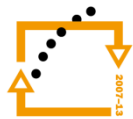


# Psycholog v řízení lidských zdrojů



# Ukončení předmětu:

◆ **zápočet**

◆ podmínky: účast na obou dnech blokové výuky a splnění domácího úkolu (virtuální kurs)



◆ Markéta

◆ Nina

◆ Barbora

◆ Veronika

◆ Zuzana

◆ Lenka

◆ Jana

◆ Ondra

◆ Petra

◆ Eva

◆ Martina

◆ Janek

◆ Hanka

◆ Monika

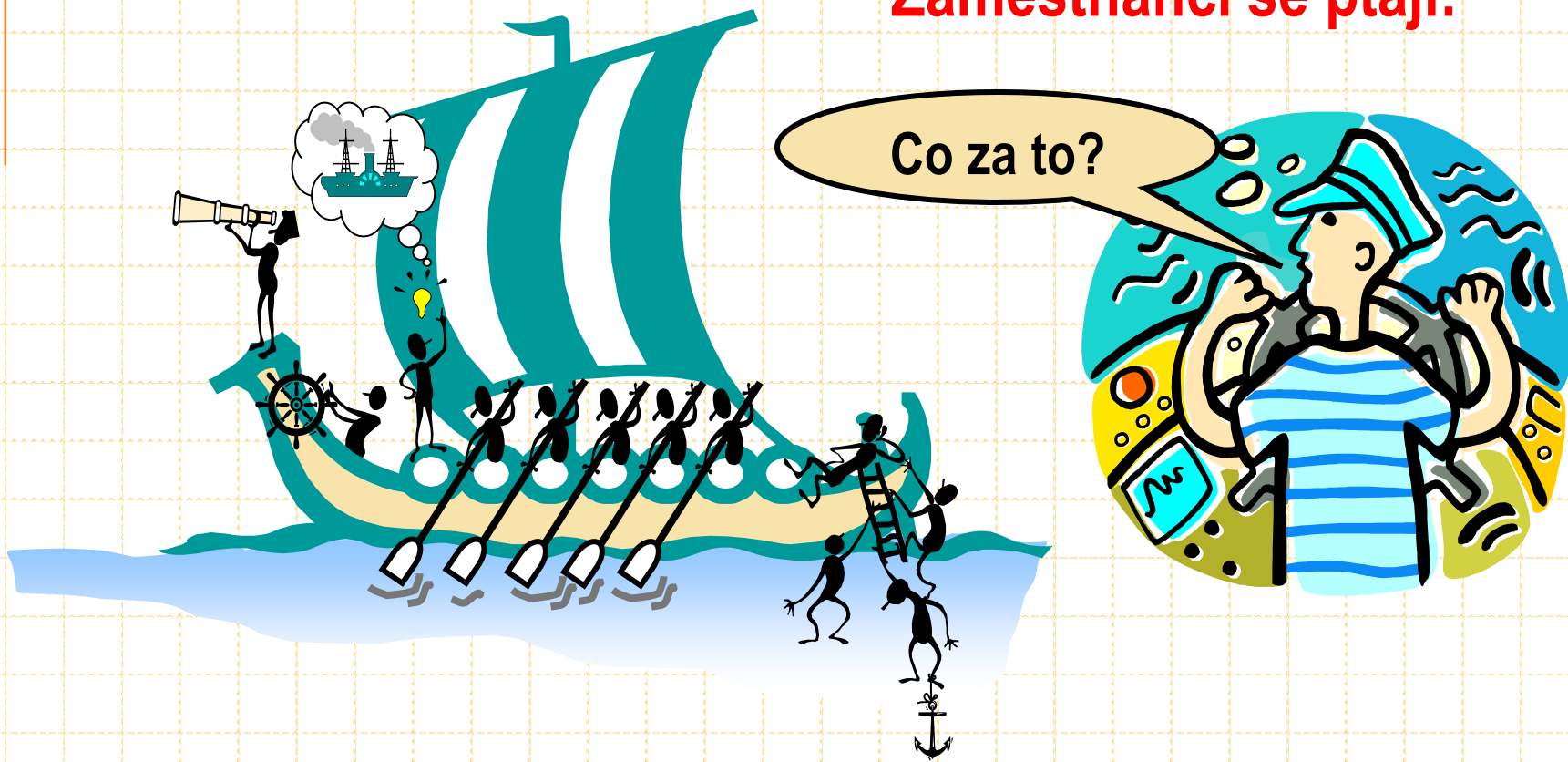
◆ Soňa

◆ Peťa

# Základní strategické otázky v HR

- Jaké chceme mít lidi?
- Jak zabezpečíme převod schopností ve výkonnost?

**Zaměstnanci se ptají:**



# Role HR dle D. Ulricha



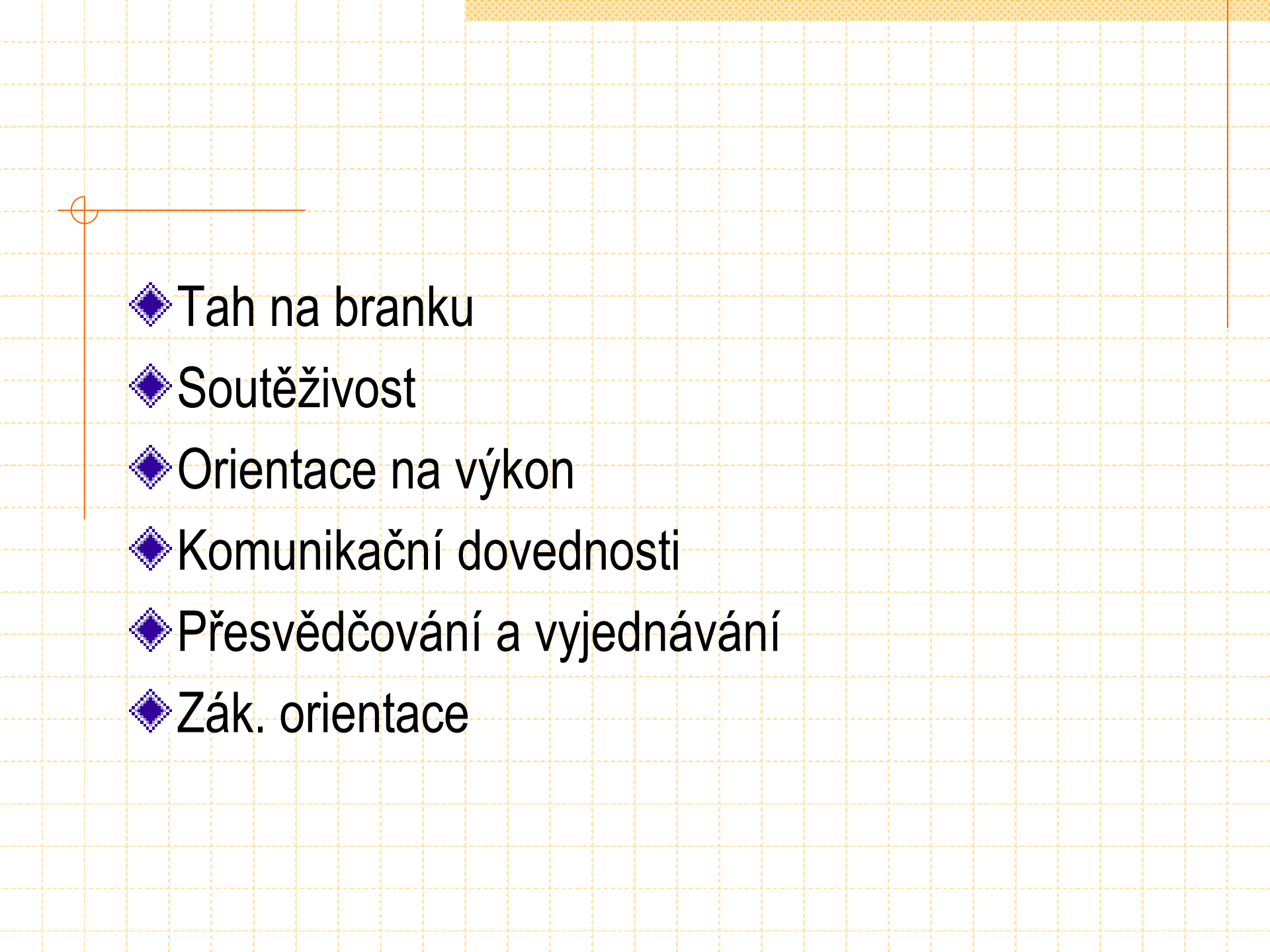
# Doporučená kniha

- ◆ **Dave Ulrich:** Mistrovské řízení lidských zdrojů.  
(Grada, Originál: Human Resource Champions)



# Role HR



- 
- ◆ Tah na branku
  - ◆ Soutěživost
  - ◆ Orientace na výkon
  - ◆ Komunikační dovednosti
  - ◆ Přesvědčování a vyjednávání
  - ◆ Zák. orientace



# Role HR dle D. Ulricha

Podpora business strategie  
Diagnostika organizace  
HR marketing

Strategický partner

Administrativní expert

Výběr  
Vzdělávání a rozvoj  
Odměňování  
Plánování kariéry  
Zaměstnanecké výhody

Transformační řízení  
Definice hodnot  
Tvorba kompetenčního modelu  
Redesign systému  
Dlouhodobý rozvoj týmů

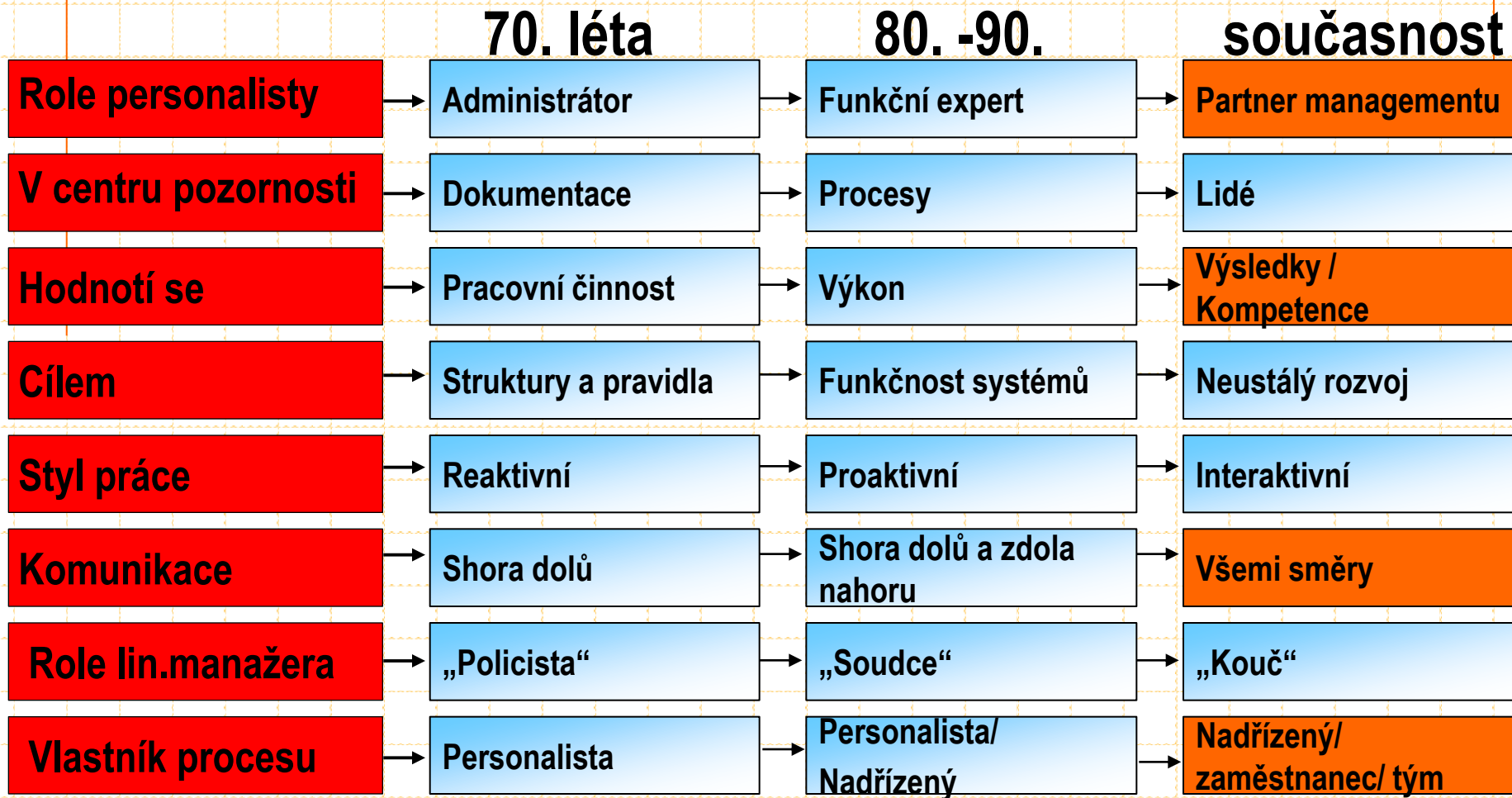
Agent, iniciátor změny

Bojovník za pracovníky

Leadership meeting  
Tvorba společného domu  
Knowledge management  
Zpětná vazba  
Koučování

Role

# Přístup k řízení lidí



# Personalista

- ◆ Nejčastější pozice
- ◆ Velmi široký záběr
- ◆ Nutná kvalifikace: někdy i SŠ
- ◆ **Pracovní činnosti**
  - ◆ Vedení personální evidence.
  - ◆ Příprava a uzavírání pracovněprávních smluv.
  - ◆ Vyřizování individuálních personálních záležitostí.
  - ◆ Zajišťování vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikací.
  - ◆ Vyřizování požadavků zaměstnanců z oblasti sociální politiky

# Personalista

- ◆ HR Administrator
- ◆ HR officer
- ◆ Personnel Assistant/Personální asistent
- ◆ Personální specialista
- ◆ Referent osobního oddělení/ útvaru/ personálních věcí
- ◆ Referent péče o zaměstnance
- ◆ Referent sociálních věcí
- ◆ Referent výchovy a vzdělávání

# Samostatný personalista

- ◆ Širší zodpovědnost, koncepční práce
- ◆ Nutná kvalifikace: VOŠ/ bak. stupeň
- ◆ **Pracovní činnosti**
  - ◆ **Samostatné zajišťování** odborných a specializovaných personálních a sociálních agend.
  - ◆ Sledování a **vyhodnocování vývoje ukazatelů** z oblasti personalistiky a zaměstnanosti.
  - ◆ Zpracovávání **sociálních programů, vzdělávacích projektů, systémů hodnocení zaměstnanců** apod.
  - ◆ Zajišťování **rekvalifikací a personálních řešení** pro zaměstnance při organizačních změnách.

# Samostatný personalista

- ◆ HR Specialist
- ◆ Odborný personalista
- ◆ Odborný referent osobního oddělení
- ◆ Odborný referent osobního útvaru
- ◆ Personální specialista
- ◆ Recruitment Specialist/Specialista nábory a výběru
- ◆ Specialista vzdělávání/Training Specialist

# Personalista specialista

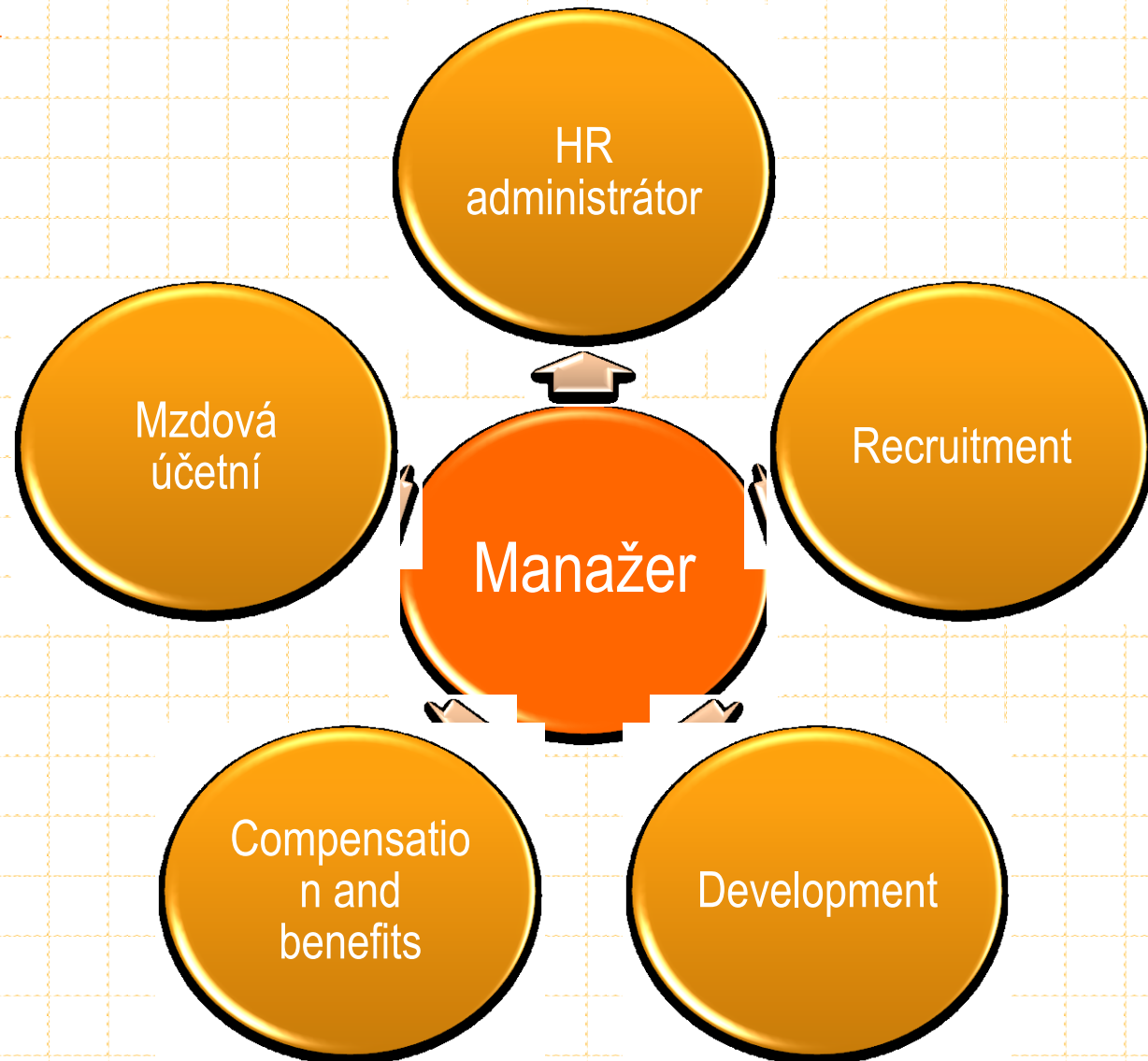
- ◆ Širší zodpovědnost, koncepční práce
- ◆ Nutná kvalifikace: mgr. stupeň
- ◆ **Pracovní činnosti**
  - ◆ Usměrnování **personální politiky** s vazbou na vývoj a záměry v organizaci.
  - ◆ Zpracovávání **výhledů a koncepcí** v oblasti lidských zdrojů.
  - ◆ Tvorba **hodnotících systémů** a nástrojů k utváření **podnikové kultury**.

# Personalista specialista

- Director Human Resources
- HR / Personální manažer
- HR / Personální specialista
- Odborný referent osobního oddělení
- Odborný referent osobního útvaru
- Personalista expert



# System HR ve firmách – klasický příklad



# System HR business partneringu

Manažer má k dispozici  
HR business partnera

Administrativa

Recruitment

Development

Compensation  
and benefits

Trenér

Psycholog

Apod.

# Plusy a minusy business partneringu

## Otázky

- Jaké jsou výhody systému HR business partnerů?
- Kde jsou hlavní rizika?
- Pro jakou firmu byste systém doporučili?

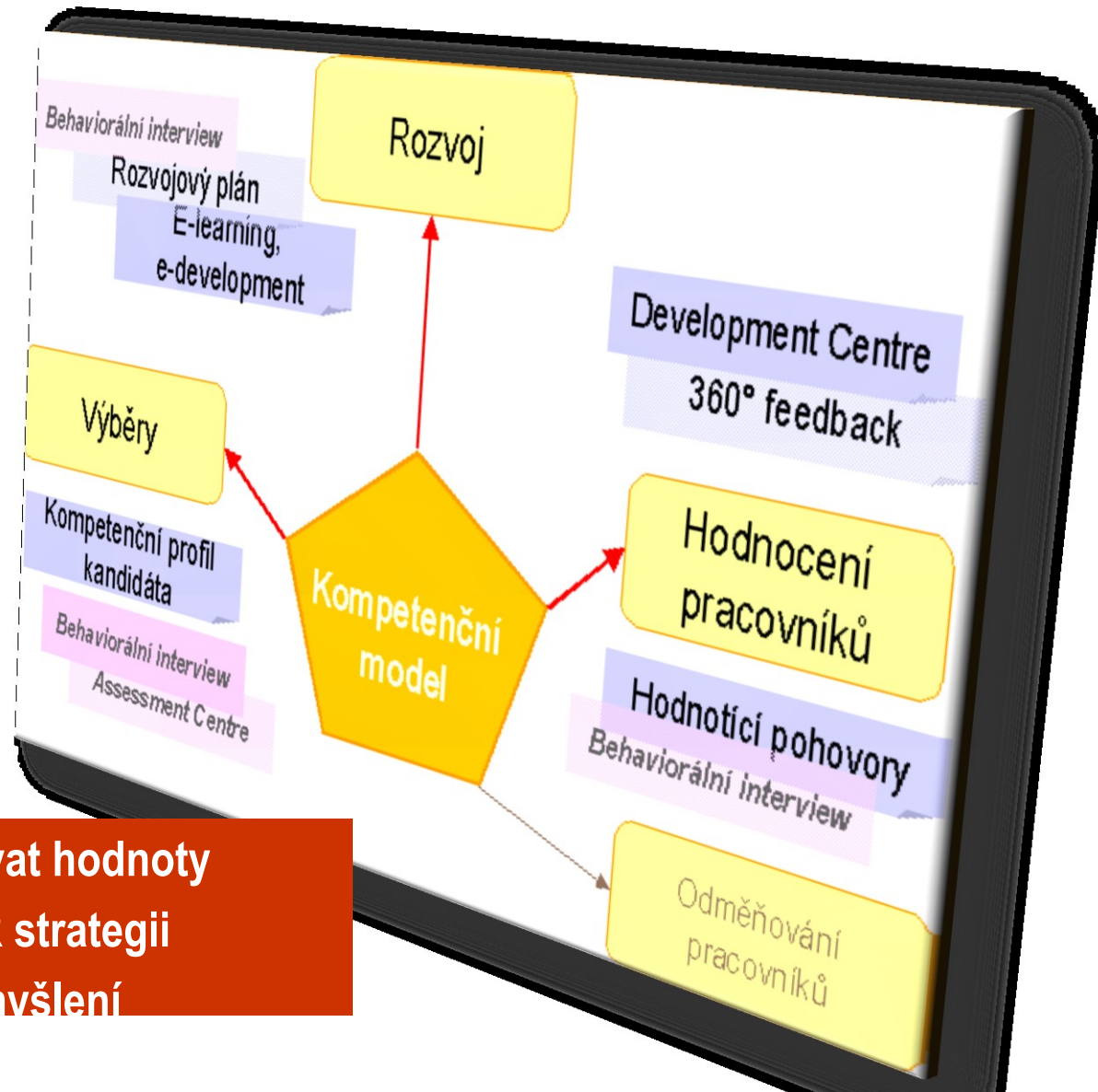
# HR? Hasiči nebo projektanti?

„Dnes to funguje tak, že HR pracovníci plní ve firmách role hasičů, kteří musí řešit problémy, které firma má.“

*Jaroslav Macnar, Monster*

**Jaké je očekávání managementu od HR?**

# Příklad Expert: Kompetenční model jako bod zlomu



- Příležitost formulovat hodnoty
- Příležitost tvořit HR strategii
- Příležitost změnit myšlení

# Struktura projektu

## Design KM

1. schůzka, sběr údajů, pohovor s managementem firmy.

2. schůzka, představení pracovního modelu a připomínky

3. schůzka, představení KM a tvorba pozorovatelného chování

## KM v personálních činnostech

1. schůzka, návrhy systému hodnocení a vzdělávání

2. schůzka, definitivní podoba systému

## Zavedení metod a systému

Výcvik v užití metod hodnocení

Pilotní projekt u jedné úrovně a vyhodnocení

Jednotlivé schůzky jsou milníky, v nichž interní zástupci potvrzují dosavadní výsledky. V mezidobí probíhá práce v externí firmě, která průběžně komunikuje.

# Jak by měl pracovat dobrý HR manažer/specialista

- V těsném kontaktu s top managementem
- Součástí je studium dokumentů, rozhovory s lidmi napříč firmou
- Výstupem je práce přesně přizpůsobená podmínkám firmy
- Soulad se strategií společnosti

# Na co narážíme

- Neznalost HR pojmů mezi manažery
- Odstup vůči HR – jakou má HR pozici u top managementu?
- Naprosto rozdílné představy jednotlivých částí firmy



# Co se podařilo

- Přesvědčení manažerů o nezbytnosti HR
- Systematická a nikoli jen formalizovaná „HR činnost manažerů“
- Posun v myšlení lidí

# Příklad Charita: od analýzy ke změně

## Dotazníkové šetření

- Elektronická forma s kvantitativním a kvalitativním hodnocení
- Přidružená analýza motivačního klimatu

## Individuální interview

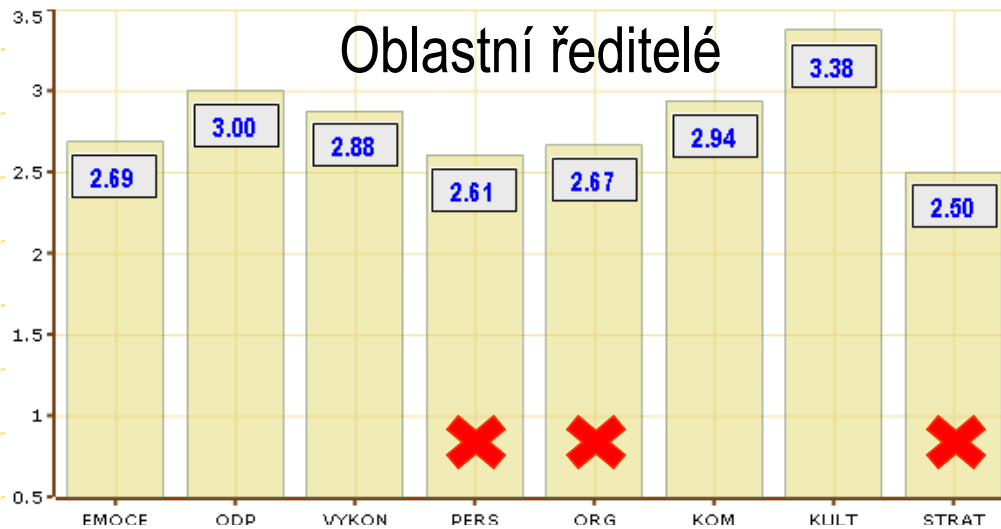
- Na dotazníkové šetření navazující, ale pro menší okruh lidí

## Závěry a doporučení, leadership meeting

- Formulace závěrečné zprávy
- Interpretace
- Návrhy dalšího posupu

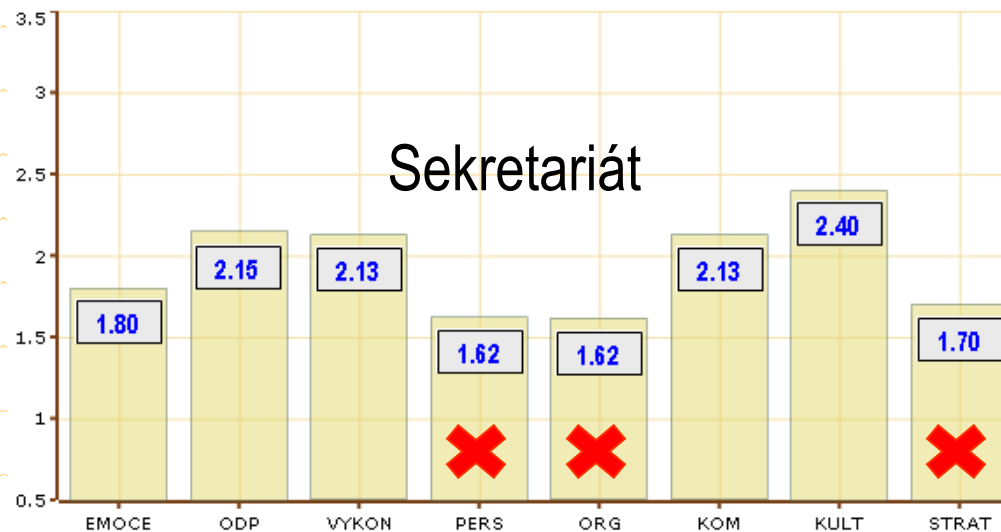
- Příležitost zapojit zaměstnance
- Příležitost sjednocovat procesy
- Příležitost změnit myšlení

# Hodnocení jednotlivých oblastí



Nejvíce rozvinuté oblasti:

- Kultura organizace
- Individuální odpovědnost
- Orientace na výkon



Nejméně rozvinuté oblasti:

- Personální práce
- Organizační chování
- Strategie

# Závěry analýzy – výchozí bod další práce

→ Seběvědomější oblastní ředitelé a sebekritičtější pracovníci sekretariátu

je zdravější rozložení pro decentralizované působení (velká samostatnost OCH)

→ Je třeba udržet či posilovat kulturu odpovědnosti, výkonu a sdílených hodnot. Je na čem stavět

→ Je třeba se zaměřit na personální práci, organizační chování a zažití strategie na všech úrovních (oproti vnímání nekonceptčnosti atd.)

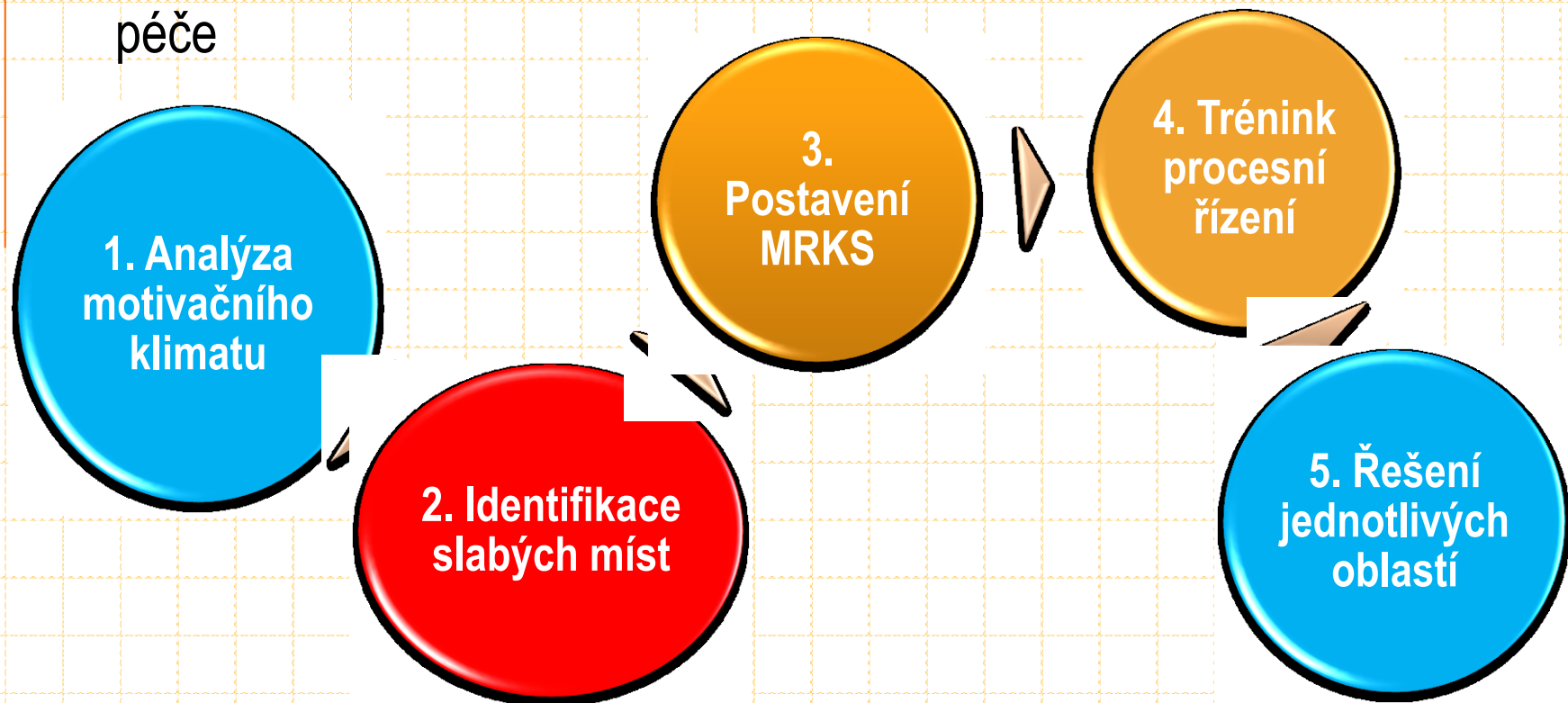
**Analýza motivace**

**Práce MRKS**

**Výstupy**

# Co se dělo dál?

- ◆ Činnost manažerů kvality rozvoje služeb
- ◆ Věnujeme se kvalitě řízení a podpůrných procesů, nikoli kvalitě péče



# Kterými procesy jsme se zabývali

## Základní procesy (procesy orientované na zákazníka)

- Analýza trhu
- Nabídka/tendr
- Objednávka/smlouva.
- Návrh produktu a procesu.
- Ověřování/validace produktu a procesu.
- Výroba produktu/  
Poskytování služby.
- Dodávka.
- Platba.
- Garance/servis.
- Zpětná vazba od zákazníka.

## Řídící procesy

- **Plánování**
- **Informování**
  - **Uchovávání záznamů**
  - **Řízení dokumentů a údajů**
- **Rozhodování**
- Ovlivňování
- **Kontrola**

## Podpůrné procesy

- Údržba
- Administrativa
- Financování
- Opatření k nápravě a preventivní opatření
- **Personální procesy**
- Řízení neshodného produktu
- Měření spokojenosti zákazníků
- Neustálé zlepšování
- **Postavení MRKS**
- Interní audit

Analýza motivace

Práce MRKS

Výstupy

# Co se podařilo

- Ozřejmeno postavení Manažerů rozvoje kvality služeb
- Vedení DCHB má pravidelnou zpětnou vazbu
- Stanoven provázaný harmonogram aktualizace strategických plánů na všech úrovních
- Nově nadefinovaná směrnice o informačních tocích
- Nové pojetí kontroly v Charitě (kontrola jako nástroj prevence)

**Analýza motivace**

**Práce MRKS**

**Výstupy**

# Největší riziko

- Hrozba přetížení zaměstnanců

- Přetížení příliš sofistikovanými procesy a kanonádou nových směrnic...

vs.

- Na druhé straně stres z nejasných očekávání a neprofesionality





# Největší příležitost

- Zapojení zaměstnanců do rozhodování
  - Zabránění implementace nevhodných řešení odjinud



- Vytváření skutečně efektivních a jednoduchých řešení

# Zapojení zaměstnanci....



**... jsou motorem pro každou firmu**

# Jak posunout organizaci směrem k rozvoji lidí (role agenta změny)

- ◆ Cíl
  - ◆ Koho potřebuji získat
  - ◆ Jak bych na to šel
  - ◆ Jaká rizika potřebuji ošetřit
  - ◆ Jaké postupy / metody z oblasti HR bych použil a proč?
- ◆ Př.: Fakulta / Česká pošta / Výrobní firma / ZŠ

# Jak se ptát, když druzí nekooperují:

◆ Může?

◆ Zná?

◆ Umí?

◆ Chce?

# Práce ve skupinách

- Jak ještě můžeme posilovat roli HR jako iniciátora změny?
- Jaké jsou další překážky této role HR?

# Hledejte si práci sami...



**Mgr. Ladislav Koubek**

[l.koubek@gmail.com](mailto:l.koubek@gmail.com)

777 668 473

## ...než Vás okolnosti dokopou.