



Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP 423

2. lekce

PhDr. Alena Lubasová
lubasova@brno-konsens.cz

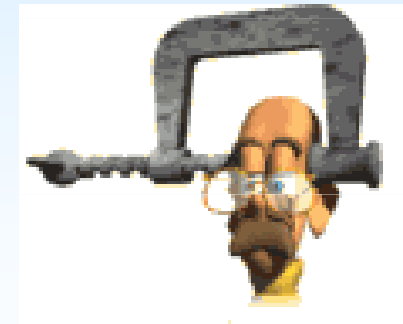


Schéma výuky



Projekt „Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci“

Vybrané personální procesy

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální management



Lekce 2.







Vliv organizace na výkon řízení

Obsah dnešního tématu:

1. Personální strategie a personální politika v různých typech organizací, vliv organizační struktury na personální řízení.
2. Vliv organizační kultury na politiku řízení lidských zdrojů.
3. Organizační rozvoj v závislosti na technickém a sociálním subsystému.



Literatura k lekci 2.

-  M. Armstrong: *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1993,
-  H.Koontz, H. Weihrich : *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993,
-  M.Malý, J. Dědina: *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996,
-  M. Armstrong: *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995
-  E. Bedrnová, I. Nový: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektum 1994
-  F. Bělohlávek : *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996,

@ Přednáška

 Pozn. : Takto označenou literaturu naleznete v knihovně

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

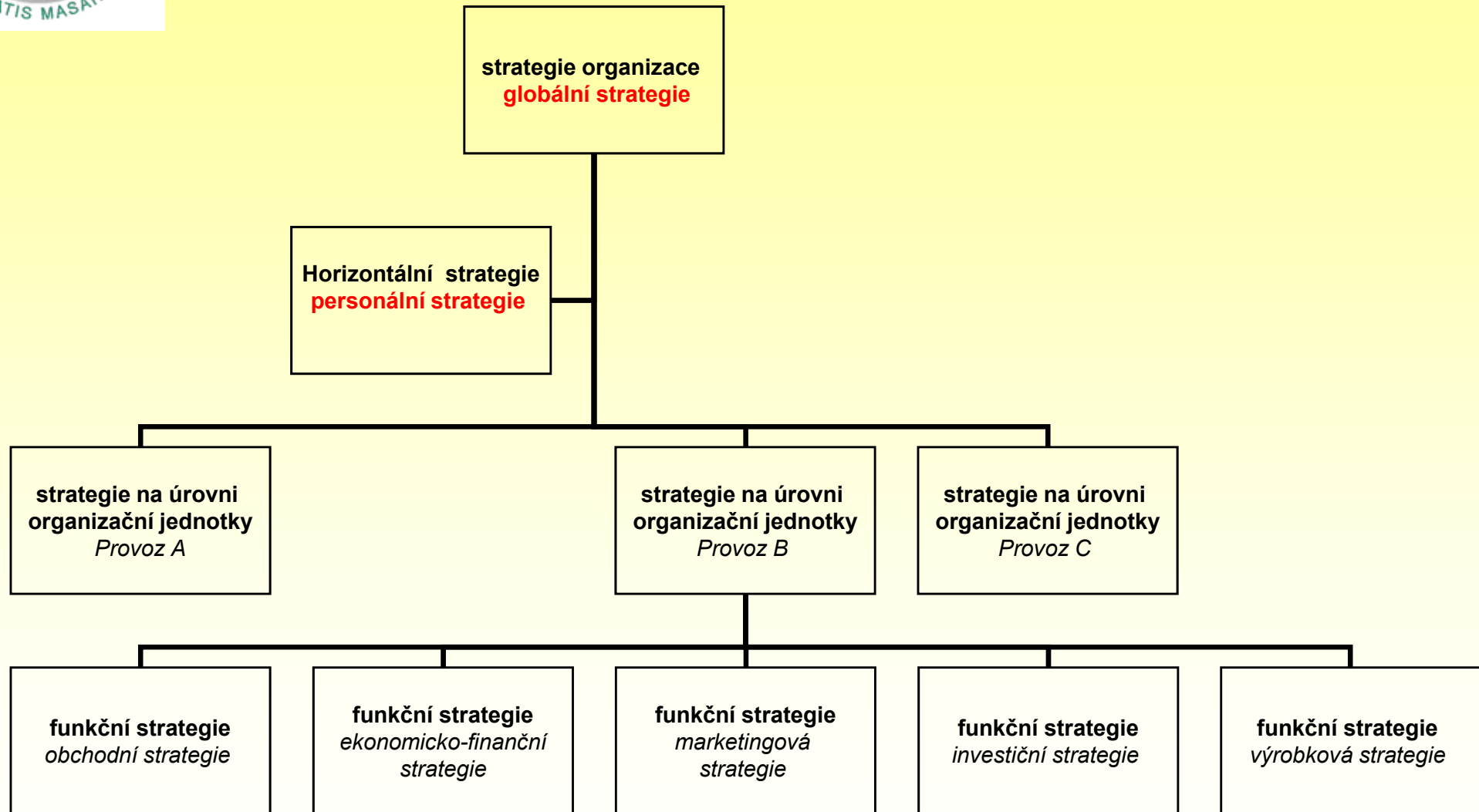


Personální strategie

Personální strategie

- Je definice záměrů organizace, které je třeba realizovat v oblasti lidských zdrojů, aby bylo dosaženo strategických cílů organizace.
- Vytyčuje směry, kterými se bude postupovat při vytváření personální politiky a personálních postupů.
- Její formulace je vždy odrazem přístupu organizace, kterým uvádí do souladu nároky na lidský potenciál s vytyčenými strategickými cíli, včetně metod a způsobů, jak těchto cílů dosáhnout.

Hierarchické členění strategií





Metodika zpracování personální strategie

Metodika zpracování by měla respektovat potřebu flexibility, tzn., že bude možno v rámci personální strategie pružně reagovat na změny cílů organizace.

Konkrétní podoba personální strategie je determinována velikostí a celkovou úrovní organizace .



Metodika zpracování personální strategie

Dvořák (1998) Pro zpracování personální strategie se člení personální činnosti do 9 oblastí, které jsou dále rozděleny na hlavní a podpůrné:

1. Hlavní oblasti:

- a) Stanovení personální potřeby a systemizace pracovních míst
- b) Transformace personálu do cílového stavu t.j. Plán lidských zdrojů



Metodika zpracování personální strategie

2. podpůrné oblasti :

- Systém profesních kariér
- Personální marketing
- Profesní rozvoj
- Hodnocení personálu
- Sociální politika
- Personální informační systém
- Personální management a vedení lidí

Pro každou oblast musí být určen dílčí strategický cíl, který je dále rozpracován do strategických operací.

Příklad obsahového vymezení personální strategie





Obecné principy pro zpracování personální strategie:

- Personální strategii pojmáme jako **výkonný nástroj**, který slouží k rozpracování personální politiky
- Definujeme **hlavní strategický cíl** v oblasti personalistiky
- Definujeme **jednotlivé oblasti personální strategie**, které zabezpečí splnění hlavního strategického cíle, včetně vymezení prioritních oblastí
- Popíšeme **cílový žádoucí stav**, kterého chceme v jednotlivých oblastech dosáhnout
- Pro každou oblast personální strategie definujeme **dílčí cíl**
- K realizaci cíle v jednotlivých oblastech zpracujeme **harmonogram jednotlivých kroků**, který slouží jak pro kontrolu, tak pro korekci cílů



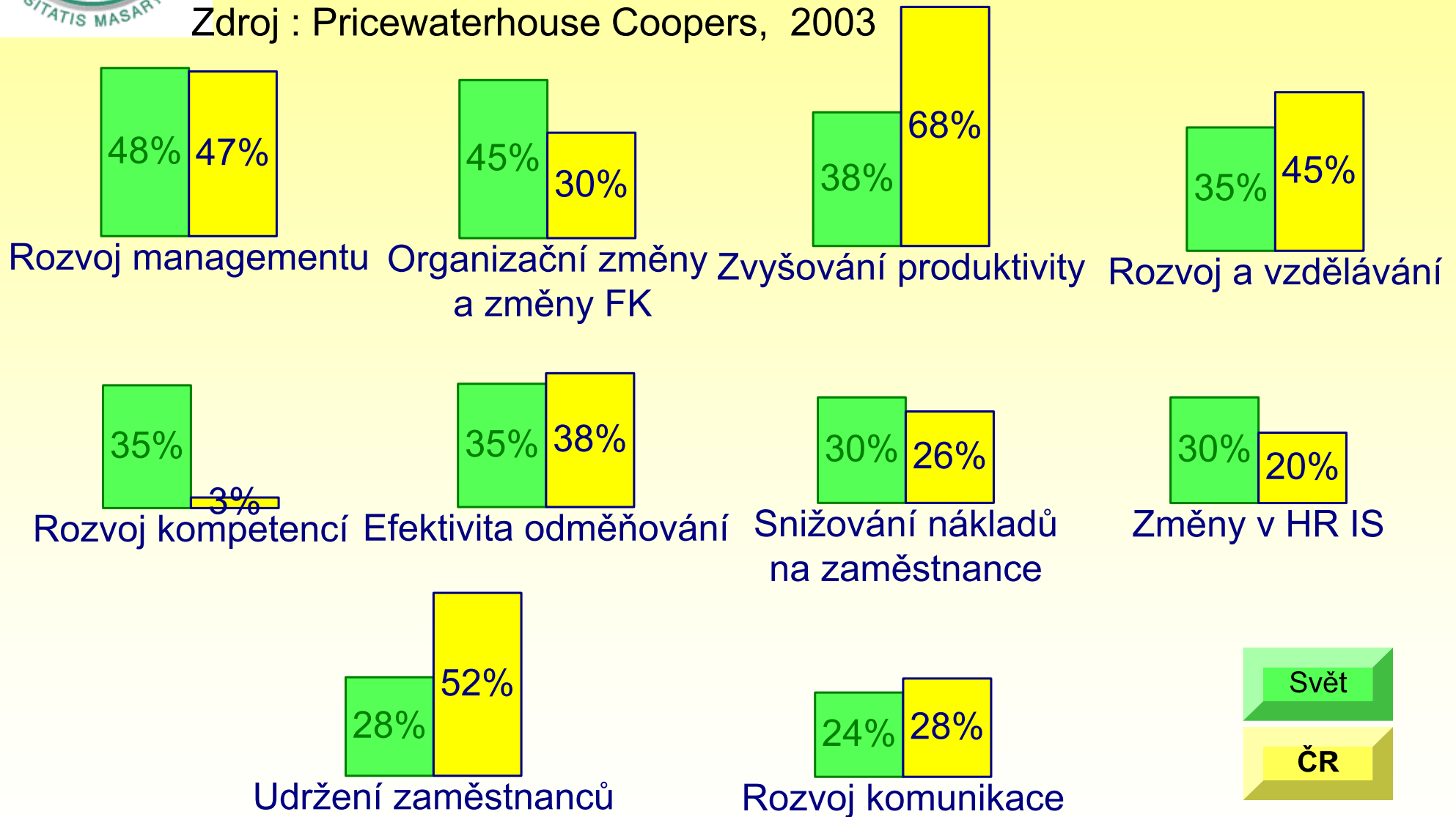
Personální strategie ve světě

Z výsledků mezinárodního průzkumu řízení lidských zdrojů, uskutečněného v letech **1995-1996 VŠE v Praze** a Centre for European HR management Cranfield University Velká Británie mj. vyplynulo:

- Písemně vypracovanou personální strategii mělo více než 2/3 dotázaných organizací ve Švédsku (70%) a Švýcarsku (69%), zatímco u organizací v České republice byla personální strategie zpracována pouze u 38 % dotázaných.
- Překvapivě velmi malý podíl organizací měl zpracovávánou písemnou personální strategii v Německu (21%) a v románských zemích jihu Evropy .
- Nejméně často se tyto dokumenty vyskytují v organizacích postkomunistických zemí.

Personální priority ve světě a ČR

Zdroj : Pricewaterhouse Coopers, 2003





Personální politika

Personální politika - soubor stabilních pravidel, která jsou v souladu s firemní filozofií a firemními hodnotami uplatňována v rámci organizace při rozhodování v personálních záležitostech.

- Zajišťuje **spravedlivý přístup** k řešení jednotlivých oblastí
- Usnadňuje **decentralizaci řízení a delegování pravomocí** na liniové vedoucí, snadnou orientaci manažerů v personálních činnostech a efektivní způsob informování nových zaměstnanců.
- Bývá zpravidla úzce **spjata s organizační kulturou** a pomáhá ji v organizaci dotvářet a prohlubovat.



Personální politika v organizacích

Personální politika - existuje v každé organizaci. V některých pouze implicitně jako filozofie managementu a postoj k zaměstnancům, v jiných ve zcela formalizované písemné podobě, což může způsobovat její strnulost, nepružnost a frázovitost.

Přesto řada manažerů tuto explicitní formu upřednostňuje, protože jim dává exaktní návody na řešení personálních záležitostí.



Personální politika v různých zemích

- Charakteristiky PP se v jednotlivých zemích výrazně liší.
- Nejčastěji se PP vyskytuje v nejvyspělejších zemích, především Británie, Nizozemí, Švédsko, Norsko, Švýcarsko, Irsko.
- Výjimku tvoří Německo, které řeší řadu personálních otázek formou nadpodnikových předpisů.
- Nejméně často existuje personální politika stejně jako personální strategie v postkomunistických zemích.



Vliv organizační struktury na personální řízení

Organizace záměrně vytvořený, systémově uspořádaný celek, mající schopnost systematicky vykonávat určité aktivity .
Každá organizace je tvořena dvěma vzájemně se ovlivňujícími subsystemy .

Technický a sociální subsystém

- **Technický subsystém** zahrnuje konkrétní materiální - zhmotněnou část organizace , t.j. budovy, zařízení, technické vybavení a nemateriální hodnoty organizace - know-how, licence, pracovní a informační systémy. /Tvrdá kvalita/
- **Sociální subsystém** je souhrnem vztahů, uvědomělého chování a kvality lidského potenciálu v organizaci. Zahrnuje pojmy organizační kultura, organizační politika, ideologie a filozofie. /Měkká kvalita/



Technický subsystém

Jednotlivými segmenty technického subsystému jsou:

- marketing/prodej,
- vývoj/výzkum
- finanční management
- nákup/skladování, logistika
- výroba/údržba
- administrativa/personalistika

Toto členění je obdobné v různých typech organizací - firmách-sdruženích – institucích .

Z hlediska řízení je technický subsystém považován za systém uzavřený, který fyzicky i morálně zastarává v čase, neboť vnější vývoj přináší stále nové poznatky.

Proto je nutné technický subsystém obnovovat nebo revitalizovat. Efektivní využívání technického subsystému je jednou ze základních strategií organizace.



Sociální subsystém

Jednotlivými segmenty sociálního subsystému jsou:

- vize
- hodnoty
- symbolika
- styl řízení
- organizační systémy
- struktura a kvalifikace personálu

I přes svoji abstraktnost, otevřenost a neměřitelnost je rozhodujícím činitelem pro posuzování efektivity organizace.



Vztah technického a sociálního subsystému

Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického subsystému je tvořivý proces, který je zabezpečován subsystémem sociálním.

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

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

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

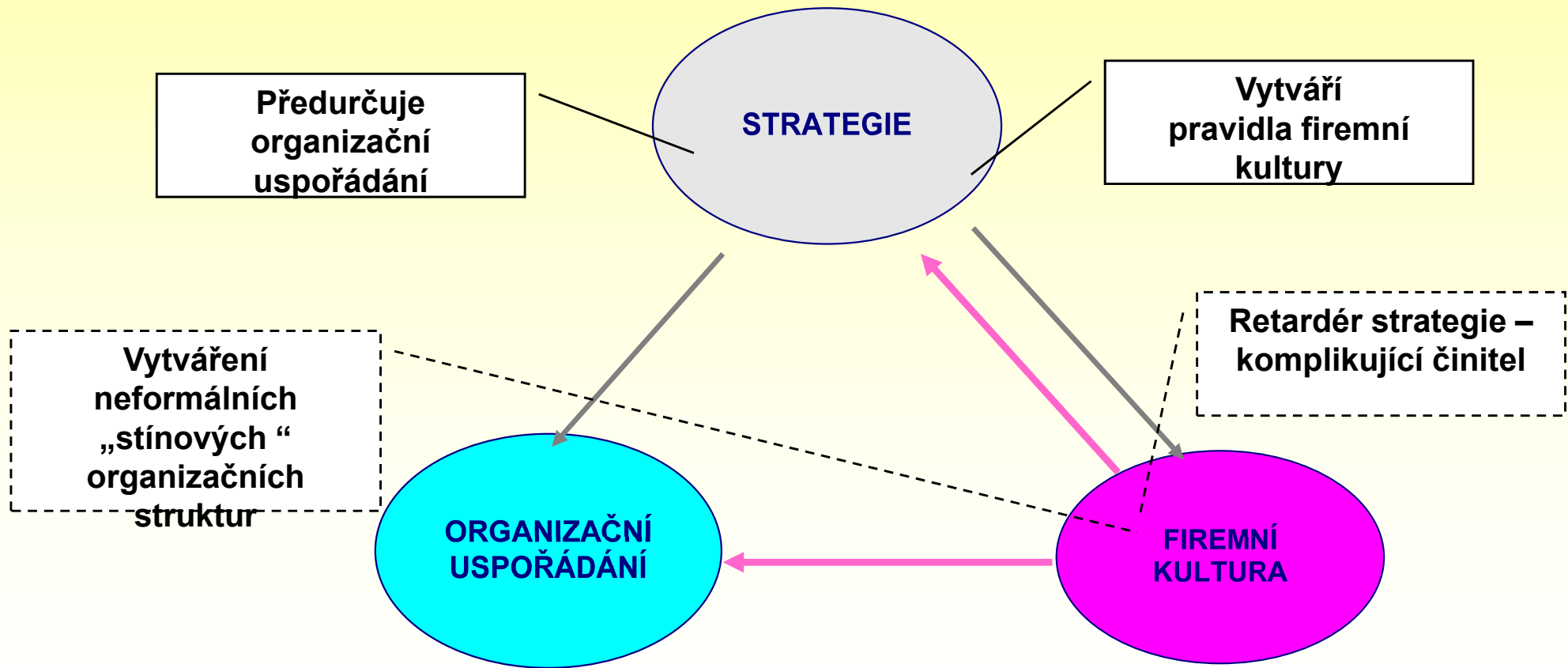


Jednotlivé typy organizací

Stanovení typu organizace neprobíhá náhodně, ale je řešena v rámci dílčí strategie .

Typ organizace závisí na její struktuře, stupni centralizace, případně decentralizace řídicích funkcí a uplatněném stylu řízení.

Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury





Současný vývoj organizací a organizačních struktur

- Mnoho organizací se neustále zabývá zešticňováním organizační struktury. Trend směřuje k plochým organizačním strukturám , v nichž je kladen důraz na řízení po horizontální linii.
- Horizontální organizace má na svém vrcholu malou skupinu TOP manažerů, kteří se zabývají funkcemi financování a řízením lidských zdrojů. Všichni ostatní členové organizace pracují v multidisciplinárních týmech , které zajišťují klíčové procesy , nutné pro dosažení strategických cílů.



Typy organizací

- Organizace typu „linie a štáb“ - funkce a manažeři, kteří řeší primární úkoly organizace, t.j. výrobu, prodej, řízení organizace jako celku.
- Divizní typ organizace - je strukturování organizace do oddělených divizí, z nichž každá se zabývá samostatnou činností.
- Decentralizovaná organizace - je uplatněna u organizací typů nesourodých konglomerátů.
- Maticové organizace - jsou založeny na řízení jednotlivých projektů.
- Flexibilní organizace - jsou organizace s jádrem zaměstnanců, vykonávající rozhodující a trvalé činnosti a personálem, který je najímán a zaměstnáván ad hoc dle potřeb organizace.
- Procesní organizace - doposud nejvyšší stupeň vývoje organizace. Jsou organizovány na základě horizontálních procesů, které probíhají uvnitř organizace a překračují hranice jednotlivých organizačních jednotek.

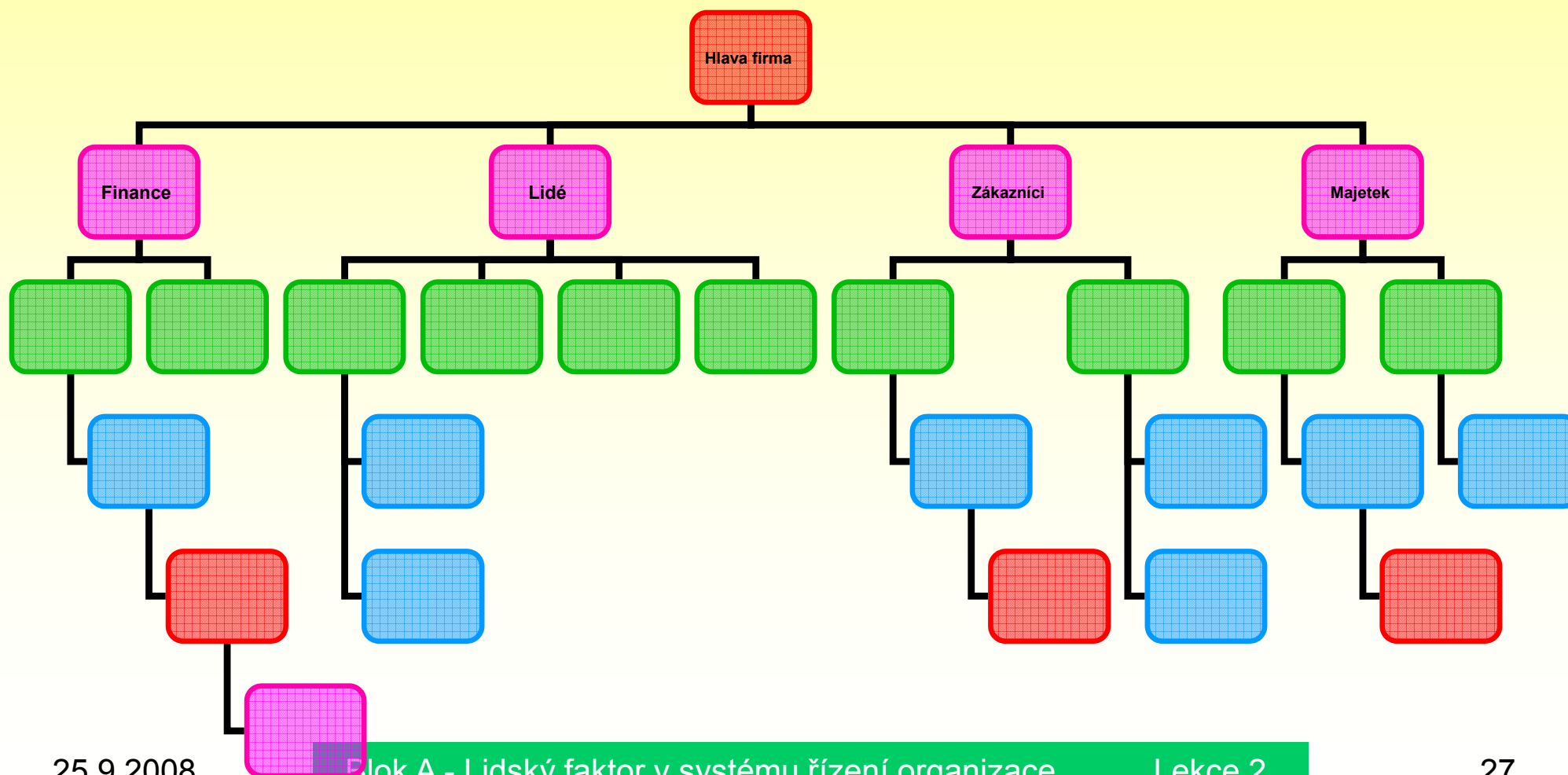


Typy organizačních struktur

- **Funkcionální organizační struktura** - koordinace se dosahuje pomocí pravidel, postupů, stanovením dílčích cílů, plánů a rozpočtů.
- **Teritoriální uspořádání** - organizační uspořádání podle území, resp. oblastí je uplatňována u těch organizací, které svojí činností zasahují značnou geografickou oblast.
- **Organizační uskupení** dle zákaznických skupin - je uplatňováno u mnoha institucí tam, kde existují vyhraněné zákaznické skupiny.
- **Výrobové uspořádání** - vychází z původní funkcionální organizační struktury tam, kde nastal bouřlivý rozvoj jednotlivých výrobových řad.
- **Maticová organizační struktura** - je kombinací funkcionální a projektové či výrobové struktury.

Organizační struktura

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





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.



Úspěšnost organizace

Vychází z teorie organizační architektury Kopčaj (1997). Za důležitý faktor při tvorbě strategie považuje **motivaci k uspokojování potřeb organizace**.

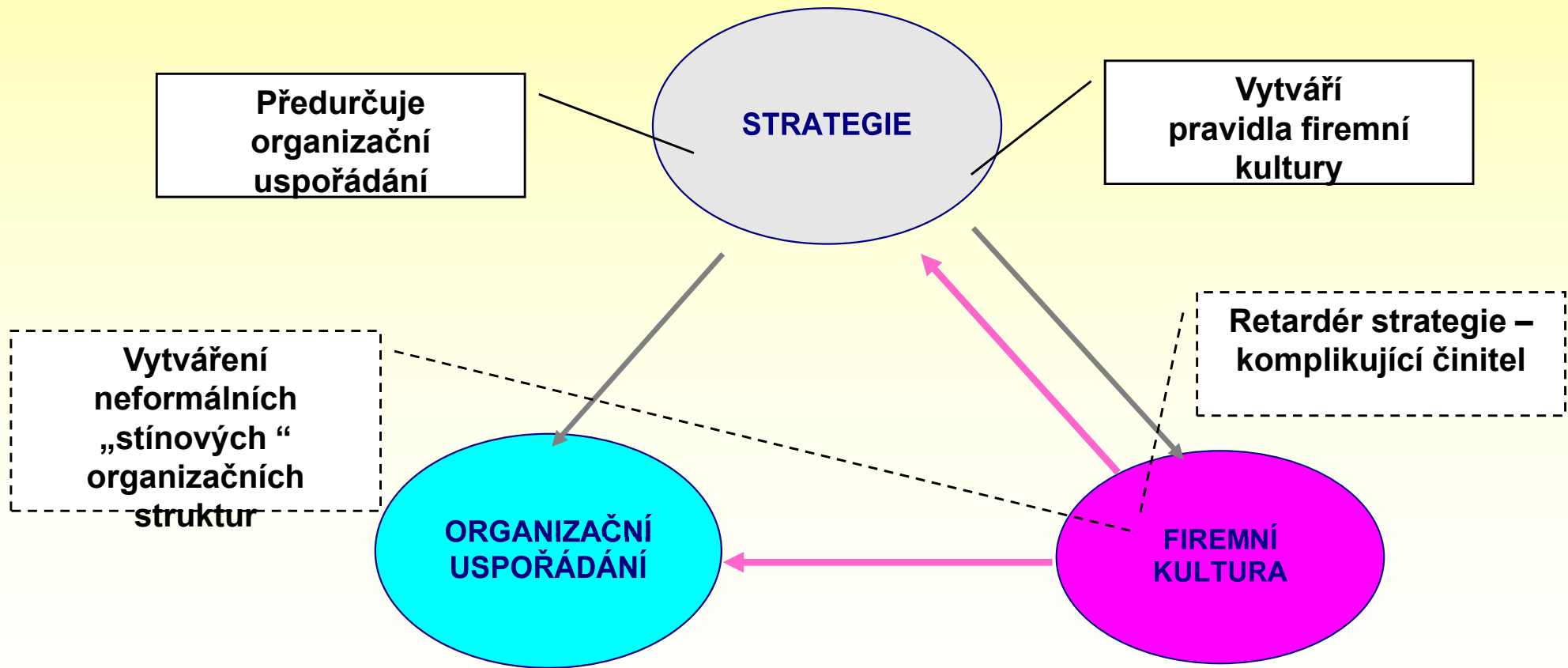
Úspěšná není ta, která svoji strategii formuluje převážně v ekonomických parametrech jako je zisk, prosazení se na trhu, zajištění a udržení zaměstnanosti, to znamená, že se soustřeďuje na uspokojení svých základních funkcí, ale ta, jejíž strategické cíle hovoří o dosažení parametrů soutěžní dokonalosti.

Důležité je pochopení **nového pohledu na organizaci**, , nikoliv již jako na tvrdý prvek, ale jako na „živý organismus“, který se aktivně účastní tvorby strategie a zapojuje do plnění strategických cílů.

Porovnání lidských potřeb a potřeb organizace



Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury





Vztah kultury a strategie

- **Strategie ovlivňuje kulturu** v organizaci = formuje chování, mění hodnoty, normy, artefakty (to co lidé vidí, slyší, cítí)
- **Kultura organizace přispívá k formování její strategie** = charakter kultury organizace bude pravděpodobně promítnut i do její strategie (pružnost, otevřenost, dravost)



Firemní kultura

Definice :

Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě, všeobecně sdílených a relativně dlouho udržovaných

Zahrnuje v sobě následující principy:

- Tvoří klíčovou měkkou kvalitu firmy (SW)
- Působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se projevuje
- Má charakter kvalitativní veličiny , kterou nelze exaktně vyjádřit nebo změřit
- Je produktem činností minulých a současně omezujícím faktorem budoucím
- Má extrémně setrvačný charakter a je retardérem v dosahování strategických cílů

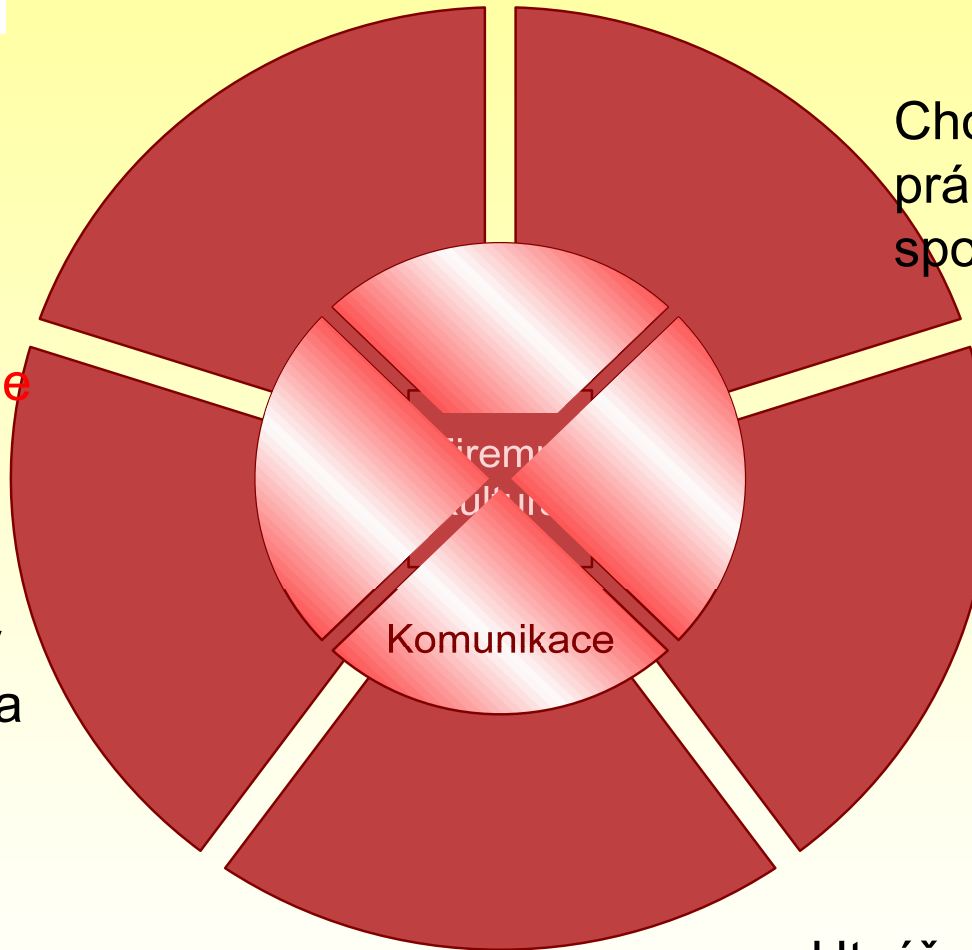
Firemní kultura jako celek

Jak se chováme ?

Chování interní a externí /vztahy k práci, cílům, zákazníkům, spolupracovníkům...../

Jak působíme navenek ?

Posiluje vědomí my - naše firma



Co se vyznává?

Nejvyšší definované prvky nehmotného charakteru , které jsou v agentuře uznávané respektované a rozvíjené.

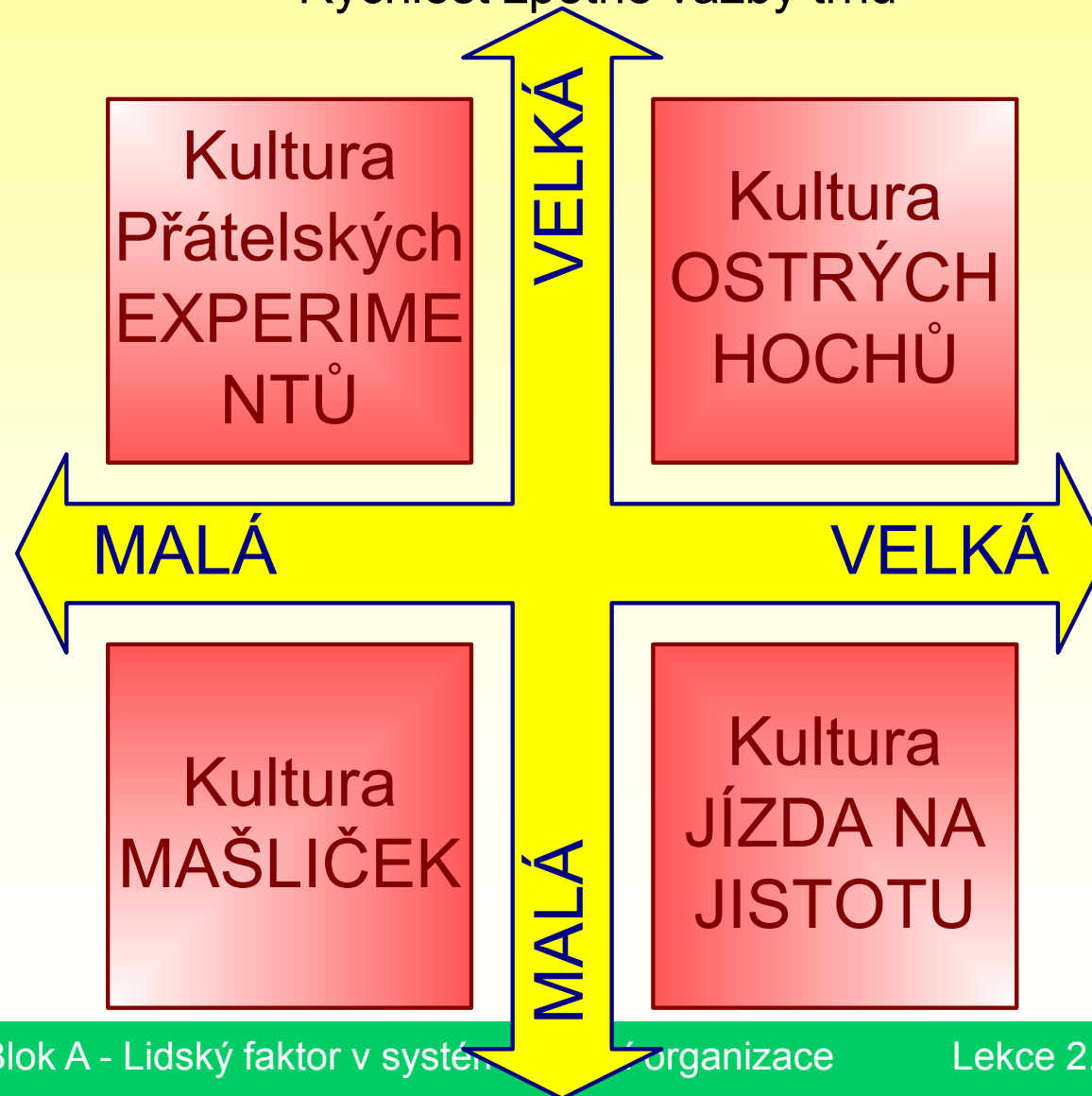
Jak se sdělují informace ?

Utváření vnitřního pocitu sounáležitosti a odpovědnosti spolupracovníků vůči firmě a naopak

Typologie FK podle vnějších determinant

Rychlost zpětné vazby trhu

Míra rizikovosti podnikání a míra konkurence





Typologie FK podle vnějších determinant

- ⇒ Kultura “***ostrých hochů***”, se vyznačuje individualismem, ceněný je především špičkový výkon. Pracovník je tak dobrý, jaký byl jeho poslední výkon. Chyba či zaváhání nejsou dovoleny či promíjeny. Lze předpokládat vyšší míru fluktuace.
- ⇒ Pro kulturu “***přátelských experimentů***”, je charakteristická týmová práce. Ceněný je především nápad. Chrlí se jeden za druhým, hodně se mezi sebou komunikuje, nejsou časté osobní nevraživosti, závisti. Pracovníci drží pospolu a jsou připraveni rychle reagovat na potřeby svých zákazníků, jsou produktivní.



Typologie FK podle vnějších determinant

- ⇒ Kultura “**jízdy na jistotu**”, je především citlivá na chybu. Zatímco kultura “ostrých hochů” neodpouští chybu, staví na první místo úspěch, špičkový výkon, v této kultuře je tím prvořadým nedopustit se chyby. Přesně stanovené postupy mají překonávat rizika a nejistoty.
- ⇒ Kultura “**mašliček**”, je typická pro organizace, které působí v málo konkurenčním prostředí nebo prostředí, kde se klade důraz na pečlivost, přesnost a správný postup. Formální náležitosti mají přednost před věcným obsahem. Důležité je dosažené postavení. Podezřelým je ten, kdo své úkoly zvládá v předstihu.

Typy firemního chování



Typy firemního chování

Zaoceánský parník - velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí (změna a inovace jsou pomalé, krach bývá ojedinělý- zavedená výroba a prodej). Je jako velký zaoceánský parník, který se nemůže zastavit na místě, pomalu se valí svou setrvačností a obtížně může manévrovat, na druhou stranu má ve vlnách potřebnou stabilitu, nepluje na vlnách, ale „krájí“ je. Taková firma potřebuje mít za členy posádky ty, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahá jejich povinnosti. Důraz bude kladen na zkušenost a disciplínu. Personální změny nejsou časté.

Bitevní lod' - velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci (dynamicky měnící se prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Firma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží pravidla. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem, musí být hráči s velkým H. . Důraz je kladen na loajalitu zaměstnanců.



Typy firemního chování

Pramice - malá firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí, se skutečně podobá pramici, kterou v každý bezvětrný a vlhý podvečer výletníci tiše plují po hladině rybníka. Pohoda. Takových firem je asi pramálo, sem však patří firmy, jejichž prosperita je závislá od výroby nikoli od prodeje, který je např. v zahraničí. Takové firmy poskytují jistotu a skromější podmínky. Fluktuace je minimální.

Kluzák - malá firma, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí je podobná rychlému kluzáku, který snadno mění směr, ale může nedovedně najet i na menší vlnu a končí v přemetech. Důraz bude kladen na to, aby lidé byli „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která se učí plavat „hozením do vody“.



Faktory firemní kultury

Po zhodnocení různých typologií a koncepcí firemní kultury lze považovat za faktory, které především zřetelně vytváří charakter vnitřního prostředí firmy:

- ***Důvěru***
- ***Reakce na nejistotu***
- ***Postoj k moci***
- ***Sdílení***



Vliv organizační kultury na řízení lidských zdrojů

Organizační kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných . Pfeifer, Umlaufová (1993)

- Každá organizace má svoji vlastní - jedinečnou kulturu, která se vyvíjí v závislosti na vnějších podmínkách, které organizaci obklopují a vnitřních podmínkách , které si organizace svoji strategií vytvořila.



Úlohy kultury organizace

- **Pozitivní** - pokud vytváří prostředí, které přispívá ke zlepšování výkonů a zvládnání změn
- **Negativní** charakter -vytváří-li kultura v organizaci bariéry v podobě odporu ke změnám, nedostatečné angažovanosti, lhostejnosti apod. , které znemožňují dosažení strategických cílů.



Úlohy kultury organizace

- Tím, že organizační kultura významně ovlivňuje chování, sehrává zásadní úlohu v případě, kdy se strategie organizace neplní z důvodu nesprávně či nevhodně formulovaných strategických cílů.
- Dojde-li v této souvislosti k nevhodné změně kultury, která ovlivňuje výkonnost organizace, bude nutné provést její programovou změnu.



Organizační rozvoj v závislosti na technickém a sociálním subsystému

Organizační rozvoj je plánovitý proces navrhování a implementace organizačních změn, které přispívají k dosahování strategických cílů.

Zahrnuje takové aspekty, zlepšující efektivnost fungování organizace jako je organizační struktura, pracovní kultura a postupy, styl řízení, týmová spolupráce, řešení konfliktů a pod.

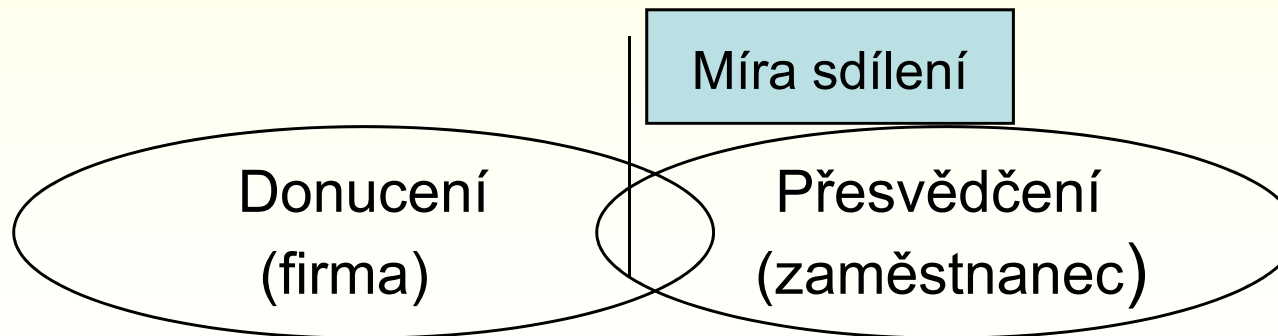


Etapy realizace organizačního rozvoje

- 1. Etapa diagnostická** - stanoví odkud a kam se chceme dostat, jaké síly tomu napomáhají a jaké brání, co je nutno změnit
- 2. Etapa plánovací** - stanovuje akce, které je třeba uskutečnit, aby se dosáhlo potřebných změn např. redefinování poslání organizace, vytváření nových pracovních kolektivů apod.
- 3. Etapa realizační** je etapou nejobtížnější. Prosazování změn formou vnucování je relativně neúčinné a nevede k žádoucím výsledkům. Proto jsou změny prosazovány tzv. diagonální týmem vybraným z různých oblastí činností a různých stupňů řízení.
- 4. Etapa hodnocení a konsolidace** - zjišťuje, zda bylo stanovených cílů dosaženo- nejčastěji formou průzkumu mínění zaměstnanců.

Sdílení organizačních změn

- Sdílení organizačních změn = shodné přístupy a postoje všech lidí ve firmě
- Tam, kde všechno moudro je dáno od nejvyšších, lze očekávat menší participaci, iniciativu, inovativnost i menší sdílení
- V atmosféře strachu jsou možnosti sdílení omezené a zpravidla se sdílí opoziční názory
- Sdílení dosáhneme dvěma způsoby, které musí být konzistentní, tj. přesvědčením a donucením

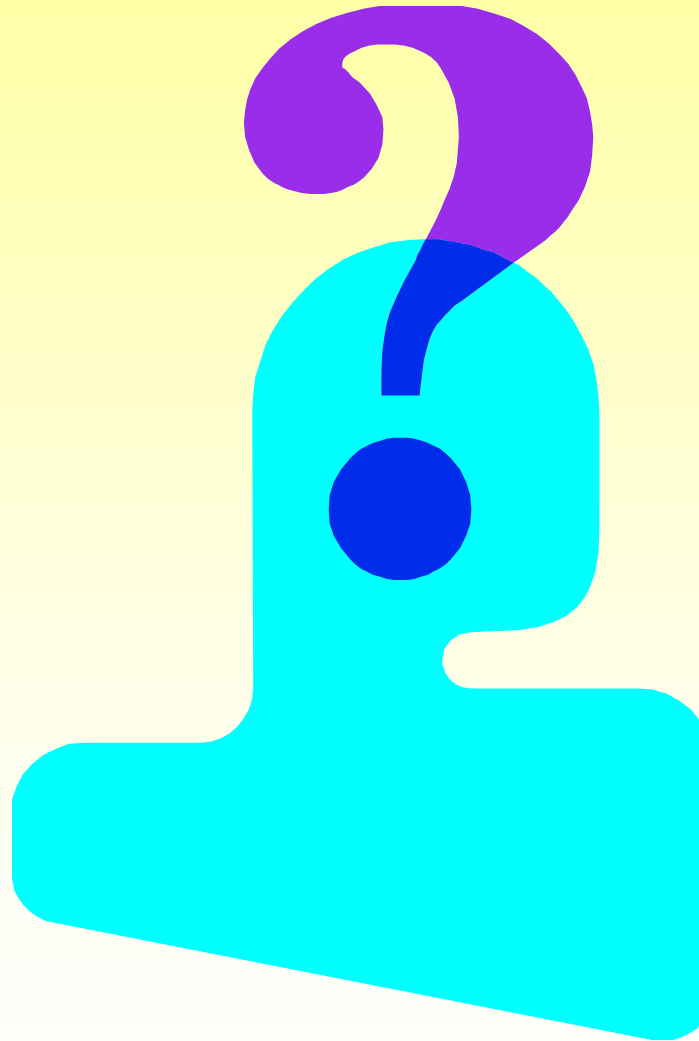




Shrnutí poznatků k lekci 2. :

- Personální strategie jako systematický přístup k řízení lidských zdrojů má výjimečné postavení mezi jednotlivými dílčími strategiemi.
- Plněním svých vlastních strategických cílů přispívá k plnění globální strategie organizace, současně se její závěry promítají do všech ostatních dílčích strategií
- Personální strategie determinuje i personální politiku, která zajišťuje relativně spravedlivé prostředí pro lidský potenciál v organizaci.
- Organizace jako otevřený systém vztahů a chování jsou utvářeny ve formě organizačních struktur, které se neustále vyvíjí v závislosti na změnách vnějších podmínek, které organizace obklopují.
- V každé organizaci existuje technický a sociální subsystém, který klade odlišné nároky na řízení .
- Rozhodující roli v hodnocení úspěšnosti organizace sehrává její kultura, která přestože je pouze teoretickým a abstraktním pojmem, nejvíce přispívá a současně ovlivňuje plnění základního poslání organizace, t.j. naplňování jejich strategických cílů.

Prostor pro dotazy



Praktická část výuky – 2. lekce

1. Kontrola práce na zadání v 1. lekci – už se Vám podařila formulace **vize, mise, cílů, globální strategie zvolené organizace** ?



Praktická část výuky – 2. lekce

2. Navrhněte vhodnou **organizační strukturu**, odpovídající charakteru organizace a kopírující vaši globální strategii
3. Definujte **požadavky na technický a sociální subsystém** organizace



Prostor pro dotazy



Děkuji za pozornost

