

Osnova výuky – prosinec 2006

PhDr. Alena Lubasová

Kurs : SPP 802

Personální analýza, plánování a strategie

Řešení projektů

Zadání jednotlivých úkolů projektu

1. Identifikační údaje a zaměření organizace
2. Definujte poslání a globální strategii zvolené organizace
3. Definujte personální strategii
4. Formulujte aspekty psychologické smlouvy
5. Návrh organizační struktury organizace ve formě organizačního schématu
6. Vytvoření konceptu personálního útvaru nebo personálního řízení organizace a formulace jeho etického kodexu
7. Rozpracování personální strategie do jednotlivých bodů personální politiky a vypracování 3 bodů personální politiky až do podoby pravidel
8. Příprava personálních plánů , popis použité metody

Zadání jednotlivých úkolů projektu

9. Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových funkcí
10. Příprava personálních plánů , popis použité metody
11. Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových funkcí
12. Metodika výběru zaměstnanců při obsazování jednotlivých pracovních pozic
13. Návrh opatření ke zvyšování pracovního výkonu ve formě rozpracované personální politiky
14. Vytvoření základního rámce vnitřního komunikačního systému a formy participace zaměstnanců na řízení a rozhodování
15. Závěr - co jste si z práce na projektu odnesli, (přínos, problémy, šance projektu na praktické zrealizování), jak budete fungovat jako tým - co bude vaší silnou stránkou a co vaší slabinou na základě testu týmových rolí (test každého člena týmu bude tvořit přílohu projektu)

Připomínky k projektům

- Dodržet doporučený postup, včetně číslování kapitol
 - Dodržet požadovanou formu – písmo, zápatí atd.
 - Pracovat s organizačním schématem – tzv. pavouk
 - Nevkládat zbytečné kapitoly – číslování max. 3-úrovně
 - Vybilancovat používání česko-angličtiny např. v názvech útvarů
 - Konkretizovat závěry pro danou organizaci – vyhnout se popisu úkonu, ale konkretizovat . Práce nesmí mít popisný, ale řešící charakter
-

Úprava projektu – doporučení

- Písmo velikost 12 bodů
 - V zápatí uvést datum zpracování jednotlivých částí , jméno a příjmení členů týmu
 - Dbát na grafickou úpravu- zaujmout
 - Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji
 - Závěrečné prohlášení o týmové práci a podpis jednotlivých členů týmů
-

Způsob odevzdání

- Projekt odevzdat nejpozději do 30.12. 2006 v **písemné podobě i elektronické podobě** –na CD :
 1. Na sekretariát k p. Pavlíkové – nebo
 2. Zaslát poštou na adresu : Alena Lubasová, Ladova 33, 621 00 Brno – **doporučeně**
 - Bez odevzdání projektu nemůžete být připuštěni ke zkoušce/testu
-

Konzultace k práci na projektu



V úterý 19. 12.2006 v době
od 14,00 do 16,00 hod.,
učebna U36.

Doporučuji předem se registrovat
e-mailem

Zkouškové termíny



Sobota : řádný 6.1. 2007 od 12,00-14,00 hod
.....P52

Sobota: řádný 20.1.2007 od 14,00 hod
....P21

Pátek : řádný + opravný 26.1. 2007 od
10,00- 12,00 hod.....P24

- Jiné oficiální termíny nejsou fakultou stanoveny- případné změny naleznete v IS
- Okruhy otázek k ústní zkoušce naleznete v IS

Zadání úkolu ke zkoušce

Před samotnou zkouškou bude zadán písemný test ověření získaných znalostí (více forem) :

- Test bude na místě vyhodnocen /bodován
- V případě dosažení požadovaného počtu bodů bude navržena známka s ohledem na hodnocení práce na projektu
- Při nedosažení limitu bodů nebo nesouhlasu se známkou bude následovat ústní zkouška

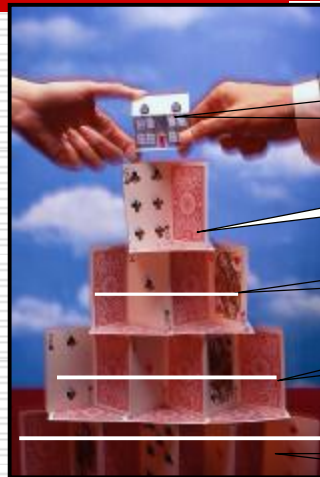


Prostor na vaše dotazy

Tématický celek E.

VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Schéma výuky



Projekt „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“

Vybrané personální procesy

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální management

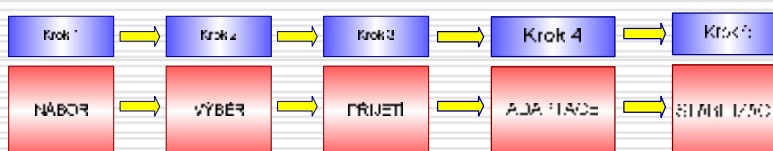
Úvod do tématického celku D

- Je důležité pochopit vzájemné vztahy v personálním řízení – strategie (Cíl) – plánování (co a kdy) – analýzy (proč) – procesy (jak)
- Procesů v personálním řízení je velmi mnoho - zabýváme se pouze těmi, které netvoří samostatný předmět vašeho oboru

Téma I. Zajištění pracovníků

Zajištění pracovníků je konkrétní personální činnost, pro kterou musíme mít k dispozici všechny potřebné informace, vyplývající z provedených analýz.

Proces zajištění pracovníka pro konkrétní pracovní pozici pak probíhá v těchto krocích :



Zdroje náboru

- Osobní doporučení
 - Inzerát v místním nebo celostátním tisku (Rovnost – Mladá fronta Dnes)
 - Odborné časopisy
 - Noviny a magazíny minoritních skupin
 - Elektronické komerční databáze
 - Databáze úřadu práce a burz práce
 - Cílený nábor formou dne otevřených dveří
 - Personální agentury
-

Adaptace

- Je plně v rukách personalistů i ostatních pracovníků ve firmě. Pokud není tento krok formálně ošetřen – může veškerá snaha předcházejících kroků vyjít naprázdno.
- Pravidlo prvního dojmu- Jestliže je první dojem špatný, pak se jen velmi těžko napravuje .
- Pracovník si vytváří vztah k firmě během prvního týdne. Ten rozhoduje o vytváření jeho vztahu k zaměstnavateli

Základní pravidlo výběru



Typy výběru

- Pohovor s vedoucím pracovníkem
- Výběrové řízení organizovanou formou
- Assessment centrum
- Měření způsobilosti dle kompetenčních modelů

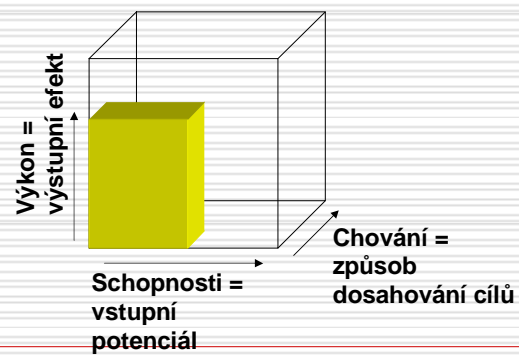
Typ a způsob výběrového řízení závisí na obsazované pozici a finančních možnostech.

Standardní metody výběru

- Strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami a kritérii hodnocení
 - Posouzení celkového dojmu , kterým účastník působil
 - Osobní SWOT analýza
-

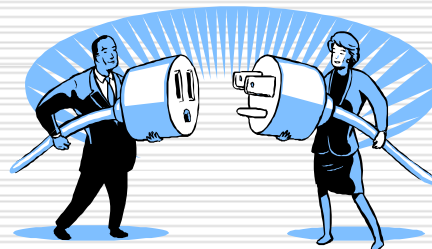
Hodnocení uchazeče v rámci VŘ

Hodnotící krychle



Základní pravidlo přijetí

Přijetí pracovníka je měřítkem úrovně organizační kultury



Stabilizace

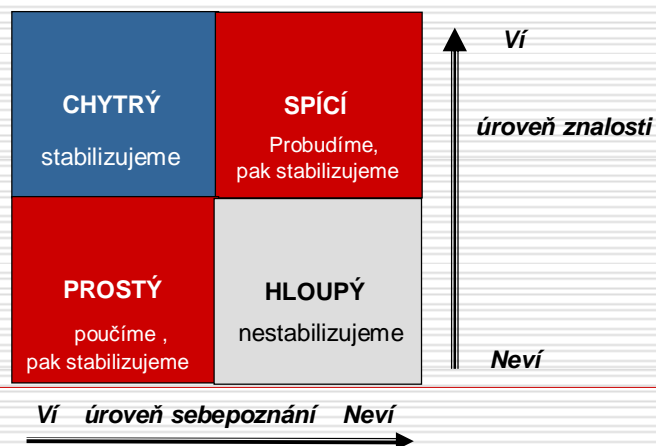
Kdy stabilizovat ?

- Jestliže nám míra mobility překročí 10 % /viz personální analýzy / pak je nutno aplikovat radikální stabilizační program

Koho stabilizovat ?

- Zpravidla se opíráme o portfolio zaměstnanců dle schopnosti flexibility
- Flexibilita pracovníka je hlavním parametrem pro stabilizaci.

Rozdělení zaměstnanců do portfolia



Adaptační proces

Adaptační proces je získávání a osvojování si specifických poznatků a dovedností pro převzetí určité úlohy ve společnosti. Délka adaptačního procesu je různá dle charakteru organizace a pracovní pozice.

V rámci adaptace je po pracovnících požadováno zvládnutí :

Ø **Pracovní adaptace** - pracovní úlohy, procesy a postupy – „zaběhnutí“ se v nové práci

Ø **Sociální adaptace** – postupné začleňování do sociálních vztahů v rámci celé skupiny a do systému organizace (znalost cílů, organizační kultura, předpisy, normy vyhlášky, tj. vnitřní legislativa organizace)

Pozor na paradoxy personálního řízení při stabilizaci

- Při zajišťování a stabilizaci pracovníků pro potřeby organizace dochází někdy k tzv. Paradoxům personálního řízení, které je možno jednoduše matematicky vyjádřit takto :

$5 + 2 = 5$	princip krytí neschopnosti
$5 + 1 = 4$	nástup rozkladného elementu
$5 - 1 = 6$	propuštění brzdného elementu
$5 - 1 = 3$	odchod tvůrce (viz týmové role)
$5 + 0 = 7$	uplatnění motivačního postupu
$5 + 0 = 3$	

Téma II. Zvyšování výkonnosti

Základní vzorce pro podávání výkonu

$$V = f(S \times M)$$

$$S = f(N \times Z)$$

$$M = f(O \times P)$$

$$V = f(N \times Z \times O \times P)$$

Pozor na to, abychom **S**, které má trvalou - dlouhodobě neměnnou charakteristiku nezaměňovali za **M**, které se rychle mění a vyžaduje trvalou pozornost

S motivací souvisí i pojem uspokojení z práce

Silná preference :

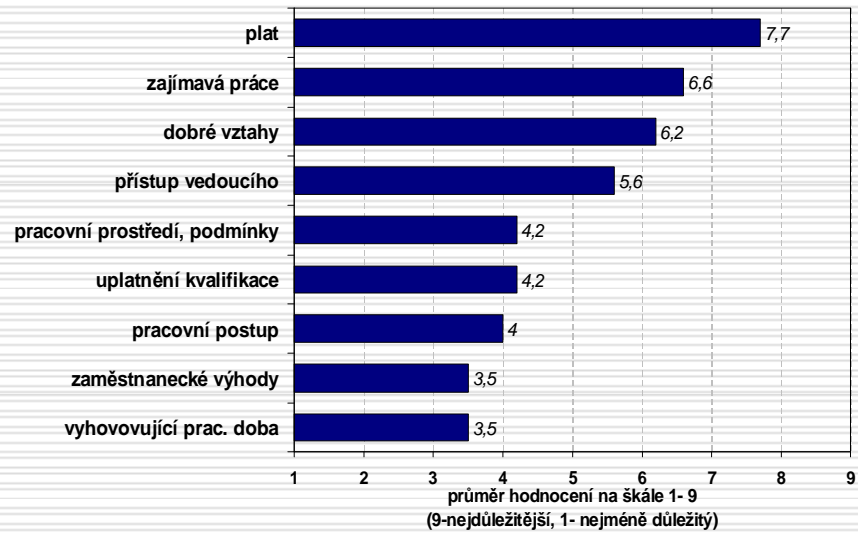
- Odměňování
- Sociální výhody
- Pracovní vztahy
- Možnost postupu

Nižší preference:

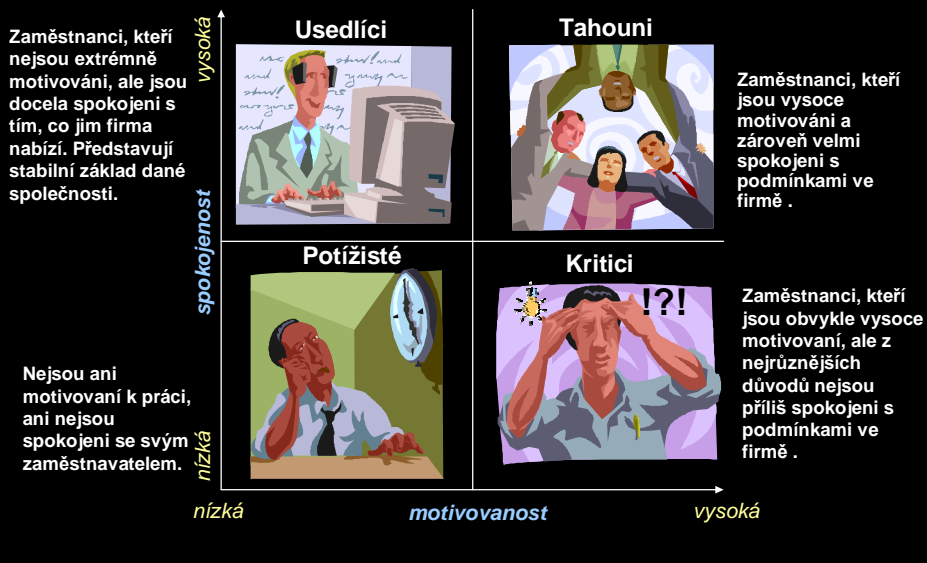
- Charakter práce
- Organizace práce
- Pracovní podmínky

Jak souvisí tyto faktory s motivací ?

Důležitost faktorů spokojenosti



Portfolio zaměstnanců



Důsledky uspokojení z práce:

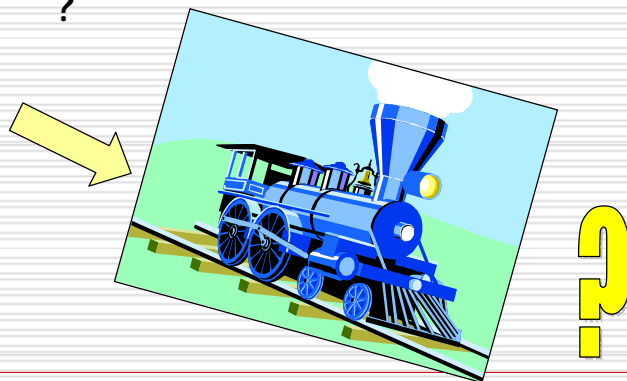
Růst nebo pokles těchto faktorů :

- Produktivita
- Fluktuace
- Absence

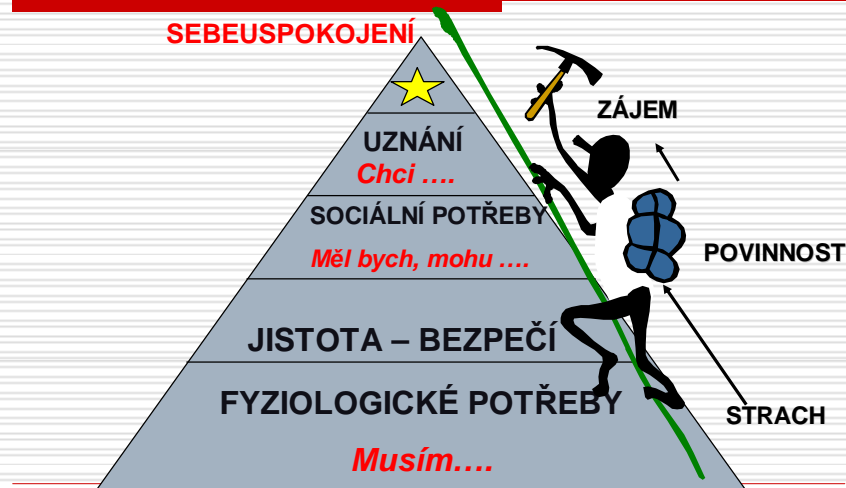
Motivace a uspokojení jsou dva odlišné pojmy !!!

Vnější a vnitřní motivace

Co potřebuje lokomotiva proto, aby se rozjela , tam kam potřebujeme ?



Maslowova pyramida (1943)



Způsoby motivace

- **Systém odměňování** je alfa a omegou účinné motivace
- **Sociální funkce firmy** a sociální program/program Cafeterie
- **Hodnocení a kariérový postup** - Oba procesy – hodnocení i řízení kariéry probíhají přirozeně v každé firmě – je jen otázkou, zda formálně či neformálně.
- **Komunikační systém**
Úkolem personalistů by mělo být mít tyto procesy formalizované. Je to někdy dosti tvrdý boj .

Ukázka diskuse k tématu motivace

✓ Co je to **vnější** motivace ?

Kdo ji vytváří a kdo je jejím příjemcem ?

✓ Co je to **vnitřní** motivace ?

Jak se vytváří a kdo je jejím
příjemcem ?

Adamsův model teorie rovnováhy

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace $O_p = O_i$

$$O_p / I_p = O_i / I_i$$

SCHÉMA
MOTIVACE

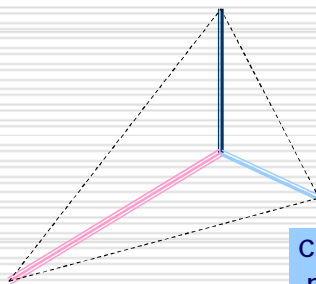
B. Vstup = vynaložené úsilí I_p

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici I_i

Porušení psychologické smlouvy

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

SCHÉMA
DEMOTIVACE



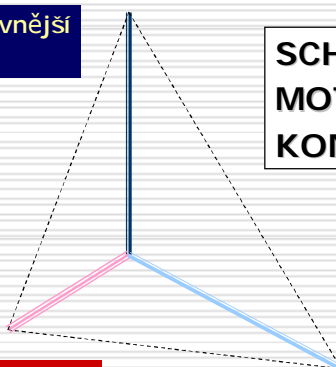
C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

B. Vstup = vynaložené úsilí

Porušení psychologické smlouvy

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

SCHÉMA
MOTIVAČNÍHO
KONFLIKTU



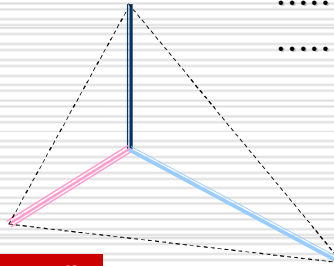
C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

B. Vstup = vynaložené úsilí

Diskuse : O co se jedná nyní ?

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

.....
.....
.....



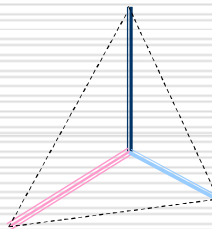
B. Vstup = vynaložené úsilí

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

Diskuse : O co se jedná nyní ?

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

.....
.....
.....



B. Vstup = vynaložené úsilí

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

Různé teorie motivací

- **Maslowova teorie** (1943) :
Hierarchický systém základních instiktoidních potřeb
 - **Atkinsonova teorie** (1953):
Tendence dosáhnout úspěchu x Tendence vyhnout se selhání
 - **Teorie Bűhlerové** (1982)
Cíle jako zdroj motivace , které jsou determinovány potřebami a tendencemi k jejich uspokojení
-

Téma III. Zaměstnanecké a pracovní vztahy

- Jedná se o vztahy zaměstnanec - zaměstnavatel ať v kolektivní tak individuální podobě.
-

Komunikace /komunikační systém

Komunikace z pohledu jedince :

- Účinná a efektivní komunikace z hlediska jedince je závislá na jeho schopnosti zpracovat informaci – jedna informace - 70 myšlenek – jediný závěr
 - Schopnosti logické a přesvědčivé argumentace – rétorika , technika dotazování
 - Naslouchání – 45 % činnosti v komunikaci – největší problém v komunikaci
 - Analytické a tvůrčí myšlení převést do komunikace
-

Komunikace /komunikační systém

Z pohledu organizace:

- Personalisté by měli dbát na vypracování formálního i neformálního vnitrofiremního komunikačního systému.
- Dnes se firmy zabývají i rozborem škod, které vznikly z důvodu nefunkční komunikace, vytváří se tzv. komunikační audity a vlastní komunikační systémy , jejichž výstupy mají nejrůznější podobu - např. Komunikační karty- Kdo – jak- na jaké téma a s kým komunikuje . Zajímavé, ale zejména užitečné.....



Participace pracovníků na řízení

- Participace na vlastnictví prostřednictvím zaměstnaneckých akcií – Př. BVV
 - Participace na zisku – vlastníci se dělí o zisk se zaměstnanci – Sklářny Ruckl
 - Participace na řízení organizací – ve správních či dozorčích radách – vyplývá z Obchodního zákoníku
 - Participace na úkolech – účast na pracovních workshopech při tvorbě rozhodujících faktorů pro firmu např. Nové organizační uspořádání, mzdový systém apod. - Výsledek : Rychlejší ztotožnění se změnami .
-

Řešení konfliktů a disciplinární řízení

Vyžaduje od personalistů propracovaný systém, který tak posouvá jejich role do pozice mediátorů v konfliktu :

- Pokojná koexistence – urovnání rozporů
 - Nalezení kompromisu - oboustranný ústup z pozic
 - Řešení problémů – dosažení oboustranně akceptovaných efektivních výsledků
-

Strategie jednání v konfliktních situacích



Disciplinární opatření

- ? *Co se stane , když se nebudou dodržovat organizační normy ?.....*
- Preventivní – jak předcházet porušení -----
-----kontrola
 - Nápravná -progresivní při opakovaném porušení pravidel -----trest
 - Velmi nutné pro komplexní využití možnosti zákoníku práce ----žlutá karta
 - Doporučení – mít disciplinární opatření ve formalizované podobě -----forma

Příklad - Mc. Gregorova teorie

**60 % lidí typu x – nechtějí pracovat –
potřebují donucovací prostředky,
přikazy, normy**

**30 % lidí typu y – chtějí pracovat –
potřebují vypracovat motivační a
pobídkový systém**

**10% lidí typu z – potřebují pracovat
–vyžadují pouze prostor pro
seberealizaci a prostředí důvěry**

Vztahy s odborovou organizací

- Jednou z nejdůležitějších činností personalistů ve firmě – bohužel zpravidla nejméně oblíbenou**
 - Proč? Vyjednávání je platformou konfliktů – lidé obecně nejsou teoreticky na vyjednávání připraveni**
 - Vyjednávání většina lidí považuje za přirozený proces a proto si na něm zpravidla „vylámou zuby“**
-

Kolektivní vyjednávání

Základní proces ve spolupráci s odbory, který vyžaduje :

- stanovit pravidla – kodex KV , který nesmí být z žádnou stran porušen
 - Uzavření Kolektivní smlouvy – prvky dohodnuté nad rámec zákona a vyšší kolektivní smlouvy.
 - Zpravidla se nevedou spory o obsah, ale o formu. Jak obsáhlá bude kolektivní smlouva – odbory chtějí hodně, aby si obhájili svoji důležitost ve firmě.
-



Prostor na vaše dotazy

Závěr



**Krásné Vánoce
a
úspěšné složení
všech zkoušek**



Děkuji Vám za pozornost
