

# Osnova výuky – říjen 2006

---



Personální analýza, strategie a  
řízení

SPP 802

PhDr. Alena Lubasová

[lubasova@brno-konsens.cz](mailto:lubasova@brno-konsens.cz)

12.10.2006

1

## PhDr. Alena LUBASOVÁ

---

### VZDĚLÁNÍ :

- MU obor sociologie + PR
- doktoranské studium sociální psychologie na téma  
**STÍNOVÉ STRÁNKY ÚSPĚCHU**

### PRAXE :

- Kurátor mládeže - 6 let
- Podnikový sociolog - První brněnská strojírna – 1 rok
- Personální ředitelka První brněnská strojírna – 8 let
- Odborný konzultant –personální a organizační management , řešení konfliktů, zdravý životní styl ,  
od roku 2000 - dosud

12.10.2006

2

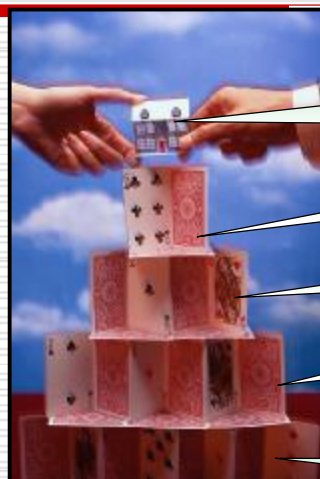
## Cíl výuky

- Kurz Personální analýzy, plánování a strategie tvoří základní rámec personálního řízení
- Celý kurz je rozdělen do 4 tématických celků:
  - A. Lidský faktor v systému řízení organizace – převážně teoretická část výuky
  - B. Plánování v oblasti lidských zdrojů
  - C. Personální analýza - budou spojena v jedno na příští konzultaci
  - D. Vybrané procesy personálního řízení

12.10.2006

3

## Schéma výuky



Projekt „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“

Vybrané personální procesy

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální management

12.10.2006

4

## Pravidla „hry“

---

- Účast na výuce
- Průběžná práce na projektu ve skupině
- Zvládnutí kontrolního testu-podmínka zápočtu
- Zkouška v případě nesouhlasu s navrženým hodnocením

Známka = aktivita při práci na projektu + výsledek kontrolního testu

12.10.2006

5

## Studijní materiály

---

- Syllabus – v tištěné nebo elektronické podobě – osnova a literatura
- Prezentace přednášek – v IS (presenční SPP 423)
- Manuál - průvodce studiem kurzu – základ studijního materiálu - dosud nepublikované materiály, obtížně dostupné informace , klíčová slova, kontrolní otázky a cvičení – základ pro otázky ke zkoušce
- Čítanka – texty ke studiu – usnadní shánění literatury
- Povinná literatura – J. Koubek – Řízení lidských zdrojů, ze které lze čerpat maximum informací pro studium
- Doplnující literatura – Werther, Davis – Lidský faktor a personální management, Armstrong – Řízení lidských zdrojů , která je hůře dosažitelná , proto jsou nejdůležitější pasáže uvedeny v čítance
- Prameny , ze kterých bylo čerpáno při tvorbě manuálu – pro hlubší pochopení konkrétní problematiky

12.10.2006

6

## Způsob komunikace

---

- prostřednictvím e-mailu – viz moje adresa [lubasova@brno-konsens.cz](mailto:lubasova@brno-konsens.cz)
- na následujících konzultacích – 10.11.a 8.12.2006
- telefonicky – viz telefonní číslo 541228404, 602702021
- na konzultačních hodinách, pokud bude nutné, tak budou stanoveny
- Po ukončení každého tématického celku bude zadána skupinová práce na projektu

---

12.10.2006

7

## Prostor pro dotazy

---

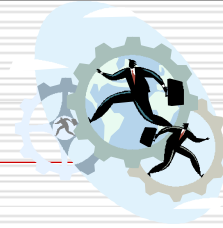


---

12.10.2006

8

Tématický celek A.



# Lidský faktor v systému řízení organizace

12.10.2006

9

## Téma I. Strategie – formulace záměrů a cílů

**Obsah tématu :**

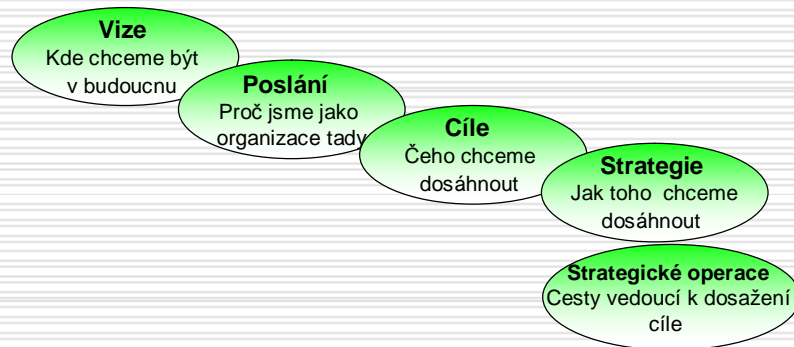
- Vysvětlení obecných pojmů pro celkové pochopení souvislostí mezi jednotlivými termíny vize – strategické cíle – strategie – postup
- Členění jednotlivých strategií
- Realizace strategie v praxi, jaké překážky brání tomu, aby byla strategie v praxi naplňována .

12.10.2006

10

## Srovnání obecných pojmů

---



---

12.10.2006

11

## Jak formulovat poslání?

---

- Proč je organizace na trhu , co chce dodávat
- Jak se chce vymezovat vůči zaměstnancům
- Co chce udělat pro vlastníky
- Jak se vymezuje k vnějšímu prostředí /společnosti

---

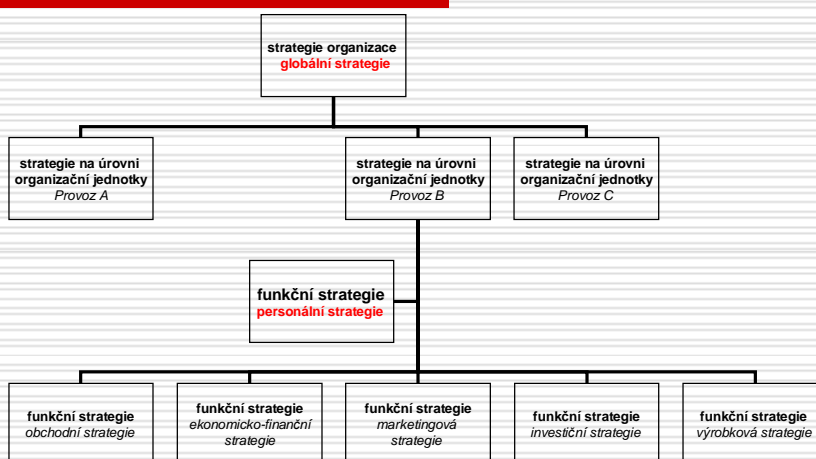
12.10.2006

12

## Příklad pro srovnání pojmů

Pojem	Vyjádření
Záměr	Cestováním po světě vydělám peníze
Poslání /mise (proč)	Jsem cestovatel, který poznává svět
Vize (kam)	Pokořím významná místa světa ve všech kontinentech
Strategické cíle (co všechno )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Navštívím Austrálii nejbezpečněji</li> <li>2. Navštívím Japonsko nejlevněji</li> </ol>
Strategie (jak – alternativy )	Budu cestovat vlakem Budu cestovat autem Půjdu pěšky
Strategické operace (s kým, kdo,kdy)	Vydám příručku v roce 2006 Uspořádám přednášky pro.....

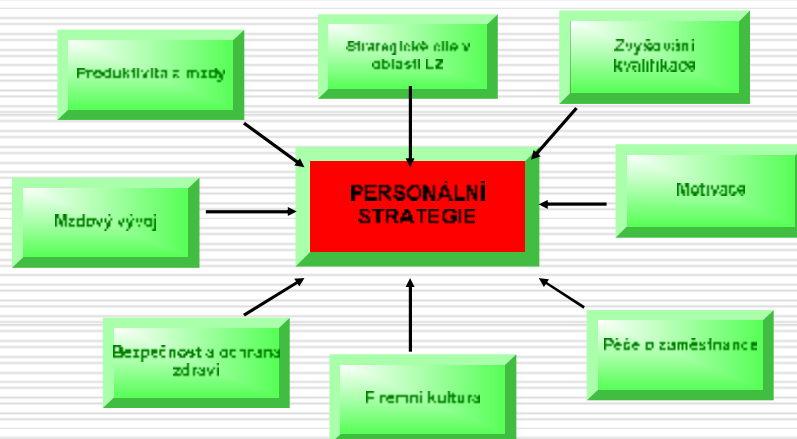
## Hierarchické členění strategií



12.10.2006

14

## Příklad obsahového vymezení personální strategie



12.10.2006

15

## Téma II. Organizace a strategické řízení – nástroje k realizaci strategických cílů

### Obsah tématu :

- Vztah mezi personálním řízením a organizací jako objektem tohoto řízení.
- Proč organizace vznikají, k jakému účelu a jakými subsystemy jsou tvořeny – technickým a sociálním – vysvětlení vztahů mezi těmito dvěma pojmy
- Typy organizace, co je to organizační struktura, jak jsou organizační struktury utvářeny, jaká je jejich funkce, výhody a nevýhody

12.10.2006

16



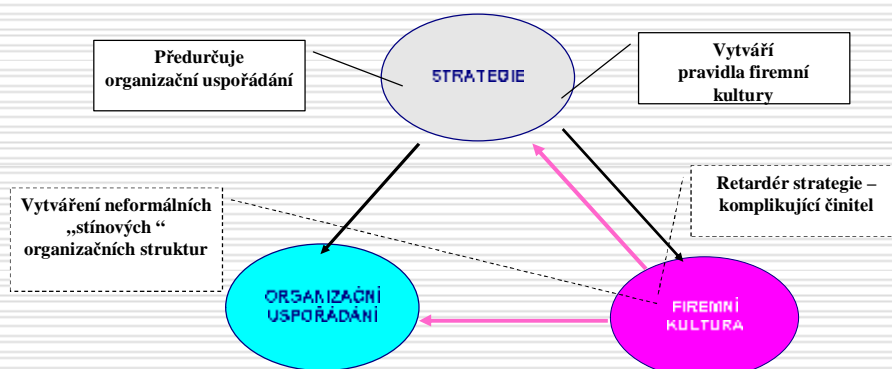
## Téma II. Organizace a strategické řízení – nástroje k realizaci strategických cílů

- Současný vývoj organizací a organizačních struktur až do forem flexibilní organizační architektury
- Vztah mezi organizační kulturou a personální politikou
- Organizační rozvoj tvoří v rámci personálního řízení sice okrajovou, ale přesto důležitou složku při prosazování strategických cílů.
- Vývoj strategického řízení -, jak se strategické řízení vyvíjelo v jednotlivých vývojových etapách

12.10.2006

17

## Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury



12.10.2006

18

## Technický subsystém



Materiální i nemateriální

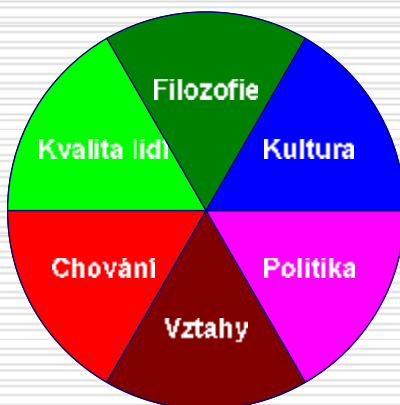


Organizační

12.10.2006

19

## Sociální subsystém



Vybavení organizace nemateriální



Prvky sociálního subsystému

12.10.2006

20

## Vztah mezi systémy

Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického systému je tvořivý proces, který je zabezpečován systémem sociálním.

Oba systémy fungují na zcela odlišných principech a proto je nutné při řízení organizace od sebe striktně odlišovat způsob řízení technického a sociálního systému.

Technický systém by měl být řízen managementem s technickými a ekonomickými kompetencemi .

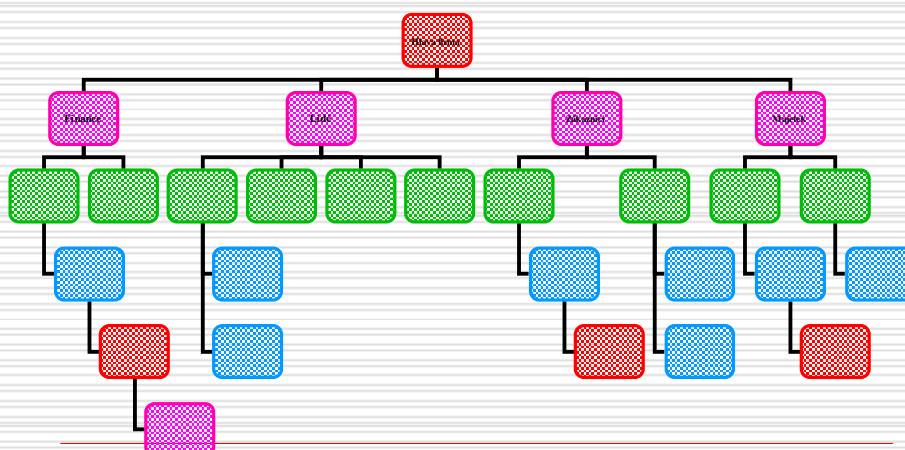
Sociální systém by měl být řízen manažery s kompetencemi, vyplývající z humanitního vzdělání .

12.10.2006

21

## Organizační struktura

Čím složitější je organizační struktura, tím komplikovanější je firemní kultura .



12.10.2006

22

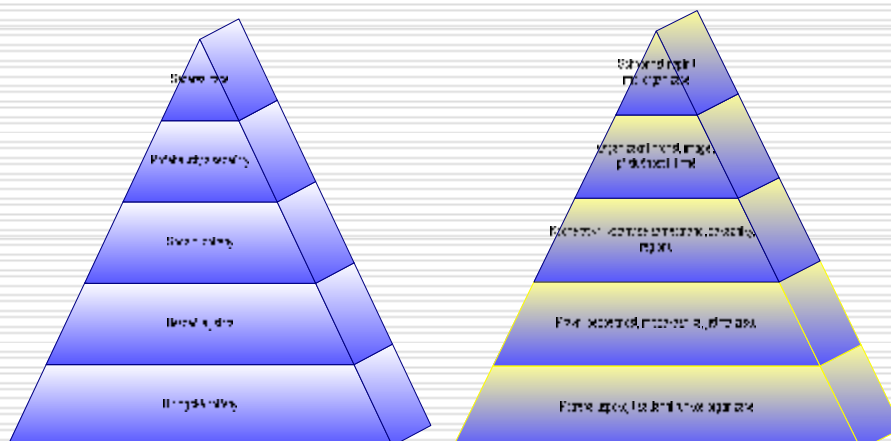
## Organizační architektura

Organizační architektura je charakterizována jako umění vytvořit z organizace takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti ať již s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

12.10.2006

23

## Porovnání lidských potřeb a potřeb organizace



12.10.2006

24

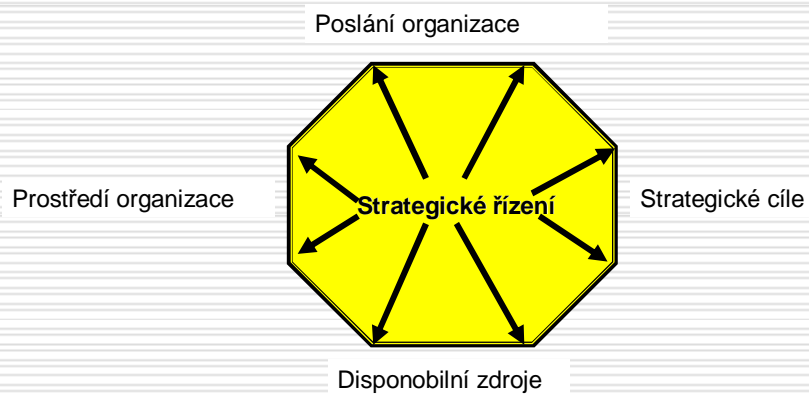
## Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



12.10.2006

25

## Schéma strategického řízení



12.10.2006

26

## 4 vývojové fáze strategického řízení

---

- 70.léta – etapa amerických strategických analýz
- 80.léta - etapa konkurenčních výhod
- 90.léta - etapa superkonkurence a hyperkonkurence
- Konec 90.let – etapa globalizace

---

12.10.2006

27

## Kontrola vašeho studia

---

& V čítance je uvedena literatura k tomuto tématu na [str. 6-29](#). Podrobně je zde zejména vysvětlena oblast organizační kultury, která je pro personalisty velmi důležitá a personalisté jsou její bezprostřední tvůrci.

---

12.10.2006

28

## **Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů**

---

### **Obsah tématu:**

- Člověk v pracovním procesu
- Vývoj personálního řízení
- Výkon personálního řízení

---

12.10.2006

29

## **Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů**

---

### **Obsah tématu:**

- Člověk, lidský faktor, lidský potenciál jako nejdůležitější aspekt naplňování strategických cílů jakékoliv organizace
- Co člověk v pracovním procesu prožívá, co ovlivňuje jeho výkonnost, co představuje pojem lidský potenciál a lidský potenciál organizace

---

12.10.2006

30

## Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

---

- Faktory výkonnosti člověka, které lze ovlivňovat jen velmi okrajově – /např. zdraví, zdatnost, dovednosti, vědomosti, znalosti, postoje, motivaci, tvůrčí schopnosti, volní složky osobnosti apod/.
- Faktory výkonnosti, které jsou závislé zejména na tom, jak efektivně je prováděno personální řízení . / Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence, vývoj pracovního potenciálu člověka v průběhu času, teorie atribuce – posuzování lidí při práci, plnění rolí, posuzování společenských vlivů na jedince – rodina, spolupracovníci, kolektiv, ostatní kontakty, psychologická smlouva /

---

12.10.2006

31

## Faktory výkonnosti člověka, které lze ovlivňovat jen velmi okrajově

---

- zdraví
- zdatnost
- dovednosti
- vědomosti
- znalosti
- postoje
- motivaci
- tvůrčí schopnosti
- volní složky osobnosti a pod/.

---

12.10.2006

32



Faktory výkonnosti, které jsou závislé na tom, jak efektivně je prováděno personální řízení

---

- Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence
- Vývoj pracovního potenciálu člověka v průběhu času
- Teorie atribuce – posuzování lidí při práci
- Plnění rolí
- Posuzování společenských vlivů na jedince – rodina, spolupracovníci, kolektiv, ostatní kontakty

---

12.10.2006

33

## Psychologická smlouva

---

Řada vzájemných, nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnancem .

Zajišťuje sdílení společného souboru hodnot nebo cílů .

Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování v organizaci.

V každém typu organizace vznikají jiné psychologické smlouvy

---

12.10.2006

34

## Zaměstnanecké aspekty psychologické smlouvy

---

- Slušné, spravedlivé a zásadové zacházení
- Jistota zaměstnání
- Prostor pro uplatnění schopností
- Příležitost k rozvoji dovedností a kariéry
- Zapojování do rozhodování a řešení, míra vlivu
- Důvěra v to, že organizace dodrží sliby
- .....

12.10.2006

35

## Aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

---

- Schopnost
- Úsilí
- Ochota
- Oddanost
- Loajalita
- .....

Kontrolní otázka :



**Na co má psychologická smlouva v organizaci největší vliv ?**

12.10.2006

36

## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

---

- Stav, ve kterém se člověk v průběhu pracovního procesu nachází. /egocentrik – poloplnič – plnič – zlepšovatel – podnikatel. /
- Toto jsou stavy, kterými každý z nás v průběhu dne prochází a které ovlivňují naši pracovní výkonnost.



Kontrolní otázka :

**Jak tyto jednotlivé faktory spolu souvisí a ovlivňují odvedený výkon zaměstnance a celé organizace ?**

---

12.10.2006

37

## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

---



1. stav egocentrický - člověk-egocentrik  
v tomto stavu se orientuje pouze na sebe. Svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy.
2. stav poloplnění - Člověk – poloplnič  
v tomto stavu plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci neodevzdává ze svého potenciálu.



---

12.10.2006

38

## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

### 3. stav plnění - člověk - plnič

Plní všechny záказы a příkazy podle instrukcí. Člověk v tomto stavu rovněž nevyužívá svého tvořivého potenciálu ve prospěch organizace.

Zabránění stavům egocentrismu a poloplnění a převod do stavu plnění se pokouší byrokratický model řízení organizace. Vyniká odporem ke změnám.

### 4. stav zlepšování - je výsledkem působení pozitivní organizační kultury. Člověk - zlepšovatel v tomto stavu nejenže plní příkazy a respektuje záказы, ale využívá i svého tvořivého potenciálu ke zlepšování své práce, nikoliv však všech procesů.

12.10.2006



## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

### 5. stav podnikání –

je nejvyšším stadiem, kdy člověk-podnikatel pracuje ve prospěch organizace. Plní veškeré příkazy, respektuje záказы a usiluje o zlepšování všeho druhu. Veškerý svůj potenciál dává ve prospěch organizace a přispívá tak maximálně k plnění jejich cílů.

- Označení stavu není označením pracovníka. Tentýž člověk může projít v průběhu dne všemi pěti stavy.
- Stav lidského potenciálu v organizaci, ve kterém se dlouhodobě lidé nacházejí má rozhodující vliv na její výkonnost, efektivitu a stabilizaci.

12.10.2006

40



## Personální řízení a řízení lidských zdrojů

---

- Někdy jsou pojmy považovány za synonyma
- **Personální řízení** staví do centra pozornosti řízení organizace
- **Pojetí řízení lidských zdrojů** staví do popředí člověka jako klíčový faktor prosperity

---

12.10.2006

41

## Vliv vnějších a vnitřních podmínek na řízení lidských zdrojů

---

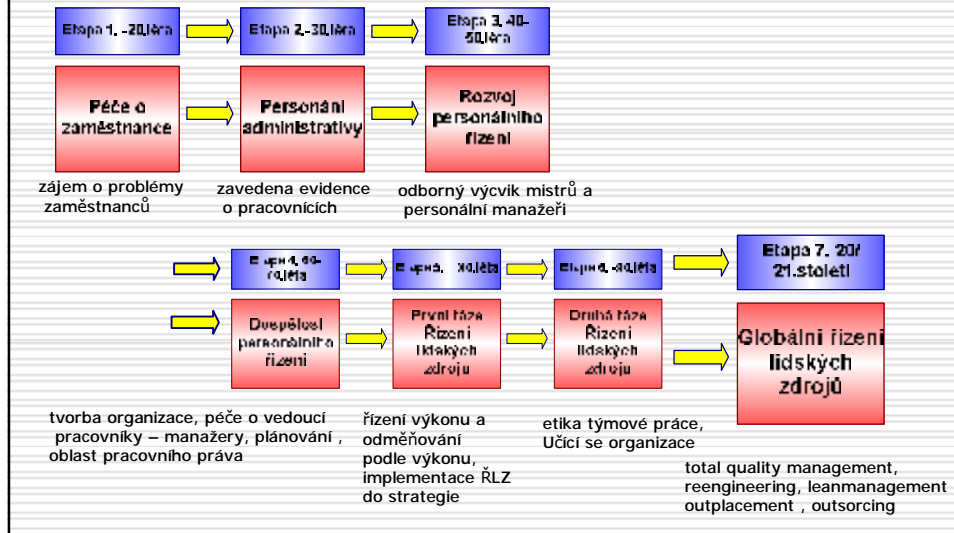
- **Vnější podmínky** - Trh práce, technologický a technický vývoj, hodnotová orientace lidí, prostorová mobilita, politika zaměstnanosti a státu, postupující globalizace
- **Vnitřní podmínky** – finanční situace, strategie, technologické vybavení organizační uspořádání, organizační kultura, způsob a styl řízení a vedení, informační systém, vztah k odborové organizaci

---

12.10.2006

42

## Historie vývoje personálního řízení

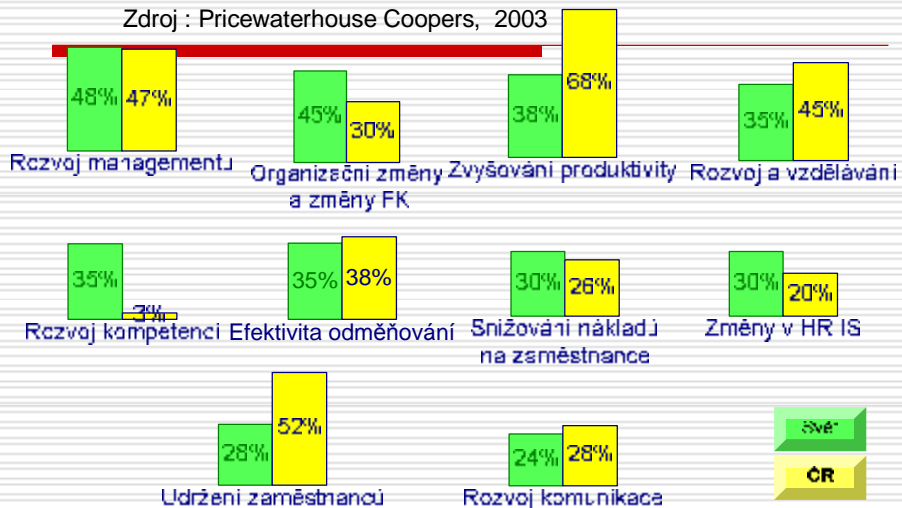


## Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení

- Vytvářejí se od 20. let minulého století až po současnost
- Současná etapa se nazývá etapou globálního řízení lidských zdrojů vzniká v důsledku propojování nadnárodních ekonomik a jejich integrací. Přenáší se tak know-how ŘLZ z vyspělejších organizací na ty ostatní
- Současně s tím se mění i postavení a poslání personalistů, kteří plní roli mentorů, auditorů, konzultantů a partnerů.

## Personální priority ve světě a ČR

Zdroj : Pricewaterhouse Coopers, 2003



12.10.2006

45

## Pojem strategické řízení lidských zdrojů

- vzniklo spojením pojmů:  
řízení lidských zdrojů + strategické řízení
- lze jej chápat jako praktické vyústění personální strategie, jako konkrétní aktivitu .

12.10.2006

46

## Strategické řízení lidských zdrojů

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ  
= STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pozn. :

Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

12.10.2006

47

## Výkon personálního řízení/ŘLZ

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků



Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak která organizace se této úlohy zhostí – MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE



12.10.2006

48



## Pojednání o personálních útvarech

- specializovaná pracoviště pro práci s lidským potenciálem .
- Pro zaměstnance personálních útvarů platí zvláštní etika, kterou by měli dodržovat.
- Definice etiky je základním předpokladem fungování personálního útvaru na profesionální úrovni

12.10.2006

49

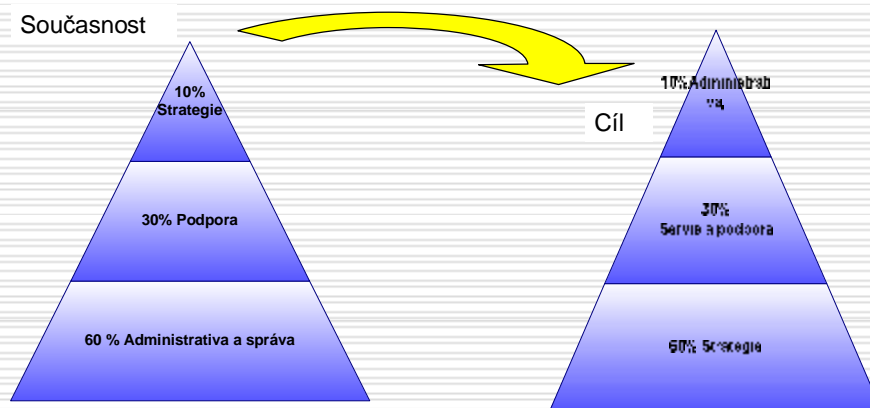
## Personální / HR programy a služby

Strategie a plánování	Dodávka služeb	Administrativa
Personální strategie	Nábor a obsazování pozic	Mzdové účetnictví
Organizační plánování	Vzdělávání a rozvoj	Zaměstnanecké spisy
Plánování pracovní síly	Řízení výkonnosti	Administrace benefitů a zaměstnaneckých výhod
Design programů a služeb	Odměňování	
Strategie trhu práce	Benefity/zaměstnanecké výhody	
	Zaměstnanecké a pracovní-právní vztahy	
	Péče o zdraví a bezpečnost práce	

12.10.2006

50

# Transformace personálních útvarů



12.10.2006

51

## Současné požadavky na HR management

### 1. ODPOVĚDNOST za:

- Organizační architekturu firmy
- Motivaci zaměstnanců
- Schopnost realizace změn

### 2. KLÍČOVÉ NÁROKY :

- Kompetence v tvorbě a doprovázení změn
- Orientace na přání zákazníka
- Sociální kompetence
- Schopnost zvládat chaotické a nepředvídatelné situace
- Systémové myšlení a přístup
- Odhadovat typologii osobností lidí v závislosti na povolání

12.10.2006

52

## Nové role HR manažerů

---

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- J roli mentora - svoji autoritou a odborností poskytují pomoc, radu, péči o zájmy zaměstnanců a konzultaci jejich problémů
- J roli auditora - kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemocí apod.
- J role konzultanta - poskytuje poradenství ze strategie práce s lidmi, jejich rozvoje, taktiky i praktických postupů. Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- J role partnera vůči odborům - uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory
- J garant etiky a hodnoty firmy

12.10.2006

53

## Prostor pro dotazy

---



12.10.2006

54

## Ověření vašeho studia

1. Ustanovení max. 5-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt
2. Výběr zaměření organizace
3. Definujte poslání a globální strategii zvolené organizace.
4. Vytvořte její organizační strukturu
5. Definujte personální strategii.
6. Formulujte aspekty psychologické smlouvy
7. Vypracování protokolu projektu



12.10.2006

55

## Výběr organizace

### 1. Malý podnik

Charakteristika:

- Operuje v jedné oblasti trhu s omezeným množstvím produktů nebo služeb .
- Je vystaven významným konkurenčním tlakům
- Má soukromé vlastníky, kteří mají významný vliv na volbu produktů a trhu
- Omezená schopnost shromáždit finanční kapitál



12.10.2006

56

## Výběr organizace



### 2. Nadnárodní společnost

Charakteristika :

- Firma je zapojena do několika různých druhů podnikání jako jedna z dceřiných společností uvnitř nadnárodní struktury v rámci středoevropského teritoria
- Vyžaduje sofistikované kontrolní systémy a vyspělý management
- Akcionáři jsou fyzické i právnické osoby bez osobních vztahů vůči společnosti
- Koncentrace nadprůměrného finančního kapitálu

12.10.2006

57

## Výběr organizace



### 3. Organizace poskytující služby :

- Základem ziskové organizace je poskytování vysoce kvalifikovaných služeb /nefyzický produkt v rámci ČR
- Velikostí patří do kategorie střední firmy (více jak 250 zaměstnanců)
- 3 majitelé jsou fyzické osoby zastávající současně manažerské pozice
- Míra výnosnosti/zisk z podnikání je vysoký.

12.10.2006

58

## Výběr organizace



### 4. Organizace dobrovolných a nevýdělečných činností :

- Organizace vznikla za účelem poskytování humánních služeb v oblasti s dostatečnou konkurencí
- Je závislá na státních příspěvcích a dotacích od sponzorů
- Má statut občanského sdružení , založena církví a dalšími právníckými osobami

12.10.2006

59

## Výběr organizace



### 5. Státní organizace veřejného sektoru :

- Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
- Financována je ze státních zdrojů , řízena je státním orgánem
- Velikostí patří mezi malé organizace (do 50 zaměstnanců)

12.10.2006

60



## Výběr organizace

### 6. Soukromá firma rodinného typu :

- Majitel je současně hlavním manažerem firmy
- Oblast působení firmy je lokální, i když trh na který dodává nemusí být lokální
- Firma je malá v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy
- Finanční kapitál je dán základním vkladem a dostatečnou mírou – do 15% zisku z podnikání

12.10.2006

61

## Návrh projektu – naleznete v IS

- Název projektu : „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“
- Vedoucí týmu: pro komunikaci s vyučujícím  
jméno + příjmení
- Členové týmu :
  1. Jméno + příjmení
  2. ....
  3. ....
  4. ....
- Typ vybrané organizace : popis  
Zaslat e-mailem do 31.10.2006



12.10.2006

62

## Prostor pro dotazy

---



---

12.10.2006

63



---

# Děkuji Vám za pozornost

---

12.10.2006

64