



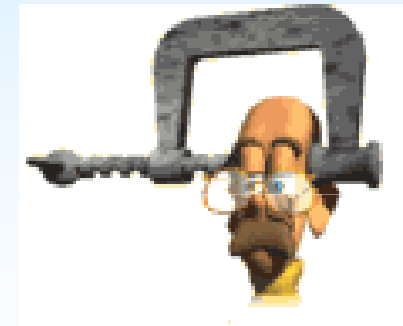
Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP 423

4. lekce

PhDr. Alena Lubasová
lubasova@brno-konsens.cz





Lekce 4.





Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Obsah dnešního tématu:

1. Lidský potenciál organizace
2. Faktory ovlivňující výkonnost lidského potenciálu
3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu
4. Vliv lidského potenciálu na plnění strategických cílů
5. Politika lidských zdrojů jako nástroj pro realizaci personální strategie



Literatura k lekci 4.

-  M. Armstrong: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 2002,
-  M. Foot, C. Hook: Personalistika. Praha: Computer Press, 2002,
-  E. Bedrnová, I. Nový: Psychologie a sociologie v řízení firmy, Praha: Prospektum 1994
-  M. Kavan: Každému šanci. Praha: Profess, 2002.

@ Přednáška

 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně

@ Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v IS -
v elektronické podobě



1. Lidský potenciál organizace

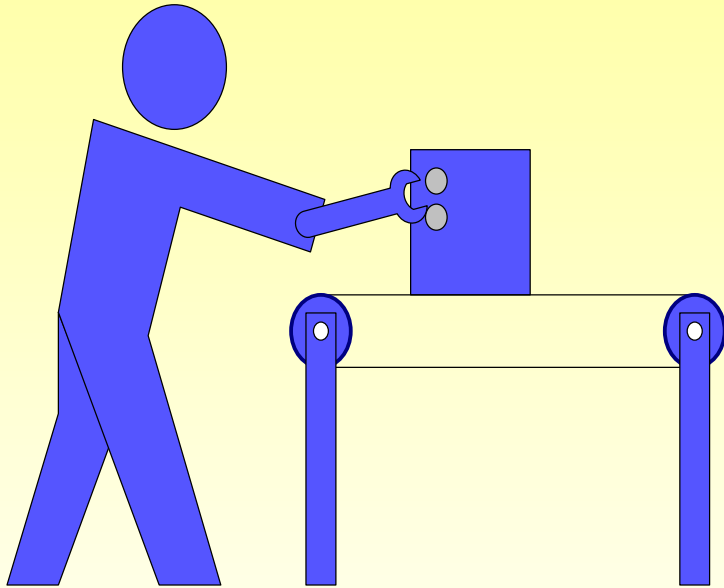




1. Osobnost člověka v pracovním procesu

- Společným prvkem každé organizace jsou lidé.
- Mezi lidským potenciálem a organizací existuje vzájemná závislost.
- Vlivy působící na organizaci se promítají do chování lidí
- Spokojenost či nespokojenost pracovníků se odráží v ekonomické výkonnosti organizace.

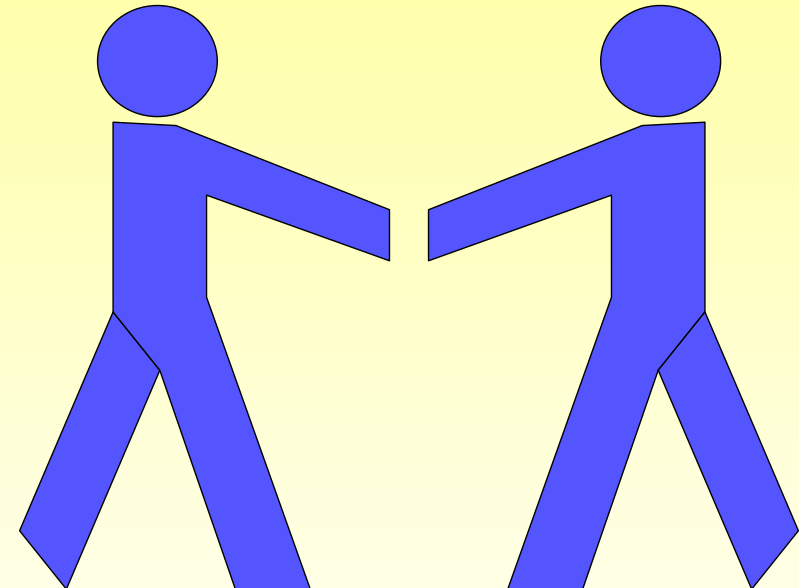
Dvě koncepce přístupu k lidskému potenciálu v organizaci



Technický subsystém - věcný přístup

20.léta - F. Taylor

Technokratický přístup



Sociální subsystém -vztahový přístup

30.léta- E. Mayo

Škola mezilidských vztahů



2. Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál je souhrnem všech možností, schopností a sil člověka, včetně jeho sociálních vztahů, způsobu myšlení, zkušeností, životního přesvědčení a osobní morálky.

Lidský potenciál organizace

Podle Potůčka (1991) se lidský potenciál člení do **6 dílčích charakteristik**:

1. potenciál zdraví
2. poznatkový a dovednostní potenciál -
3. hodnotově orientační potenciál -
4. sociálně-participační potenciál
5. individuálně integrativní a regulační potenciál -
6. tvořivý potenciál

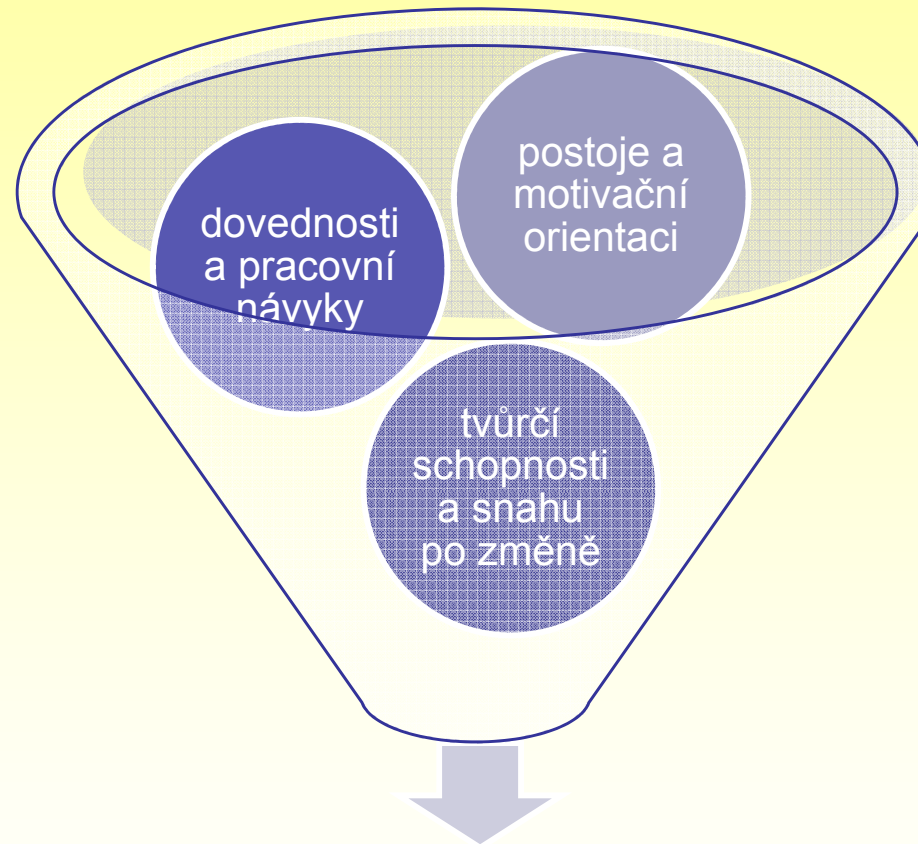


Lidský potenciál organizace

Lidský potenciál organizace představuje souhrn pracovního potenciálu všech pracovníků, který lze charakterizovat jako :

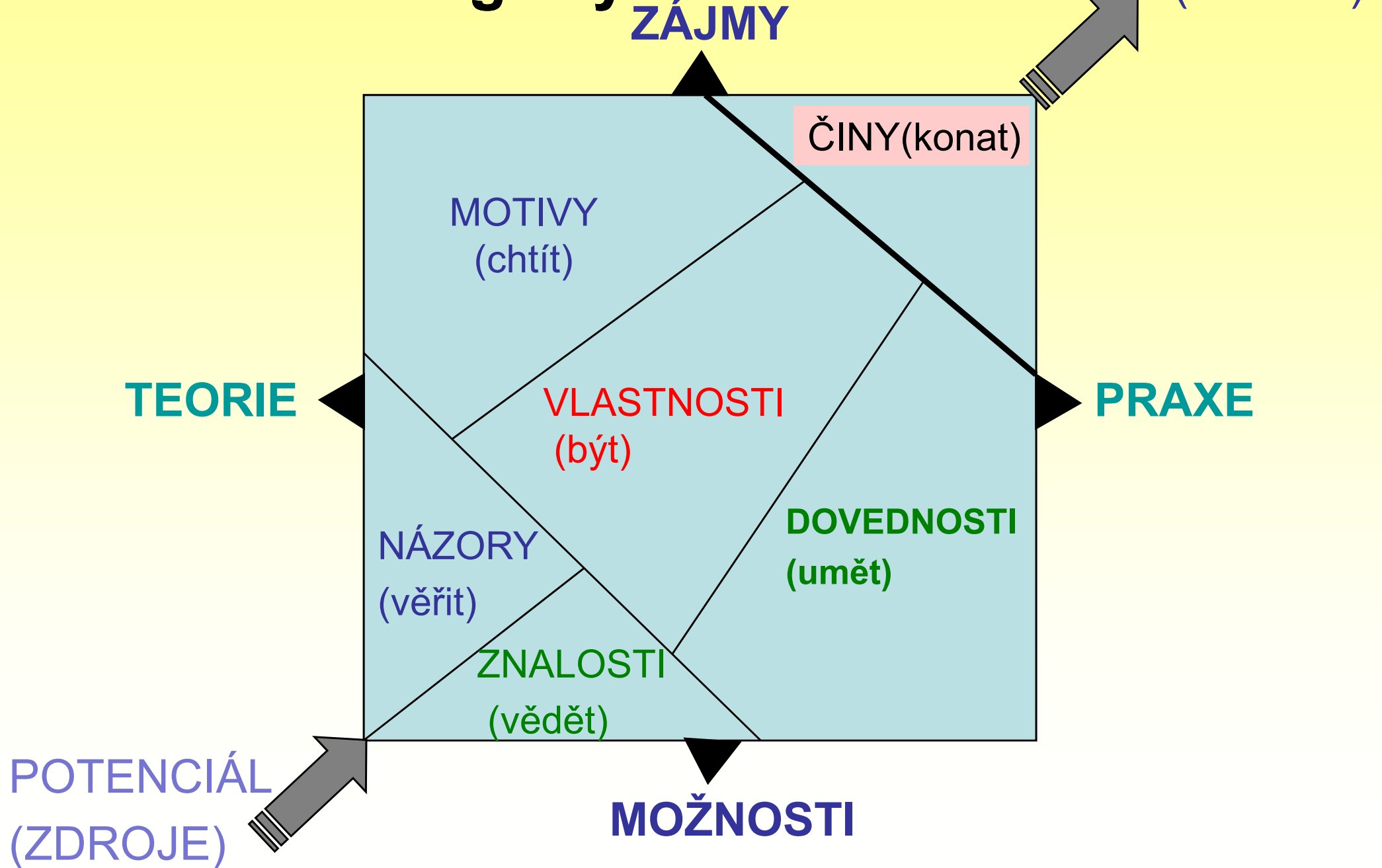
- ⇒ vědomosti a znalosti
- ⇒ dovednosti a pracovní návyky
- ⇒ postoje a motivační orientaci
- ⇒ tvůrčí schopnosti a snahu po změně

Lidský potenciál organizace



vědomosti a znalosti

Vliv lidského potenciálu na plnění strategických cílů



Trojúhelník lidských zdrojů



Udržování potenciálu

VLASTNOSTI

Používáním se
vyčerpávají a
zpravidla
neobnovují

Fyzické a
psychické
zdraví



Používáním se
mohou
vyčerpávat, ale
jsou **obnovitelné**

POSTOJE

Používáním se
nevyčerpávají,
ale **sílí a rozvíjí**
se

SCHOPNOSTI



Lidský potenciál organizace

Další složky, které ovlivňují výsledný lidský potenciál organizace:

- **faktory biologické** - zdraví a zdatnost
- **psychologické** - volní složky osobnosti
- **etické a zejména sociálně participační**

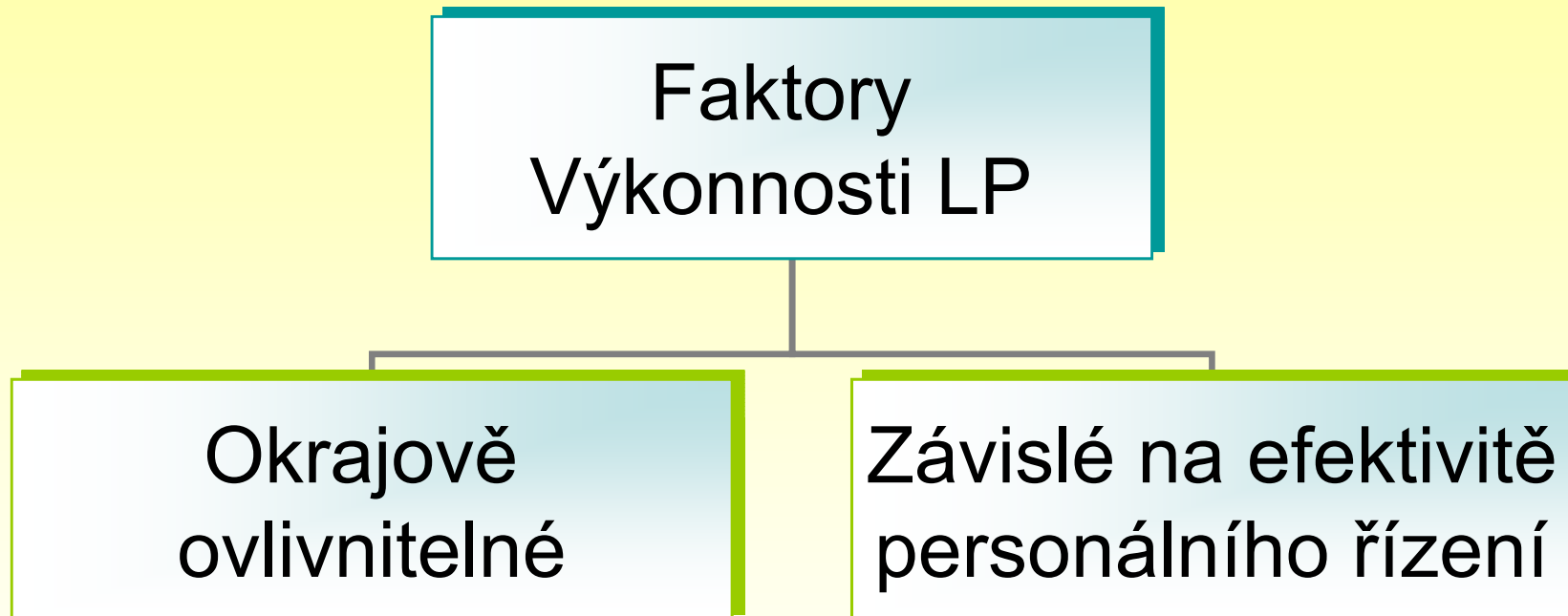
Proto je lidský potenciál organizace více než pouhým součtem dílčích potenciálů jednotlivců.

Zda-li dojde k uplatnění synergického efektu nebo naopak, bude-li lidský potenciál organizace snížen oproti výše uvedenému součtu, závisí především na jeho způsobu řízení.

2. Faktory ovlivňující výkonnost lidského potenciálu



Členění faktorů výkonnosti LP





Faktory výkonnosti člověka, které lze ovlivňovat okrajově

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



Faktory výkonnosti, závislé na efektivitě 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



Faktory, ovlivňující výkonnost lidského potenciálu

1. **Individuální rozdíly mezi jednotlivci** - původ, potřeby, přání, motivace a vlastnosti - schopností, inteligencí, osobností
2. **Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence** - čím vyšší jsou požadavky na kvalifikovaný výkon a kompetenci, tím větší vznikají rozdíly mezi výkonností jednotlivců
3. **Vývoj pracovního potenciálu jednotlivce v průběhu času** .
 - Zrání - směr k dosažení plného pracovního potenciálu
 - Rozvoj - nepřetržitý proces změn chování a osobnosti jednotlivce
 - Stárnutí - zastavení růstu výkonnosti, období rezignace
4. **Společenské vlivy na jedince** -rodina, mimopracovní společenské kontakty a pracovní skupina.
5. **Teorie atribuce** – posuzování lidí - které atributy jsou příčinou úspěchu či neúspěchu závisí na našem individuálním přístupu



Faktory, ovlivňující výkonnost lidského potenciálu

6. **Chování při práci** - závisí na osobních charakteristikách a na situaci, ve které pracují. Je ovlivňováno následujícími faktory - postoje, frustrace a agrese, stres, odpor ke změnám
7. **Teorie hodnotové orientace** - vliv faktorů, které vedou k výběru práce a k jejich motivaci . Pokud práce splňuje podmínky, které jsou pro jedince důležité, pak tyto faktory jeho výkon ovlivňují (plat, jistota, vnitřní uspokojení, volnost rozhodování atd.)
8. **Role** - Výkon jedince snižuje zejména neurčitost role, neslučitelnost role a konflikt rolí.
9. **Psychologická smlouva**



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



Vybrané zaměstnanecké aspekty psychologické smlouvy

- Slušné 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
- Společný znak všech psychologických smluv je.....



Vybrané aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

- Schopnost
- Úsilí
- Ochota
- Oddanost
- Loajalita
- Společný znak



Kontrolní otázka :

Co psychologická smlouva v organizaci nejvíce
ovlivňuje ?

Aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

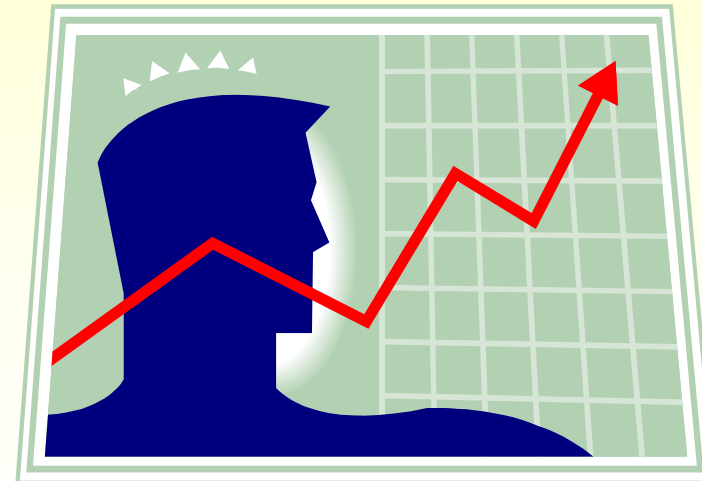
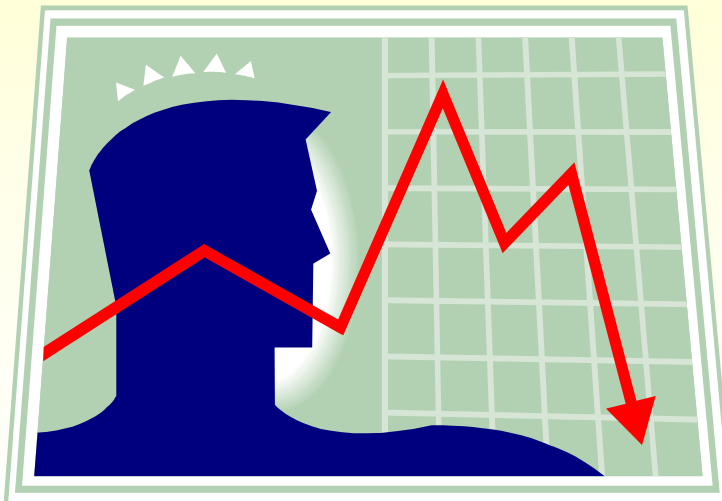
- Schopnost
- Úsilí
- Ochota
- Oddanost
- Loajalita
-

Kontrolní otázka :



Na co má psychologická smlouva v organizaci
největší vliv ?

3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu





Stav člověka v průběhu pracovního procesu

Vnímání a pochopení člověka jako pracovní síly komplikuje navíc ta skutečnost, že v průběhu pracovního procesu prochází člověk díky charakteristikám svého vlastního potenciálu i vlivem faktorů, které na něho při práci působí různými stavy.

Kopčaj (1996)

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

1. stav egocentrický - člověk-egocentrik

orientuje se pouze na sebe. Svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy.

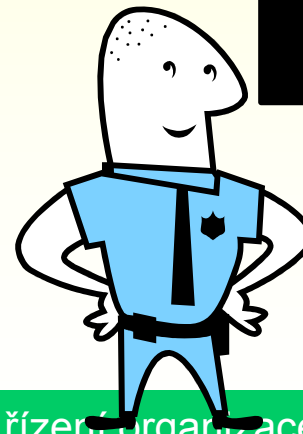


Zaměstnanci
státních podniků

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

stav poloplnění - Člověk – poloplnič

plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.



Zaměstnanci privátních organizací

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

3. stav plnění - člověk - plnič

Plní všechny zákazy 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.

Státní zaměstnanci



Stav člověka v průběhu pracovního procesu

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

Zaměstnanci malých
privátních organizací



Stav člověka v průběhu pracovního procesu

5. stav podnikání –

Zaměstnanci organizací
rodinného typu



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



Pamatujte!

Označení stavu není označením pracovníka.
Tentýž člověk může projít v průběhu dne
všemi pěti stavy.

Stav lidského potenciálu v organizaci, ve
kterém se lidé dlouhodobě nacházejí má
rozhodující vliv na její výkonnost, efektivitu
a stabilizaci.

4. Politika lidských zdrojů (personální politika)





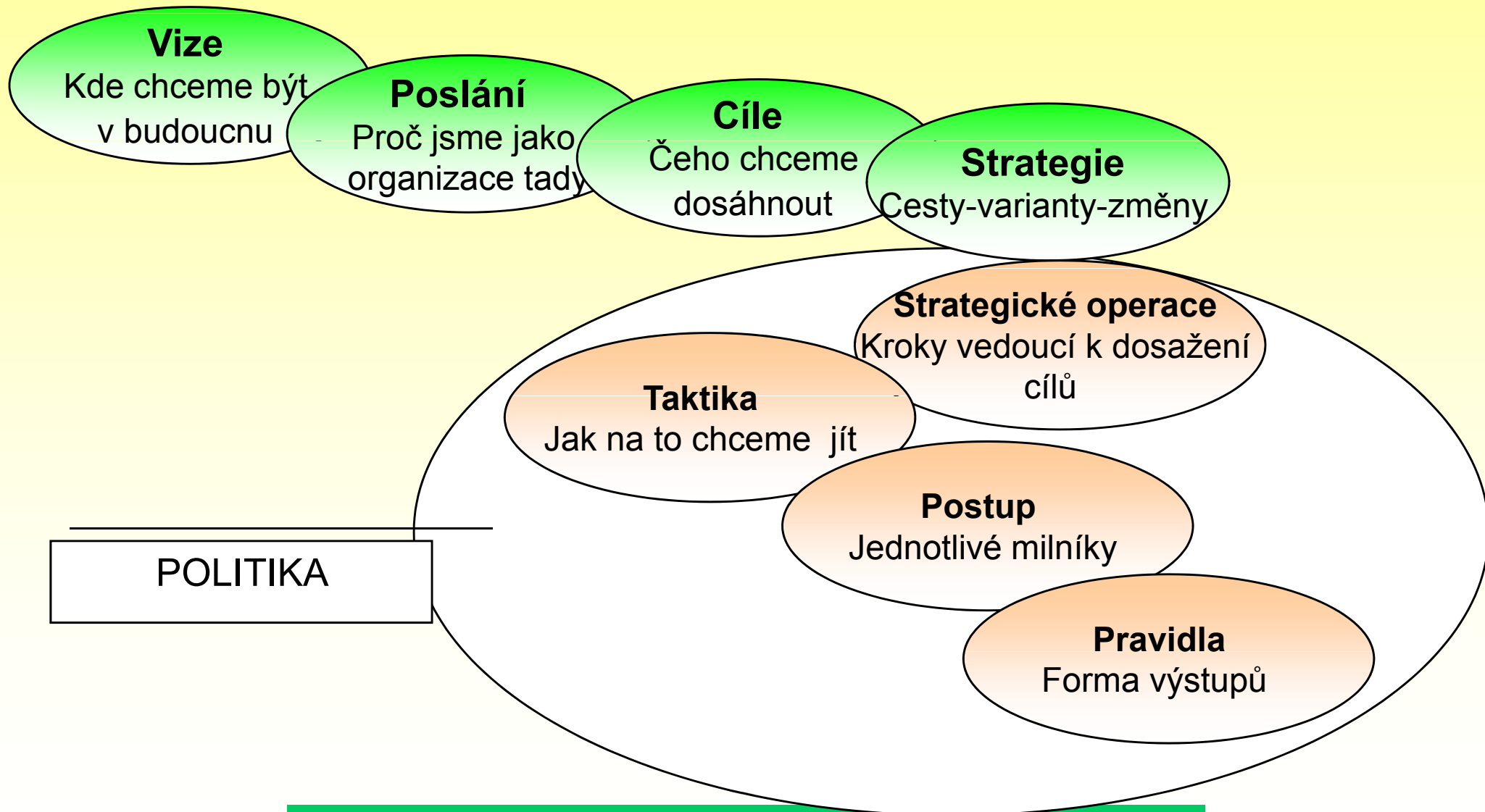
Politika lidských zdrojů jako nástroj pro realizaci personální strategie

- Politika lidských zdrojů /personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí .
- Pomáhá zejména vedoucím pracovníkům v rozhodování o lidech
- Zajišťuje jednotný přístup v souladu s organizačními hodnotami, proto je úzce provázána s organizační kulturou
- Existuje v každé organizaci buď v implicitní nebo explicitní podobě
- Z hlediska strategického řízení patří pravidla personální politiky mezi strategické operace

Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



Srovnání obecných pojmů



Možné oblasti politiky lidských zdrojů





Postup při formulování politiky

1. Pochopit organizační kulturu a její sdílené hodnoty
2. Zvolit formu implicitní/ explicitní a odůvodnit tuto formu
3. Analyzovat vnější vlivy /právní legislativa ČR i EU
4. Stanovit jednotlivé oblasti, kde bude třeba politiku definovat
5. Prozkoumat názory manažerů – zejména TOP managementu na jednotlivé oblasti politiky



Formulování politiky

6. Zjistit nebo odhadnout názory zaměstnanců /anketa – psychologická smlouva
7. Zjistit názory odborů
8. Zanalyzovat získané informace a připravit návrh politiky
9. Prokonzultovat – projednat a schválit politiku
10. Informovat o politice např. formou školení



Jak na to ? – *Ukázka postupu*

- I. Definice strategické operace v rámci personální politiky vždy navazuje na nějaký strategický cíl

Příklad strategické operace :

„Řešení kouření na pracovišti“

Strategický cíl:

EFEKTIVNÍ VYUŽÍVÁNÍ PRACOVNÍ DOBY (minimálně 7 hodin z 8,5)



Jak na to ? *Ukázka postupu*

II. Taktika – jak na to chceme jít

Příklad taktiky :

- *Zakázat kouření na pracovišti nekuřáků*
- *Omezit čas, strávený kouřením mimo pracoviště na úkor pracovního času*
- *Vytvořit kuřácké kouty, kde nebudou nekuřáci obtěžováni*
- *Skloubit efektivně kuřáckou přestávku s pracovní aktivitou*



Jak na to ? *Ukázka postupu*

III. Postup – jednotlivé milníky k řešení

Příklad postupu :

- *Rozlišovat kuřáky a nekuřáky již při přijímání zaměstnanců*
- *Provést sesazení kuřáků do společných prostor*
- *Zajistit povinnost pravidelné lékařské kontroly kuřáků*
- *Stanovit do pracovní smlouvy ujednání o náhradě času, stráveného u silných kuřáků v kuřáckých koutcích*



Jak na to ? *Ukázka postupu*

IV. Pravidla – Forma výstupů z našich úvah

Příklad pravidel :

- *Pracovní pokyn personálního ředitele pro kouření na pracovištích*
- *Pracovní pokyn na uzavírání pracovní smlouvy s kuřákem*
- *Sjednání nadpracování času kuřáků v kolektivní smlouvě*
- *Zavedení povinného čerpání nákladů na pravidelné lékařské kontroly kuřáků do sociálního programu*

Praktická část výuky – 4. lekce

- Kontrola práce na zadání ve 3. lekci – jak se Vám podařila formulace **Personální strategie organizace, model personálního řízení a jeho etický kodex?**





Co ovlivňuje tvorbu personální strategie ? (čítanka str.2-3)

Východiska :

- Při vytváření personálních strategií lze použít **mnoha různých přístupů** – neexistuje žádný jediný správný (Armstrong, Long, 1994, Tyson , Witcher, 1994)
- **Proces** formování personální strategie je stejně důležitý jako obsah, neboť v procesu vzniká spousta nových myšlenek
- Personální strategie vychází vždy z **celkové strategie** organizace
- Dle složitosti organizace může existovat v jediné organizaci i **více personálních strategií**



Co ovlivňuje tvorbu personální strategie ? (čítanka str.2-3)

Opíráme se o klíčové otázky neboli záměry :

- růstu nebo útlumu organizace
- zvyšování konkurenční výhody , např. vyšší produktivitou, kvalitou , úrovní služeb, snížení nákladů
- výkonově orientované kultury
- filozofie organizace – projevující se např. budováním „klimatu úspěchu“ formou změny org.kultury
- Jakékoliv faktory vnějšího prostředí – politické, ekonomické, právní



Model personálního řízení

- Přiměřená velikost a struktura (200 zaměstnanců/1 personalista)
- Vysoká profesionalita a kompetentnost prováděných personálních činností
- Aktivní personální marketing
- Zaměření na rozvoj organizační kultury a motivaci
- Získání adekvátního postavení personálního manažera (člověka odpovědného za LZ) v hierarchii organizace
- Posilování vlivu personalistů – přístupem k informacím , vlivem nad 3 P apod.

Praktická část výuky – 4. lekce

4.1 Vydefinujte **vhodné oblasti personální politiky** odpovídající charakteru Vaší organizace . Rozhodněte o nejvhodnější formě.

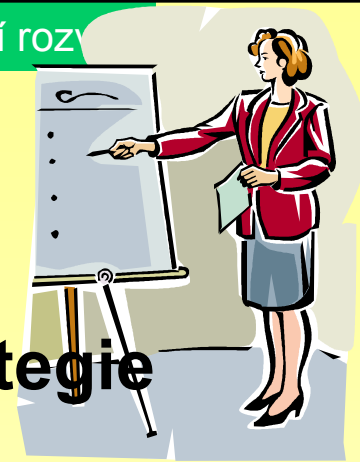


4.2 Formulujte **aspekty psychologické smlouvy**

4.3 Rozpracujte alespoň **2 oblasti personální politiky** dle uvedeného návodu až do podoby pravidel .

4.4 **Připravte se na následující prezentaci**

První prezentace projektu



1. **Vize, mise, strategické cíle a globální strategie zvolené organizace**
- 2.1 **Organizační uspořádání**
- 2.2 **Prvky technického a sociálního subsystém organizace**
- 3.1 **Analýza (SWOT nebo portfoliová) navržené organizace**
- 3.2 **Vymezení oblastí pro formulaci personální strategie**
- 3.3 **Model personálního řízení/ útvaru,**
- 3.4 **Etický kodex personálního řízení.**
- 4.1 **Oblasti personální politiky a zdůvodnění formy**
- 4.2 **2 pravidla personální politiky**
- 4.3 **Aspekty psychologické smlouvy**



Pravidla prezentace

- Rozsah prezentace max. 15 snímků v power-pointu
- Čas na prezentaci každého týmu je max. 10 minut. Po té bude prezentace ukončena .
- Hlavní zásada : **Jasně-stručně-srozumitelně**
- 5 minut čas na diskusi a zodpovězení dotazů
- Vzájemné hodnocení týmů podle stanovených kritérií
- Před zahájením prezentace předat v tištěné podobě
- Součástí hodnocení : správnost obsahu (váha 2) , grafická úprava, způsob prezentace , schopnost zodpovědět dotazy (váha 1)
- Týmy budou rozlosovány na 2 skupiny (prezentace v 6.a 7.týdnu výuky)



Výsledek prezentace

První část Vašeho hodnocení

Prostor pro dotazy



Děkuji za pozornost

