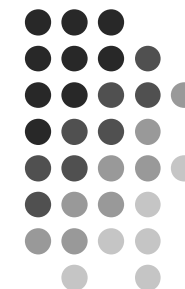
# Organizace



## Znaky organizace podle Scheina (1969)

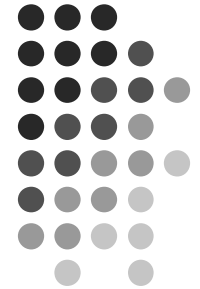
- racionální koordinace
- společný cíl
- dělba práce a funkcí
- hierarchie autority a odpovědnosti

# Personální činnost



- výkonná část personální práce
  - administrativně-správní
  - koncepční
  - analytické a metodické činnosti
- např. hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, personální plánování...

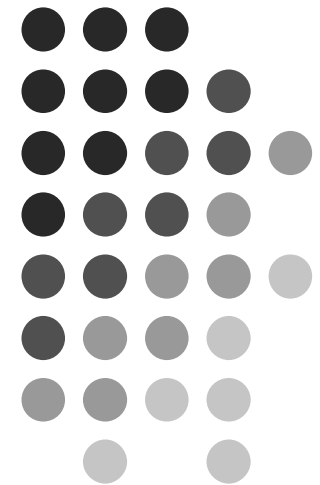
# Zdroje



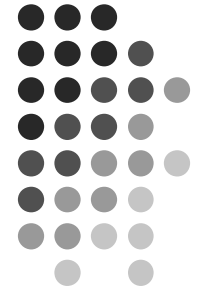
- Dvořáčková, Z., a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 2004.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
- SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*, Praha, Orbis 1969.

# Koncepce řízení lidských zdrojů

---

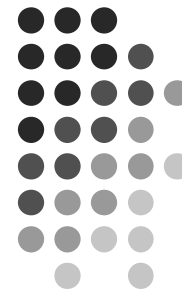


# Vývoj přístupů k personální práci



- 1. personální administrativa
  - administrativní služba - získání, uchování a správa dokumentů
  - pasivní přístup
- 2. personální řízení (před 1. sv.)
  - reflexe významnosti lidských zdrojů - aktivnost
  - operativní a vnitro-organizační charakter
- 3. řízení lidských zdrojů (poč. 50. a 60. lét)

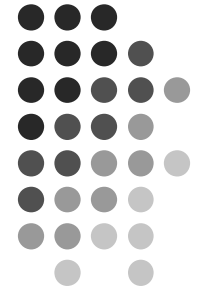
# ŘLZ – základní charakteristika



- strategický přístup
- integrovanost všech procesů
- kvalita LZ – hlavní zdroj konkurenční výhody
- podporování loajality a oddanosti (identita)
- unitarismus – stejné zájmy
- ŘLZ – každodennost všech manažerů

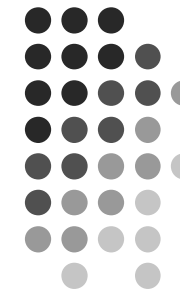


# Základní cíle v oblasti HRM



- zabezpečení a adaptace
- stabilizace a rozvoj
- motivace a zvyšování jejich výkonnosti
- udržování kvalitních mezilidských vztahů

# Přístupy k HRM (Storey 1989)



## **Tvrdý**

- Kvantitativní
- Ekonomický
- Racionální

## **Hlavní cíl:**

- dostat z lidí co nejvíce
- př. teorie intelektuálního kapitálu

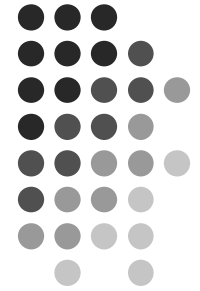
## **Měkký**

- Kvalitativní
- Psychologický
- Emocionální

## **Hlavní cíl:**

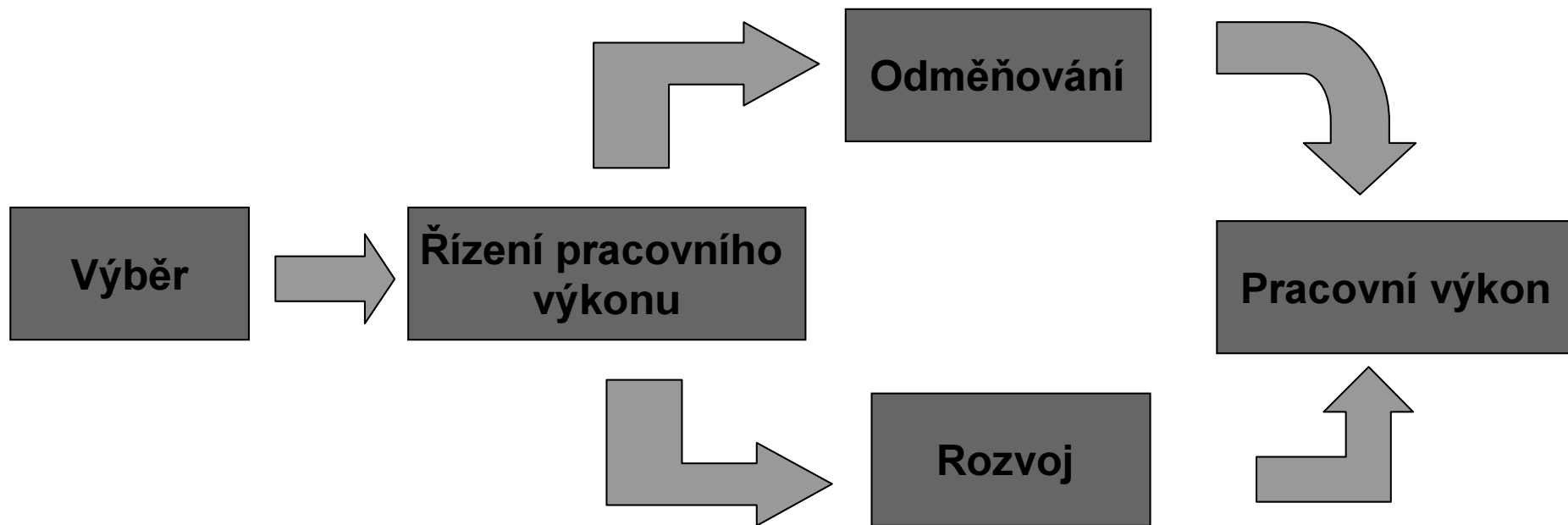
- získat si lidi
- př. teorie Human Relation

# Modely HRM – model shody

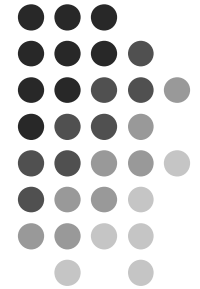


- řídit LZ v souladu se strategií

Cyklus LZ :



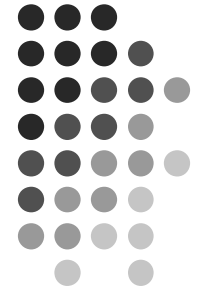
# Harwardský systém: Beer (1984)



- větší odpovědnost a zapojení liniových manažerů
- úkol personálního útvaru – formulovat politiku

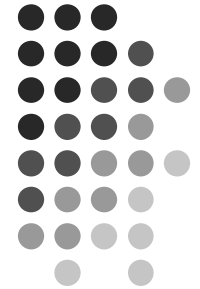


# Další přístupy k HRM



- D. Guest
  - 4 cíle politiky (strategické integrace, vysoká míra oddanosti, vysoká kvalita, flexibilita)
  - hnací síla ŘLZ – hledat konkurenční výhodu
- J. Sisson
  - integrace oblastí personálních politik
  - odpovědní – specializovaní manažeři
  - těžiště vztahy manažer – pracovník
  - tlak na oddanost a projevy iniciativy

# Kritika HRM



- nedostatky v teorii – rozpory, nekonkrétnost, tendence k simplifikacím
- pouze rétorika - rozdíly mezi proklamacemi a realizací
- přílišná ambicióznost ?
  - zavedení HRM X situace v organizaci
- manipulativní charakter