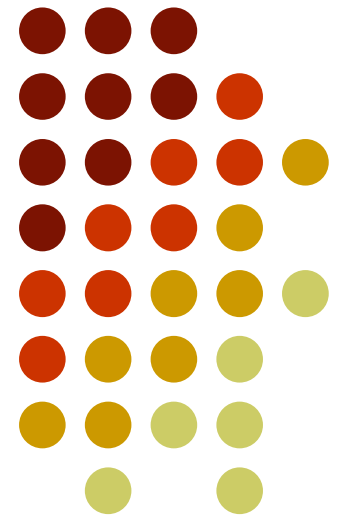
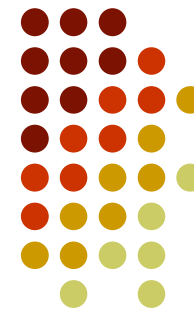


Organizace výuky



Základní informace

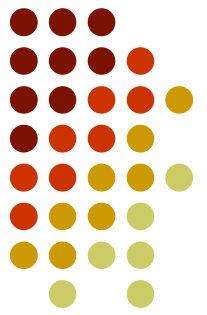


- **Vyučující:**

- Mgr. et. Bc. Ludvík Ducháček
(ludvik.duchacek@inc.cz)
- Mgr. et. Mgr. Ladislav Koubek
(ladosek@seznam.cz)

- **Základní požadavky:**

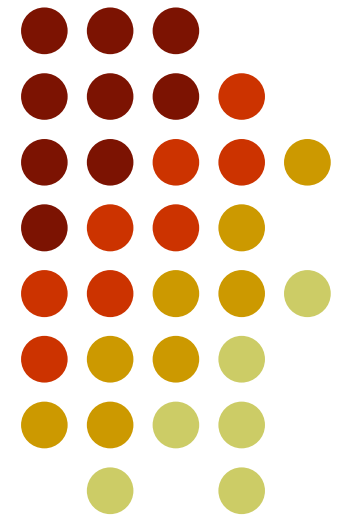
- pravidelná četba literatury
- složení dvou testů v průběhu výuky
- napsání případové studie: 3 členné týmy



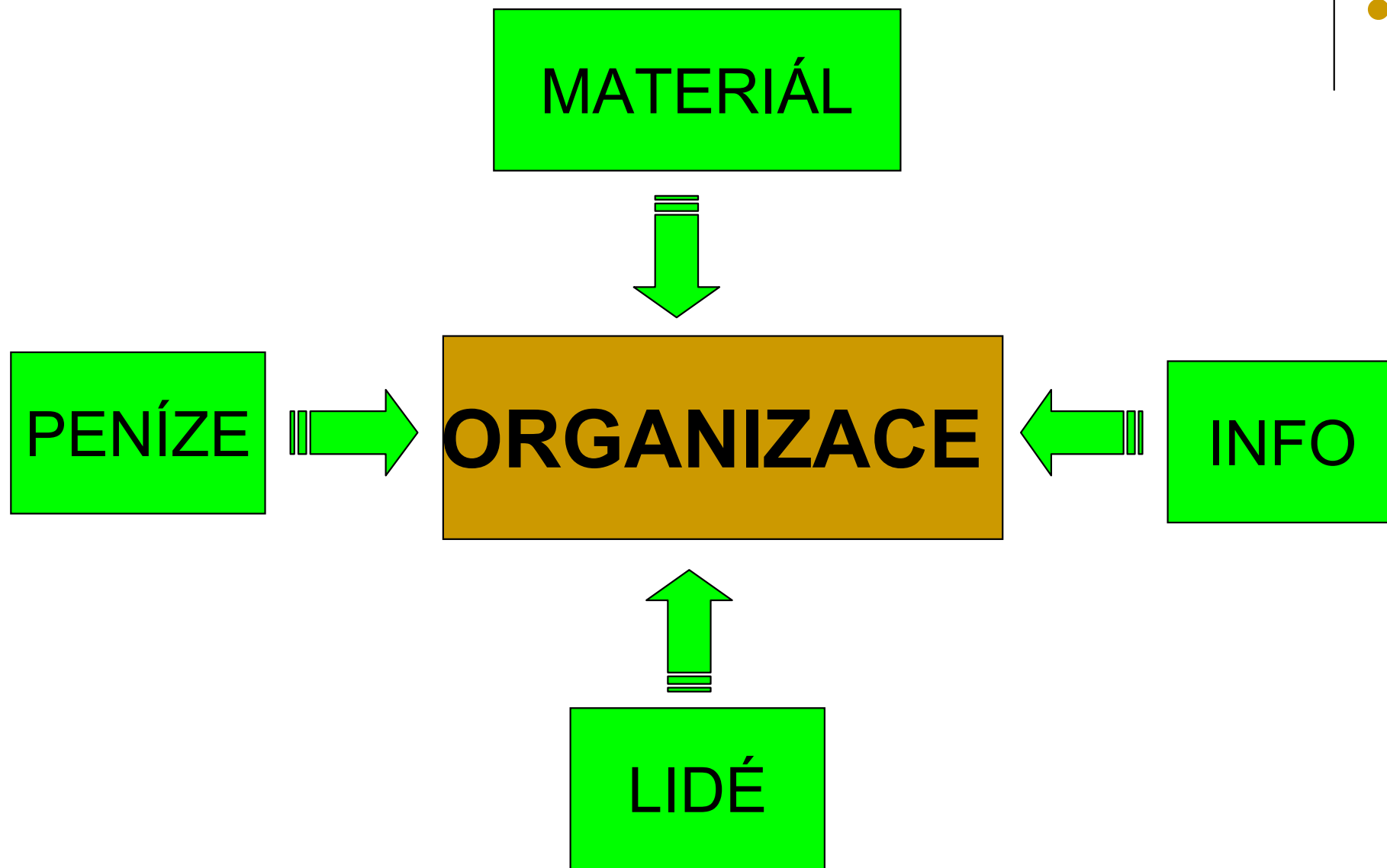
Informační zdroje

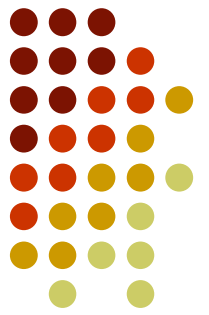
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2002.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 2002
- HRONÍK F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno, Computer Press 1999
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura*. Praha, Grada, 2004.
- 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>

Úvod do předmětu Metody personální práce



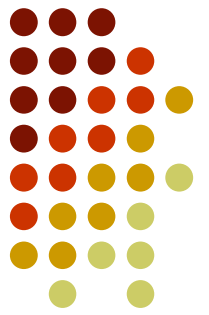
Základní zdroje organizace





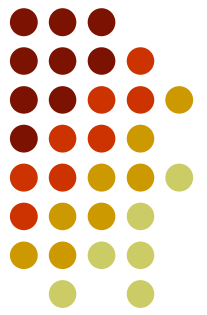
Personální práce

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



Personální činnost

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



Personální politika a strategie

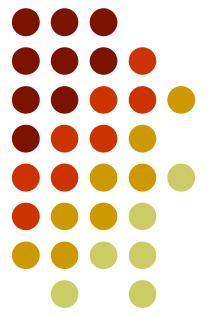
- **Personální strategie**

- determinována celkovou strategií organizace
- dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle
- způsoby dosažení cílů

- **Personální politika**

- determinována personální strategií
- A. systém relativně stabilních zásah uplatňovaných při rozhodování v oblasti HR
- B. koncepční řešení určité oblasti

Úkol pro Vás: Ideální personalista



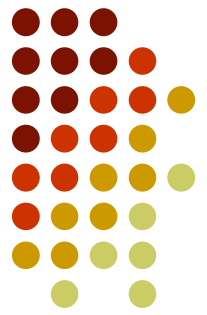
- Zkuste vizuálně vyjádřit, jak si představuje ideálního personalistu z hlediska jeho:
 - osobnostních charakteristik
 - potřebných znalostí
 - konkrétních dovedností

Multidisciplinarita v personální práci



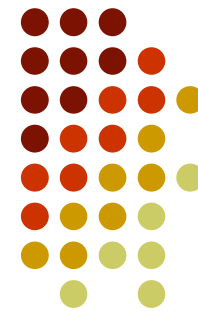
- **Psychologie** (interpersonální vztahy, diagnostika, trénink interpersonálních dovedností)
- **Právo** (bezpečnost práce, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem)
- **Ergonomie** (zajištění optimálního pracovního prostředí)
- **Ekonomie** (cena lidských zdrojů)
- **Pedagogika** (metodika vzdělávání)

Co je předmětem personální práce z hlediska psychologie ?



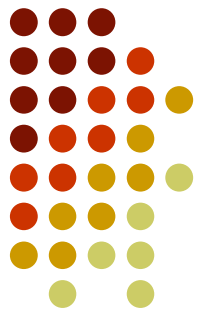
- optimalizace fungování sociálních organizací
 - struktura a její rozvoj
 - dynamika (vztahy) a chování
- problém:
 - vzájemná potřeba X odlišnost zájmů jednotlivce a organizace
 - cíl: pokusit se o dosažení rovnováhy

Konkrétní úkoly personální práce



Příklady:

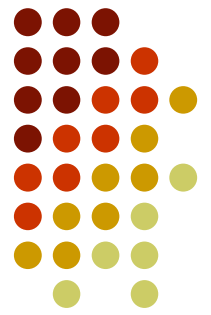
- vybrat, co nejlepší pracovníky do organizace
- vytvářet příjemné prostředí na pracovišti
- docílit, aby pracovníci co nejlépe pracovali
- zajistit, aby týmy pracovníků efektivně spolupracovali



Úkol: Přínosy personální práce

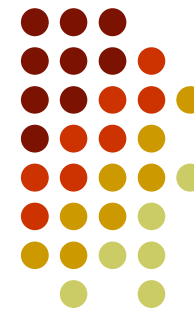
- Pokud personální práce dobře funguje může přinést řadu pozitivních efektů, jak celé organizaci tak lidem, kteří v ní působí.
- *Zadání: Zauvažujte a pokuste se tyto přínosy pojmenovat*

Přínosy efektivní PP pro organizaci (Koubek,J.)



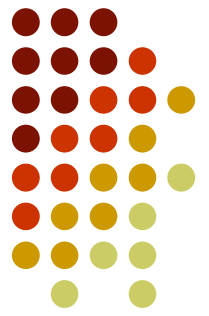
- zvyšování produktivity práce
- minimalizace absence a fluktuace
- eliminace ztrátových časů
- propojování a koordinování jednotlivých pracovních míst
- zavádění a monitorování programů ochrany zdraví bezpečnosti práce
- zvyšování hodnoty pracovníků vzděláváním a rozvojem
- podněcování zvláště aktivních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

Přínosy efektivní PP pro pracovníka



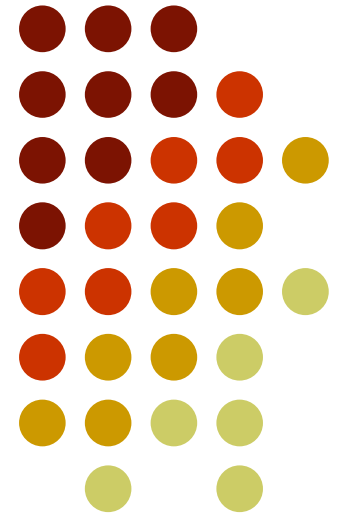
- pocit **patření** (identity)
- blízké interpersonální vztahy
- pocit **kompetence** – self-efficacy
- **osobnostní rozvoj**: schopnosti, dovednosti
- **uspokojování potřeb** na různých úrovních

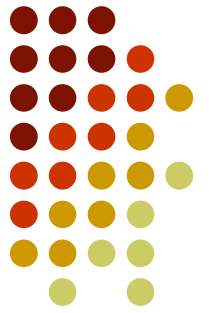
Koordinace výkonu personální práce - personální útvar



- = HR (Human Resource)
- velikost a strukturu útvaru determinuje především velikost organizace
- nejčastější: personalistika (pers.konzultant)
- specializace: vzdělávání, nábor, projekty
- řízení : větší firmy = HRM, střední – specializovaný manažer, malé - jednatel

Definice základních pojmu

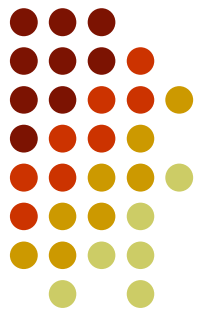




Organizace

Znaky organizace podle Scheina (1969)

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



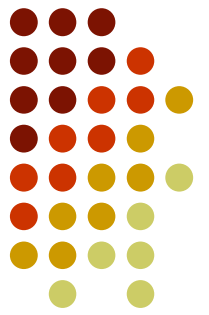
Personální politika a strategie

- **Personální strategie**

- determinována celkovou strategií organizace
- dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle
- způsoby dosažení cílů

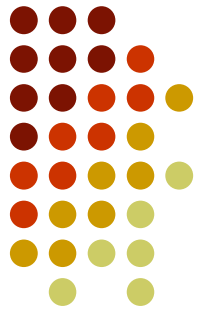
- **Personální politika**

- determinována personální strategií
- A. systém relativně stabilních zásah uplatňovaných při rozhodování v oblasti HR
- B. koncepční řešení určité oblasti



Personální činnost

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



Pracovní místo

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

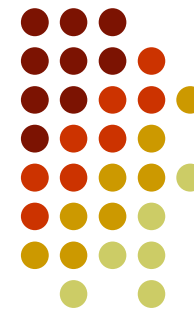
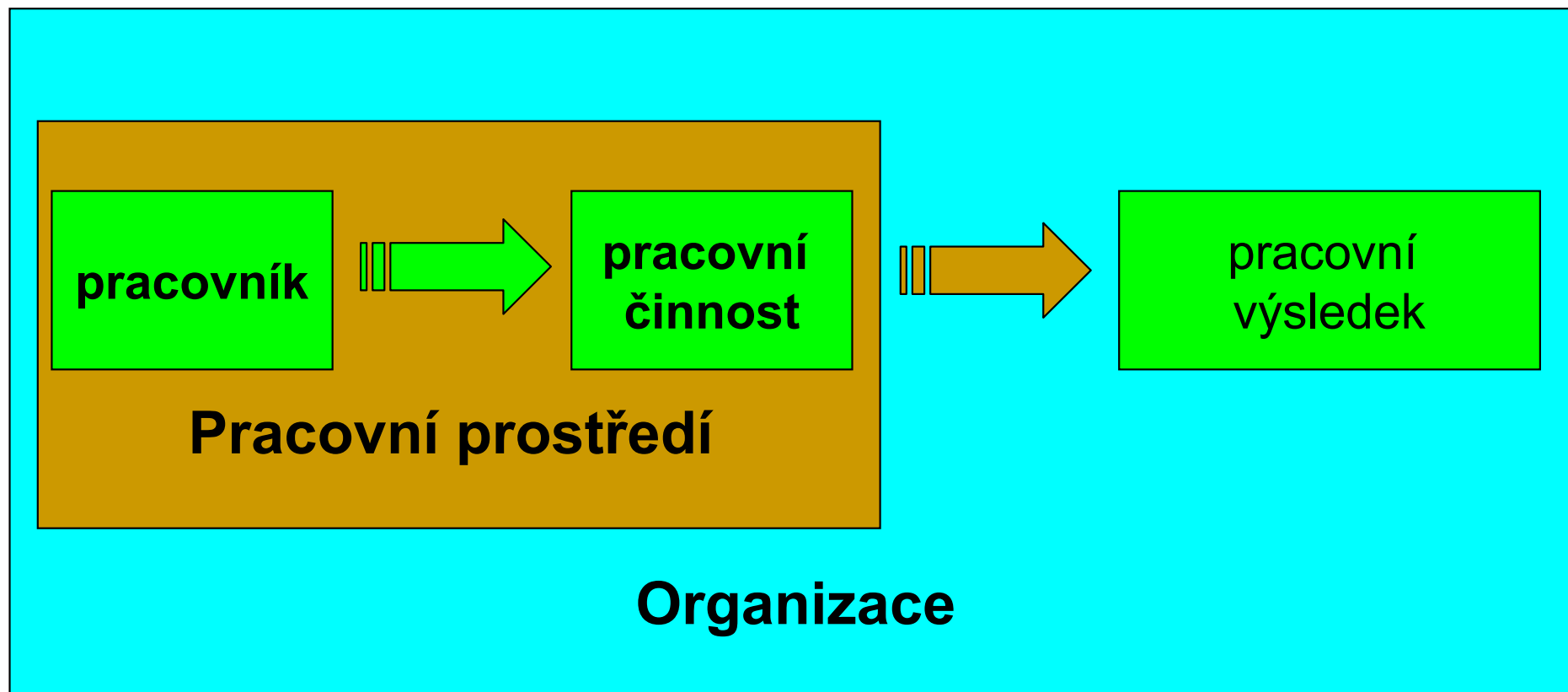
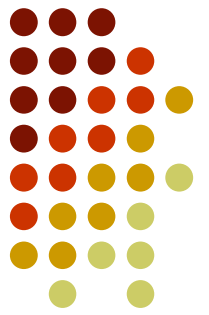


Schéma pracovní činnosti





Práce z hlediska psychologie

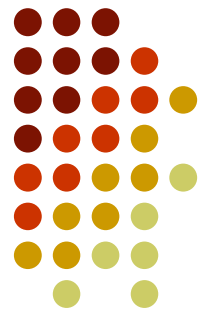
Charakteristika:

- vědomá a opakovaná činnost
- konaná za účelem uspokojování potřeb

Vliv a význam práce:

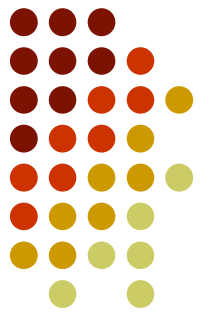
- role spojené s prací – součást self (identita)
- vliv na sebe-pojetí
- místo v hodnotové hierarchii a motivační struktuře

Co nám práce přináší a co bere ?



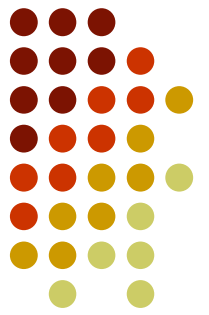
- Pokuste se vymyslet co nejvíce věcí, které může člověk v práci získat a co naopak musí do práce vložit ?

Zisky X Náklady



Pracovní výkon

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

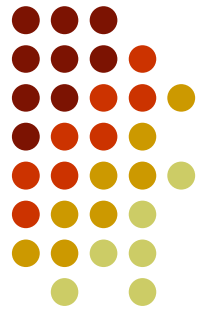


Úkol: Jak měřit pracovní výkon ?

Vymyslete co nejpřesnější ukazatele, kterými byste změřily výkon v následujících profesích:

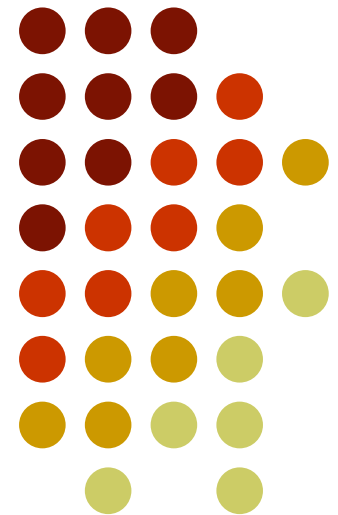
- výrobní dělník
- obchodník
- ekonom
- psycholog v PPP
- politik
- administrativní pracovník

Zdroje

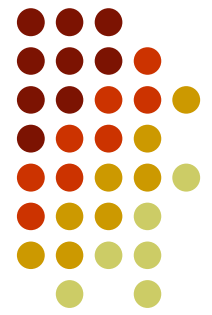


- Dvořáčková, Z., a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 2004.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
- SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*, Praha, Orbis 1969.

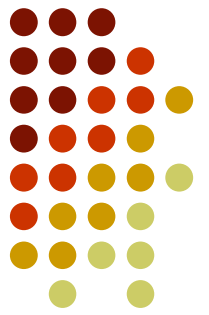
Koncepce řízení lidských zdrojů



Vývoj přístupů k personální práci



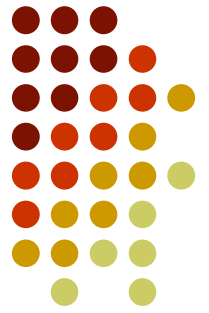
- 1. personální administrativa
 - administrativní služba - získání, uchování a správa dokumentů
 - pasivní přístup
- 2. personální řízení (před 1. sv.)
 - reflexe významnosti lidských zdrojů - aktivnost
 - operativní a vnitro-organizační charakter
- 3. řízení lidských zdrojů (poč. 50. a 60. lét)



ŘLZ – základní charakteristika

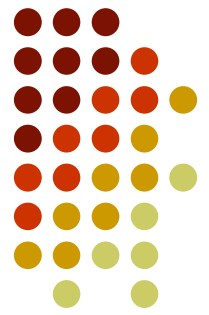
- strategický přístup
- integrovanost – komplexnost
- lidské zdroje – aktivum, konkurenční výhoda
- význam loajality a oddanosti (identita)
- unitarismus – stejné zájmy
- personální práce – každodennost všech vedoucích pracovníků

Základní cíle v oblasti HRM

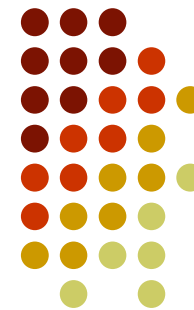


- zabezpečení a rozvoj pracovníků
- jejich motivace
- zvyšování jejich výkonnosti
- kvalitní mezilidské vztahy

Přístupy k HRM (Storey 1989)

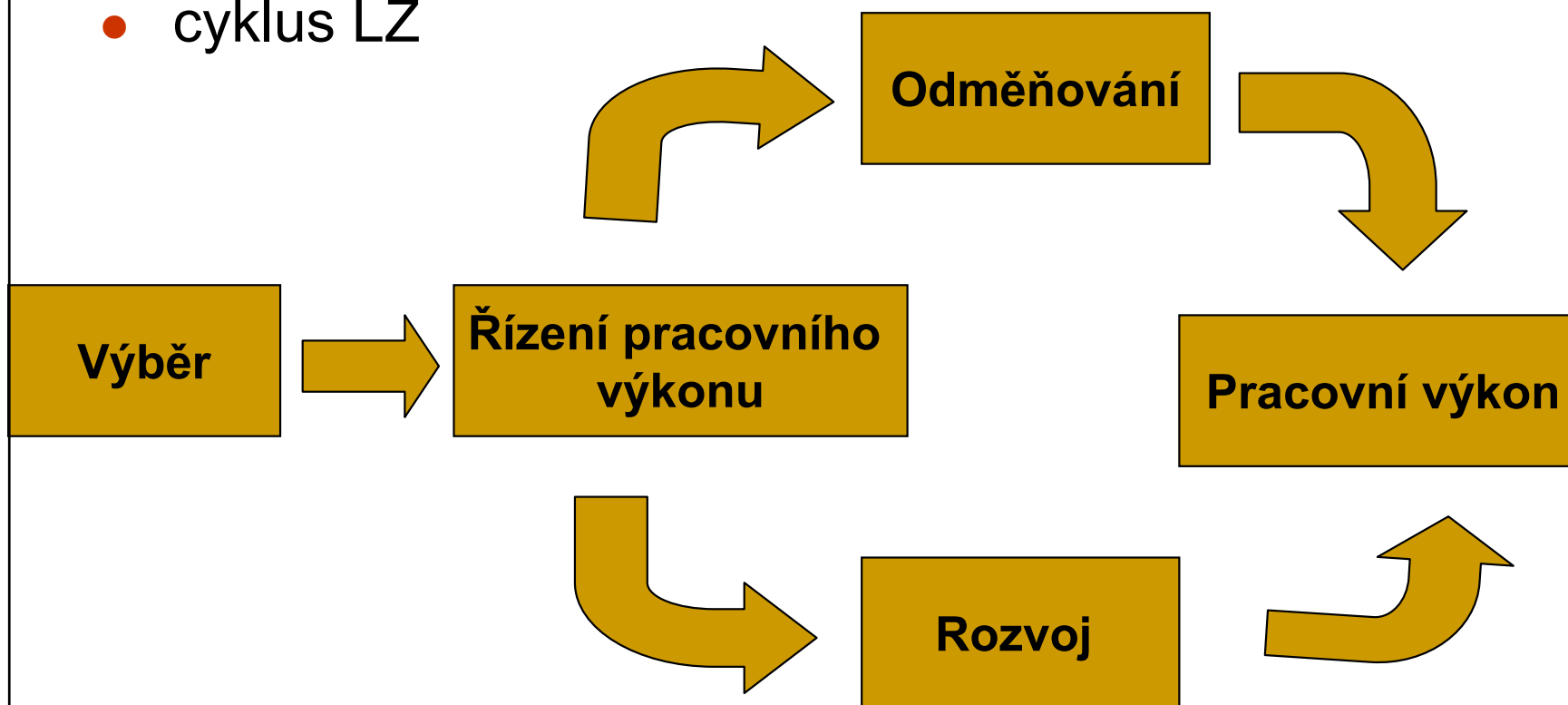


	Tvrký	Měkký
popis	Kvantitativní Ekonomický Racionální	Kvalitativní Psychologický Emociální
cíl:	dostat z lidí co nejvíce př. teorie intelektuálního kapitálu	získat si lidi př. teorie Human Relation

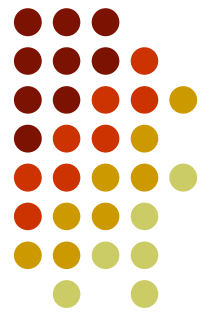


Modely HRM – model shody

- řídit LZ v souladu se strategií
- cyklus LZ

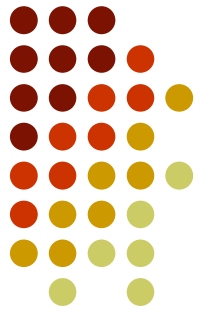


Harwardský systém: Beer (1984)



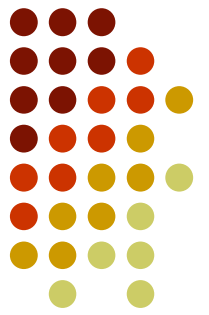
- větší odpovědnost a zapojení liniových manažerů
- úkol personálního útvaru – formulovat politiku





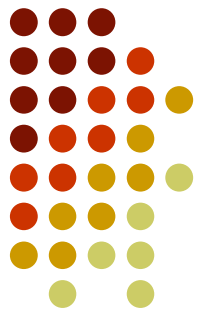
Kritické výhrady

Jaké Vás napadají výhrady vůči realizaci koncepce řízení lidských zdrojů v praxi ?



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



Moderní trendy v PP

- využití IT:
- zaměření se na řízení znalostí: IS,
- nové koncepce zaměstnanosti
- komplexní řešení
- interkulturalita
- rovné postavení mužů a žen
- podpora rozvoje firemní kultury
- audity - zjišťování stavů práce s LZ
- zpětnovazebnost