

# Trendy a vlivy v současném HR

Historie a současnost moderních organizací

# Cvičení

**1987**

Je rok 1987. Představte si běžné vybavení domácností elektrospotřebiči a komunikační technikou. Co všechno bylo obvyklé?

**1967**

Vraťme se ještě dále. Představte si totéž co v roce 1987. Co všechno bylo obvyklé?

**2007**

Nyní jste zpět v současnosti. Co všechno je obvyklé dnes?

**Jak byste charakterizovali rozdíly ve 20 letých intervalech?**

# Diskontinuitní věk (skokové změny)

**Jak se mění pracovní prostředí a co z toho vyplývá pro firmy a jednotlivce v současnosti?**

**Co z toho vyplývá pro práci s lidmi?**

**Rozdělte se do skupin po 5-6. Na zpracování otázky máte 15 minut. Pak budete mít 3-5 minut na prezentaci.**

# Prostředí moderních organizací I

- Rychle a skokově se měnící prostředí
  - vysoká míra nejistoty - vysoké nároky na adaptační schopnosti
- Akcelerující technologický vývoj
  - Nové pracovní postupy a nástroje + nároky na jejich ovládnání
- Multikulturalita
  - vysoké nároky na komunikaci a chování
  - hledání společného jazyka
- Specialisté x „integrátoři“

# Prostředí moderních organizací II.

- matnějšší hranice mezi organizací a prostředím

Kdo jsou zájmové skupiny, které jsou důležité pro fungování organizace?

- Např. Škola, výrobce pečiva.....

# Nové prvky v práci HR

- ◆ Řízení informací (znaností)
- ◆ Měření „soft“ způsobilostí (kompetencí)
- ◆ Systematické budování organizační kultury
- ◆ Individuální rozvoj (koučování...)
- ◆ Práce s talenty a klíčovými pracovníky
- ◆ Síťová provázanost HR procesů

# Jedinec a organizace

# Vzájemné vztahy organizace a její členové

- Organizace se nerovná souhrnu jejich členů
  - Uspořádání
  - Prostředí (psychologické, sociální, fyzické)
  - Okolí a komunikace s ním (lokalita)
- Spolupráce na základě určitých pravidel
  - Waldrop – Hejno ptáků
- Předpoklad spolupráce: Základní shoda na společných cílech



# Rysové a situacionistické pojetí

- ◆ Ústup od rysového pojetí osobnosti (Big Five ap., osobnostní rysy jako prediktory chování).
- ◆ Podobně jako se např. nepotvrdil koncept tzv. kriminální osobnosti.
- ◆ Výzkumy Milgrama a Zimbarda

# Vliv na diagnostiku

- ◆ Ve společnosti vzrůstá diverzita (viz pluralita forem sexuálního nebo i kriminálního chování).
- ◆ Roste oddělení mezi soukromou a pracovní sférou
- ◆ Zaměstnavatel se na stále víc věcí ani nemůže zeptat (zákony týkající se ochrany osobnosti a soukromí)

# Kariéra a její řízení

- ◆ 80. – 90.tá léta – kariérové mapy a typologie
- ◆ Od determinujícího k otevřenému (adaptivnímu)
- ◆ Směry kariéry:
  - Postup v hierarchii
  - Prohlubování odbornosti
  - Získávání dalších odborností

# Proměny doby a jejich dopad na diagnostiku

- ◆ V psychodiagnostice už neplatí paradigma jednoho vzoru jako dřív (např. jaký mám být správný manažer, správný mistr ap.).
- ◆ Manažer dnes "může mít nejrůznější účesy". (viz kniha G. Lipovetského - Proměna doby)

# Rysové a situacionistické pojetí

- ◆ Ústup od rysového pojetí osobnosti (Big Five ap., osobnostní rysy jako prediktory chování).
- ◆ Podobně jako se např. nepotvrdil koncept tzv. kriminální osobnosti.
- ◆ Výzkumy Milgrama a Zimbarda

# Vliv na diagnostiku

- ◆ Ve společnosti vzrůstá diverzita (viz pluralita forem sexuálního nebo i kriminálního chování).
- ◆ Roste oddělení mezi soukromou a pracovní sférou
- ◆ Zaměstnavatel se na stále víc věcí ani nemůže zeptat (zákony týkající se ochrany osobnosti a soukromí)

# Metody plánování kariéry

- ◆ Kariérové mapy, dráhy
- ◆ Kariérový (rozvojový) plán
  - Návaznost na výstup z hodnocení
- ◆ Plány zastupitelnosti
- ◆ Plány personálních rezerv a následnictví
  - Každý manažer nástupce
  - Každý nástupce více, jak pro jednu pozici
- ◆ Plány rotací

# Realizace kariérového rozvoje

- ◆ Tréninkové programy
- ◆ Projekty
- ◆ Individuální koučing
- ◆ Mentoring
- ◆ Stínování



# „Talenti“ a klíčovní pracovníci

Kdo je to talent ? Jak jej poznat?

- Pracovník s mimořádnými dispozicemi (potenciálem, perspektivou)

Kdo je klíčový pracovník? Jak se o něj starat?

- Vzácný + mimořádně důležitý člověk

# Zdroje talentů – kde hledat

◆ Interní

◆ Externí:

- Školy
- Armáda
- Výkonní sportovci
- Manažeri neziskových organizací
- Dodavatelé

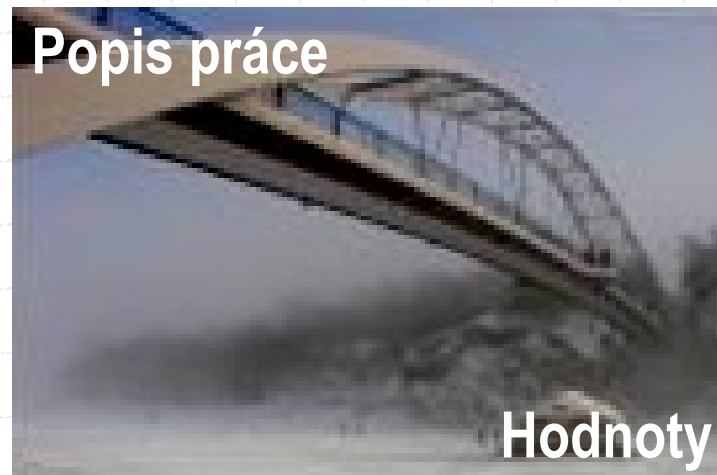
# Metody identifikace talentů

- ◆ Fungující systém hodnocení
- ◆ Účast v projektech
- ◆ Development Centre
- ◆ 360 zpětná vazba

# Práce s klíčovými pracovníky

- ◆ Lide se specifickými znalosti a dovednostmi
- ◆ Mají vliv na „bytí“ či nebytí firmy
- ◆ Maximálně individuální péče a podpora rozvoje
- ◆ Neustále přemýšlení jak posilovat jejich vztah k firmě

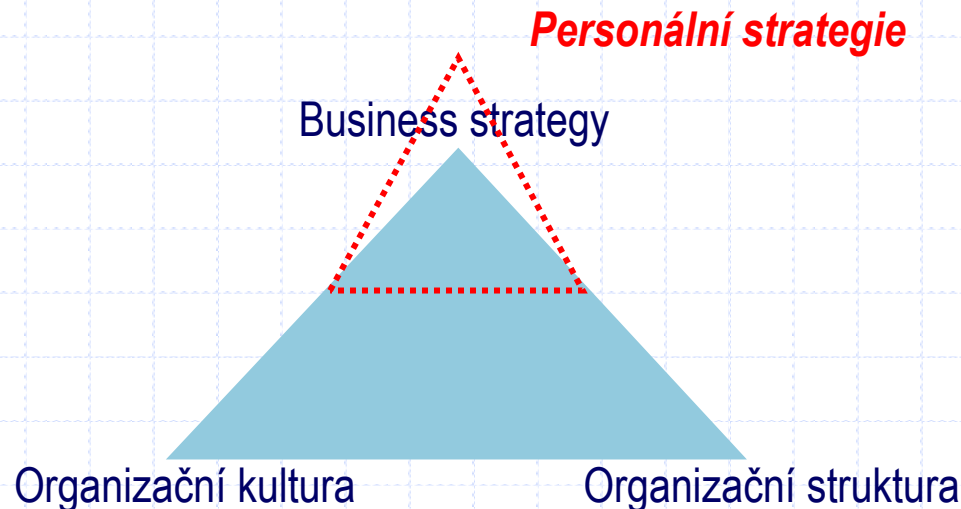
# Kompetenční model jako **most**



# Business a personální strategie



Personální strategie vždy musí vycházet z business strategie. KM nám říká jakým chováním nejspíše dosáhneme cílů, které vyplývají z obchodní strategie. Pro personální strategii pak znamená vodítka pro výběr, hodnocení atd.



# Výhody kompetenčního modelu

HR	Manažeři	Organizace
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy
Cílenější komunikace s klienty (manažery)	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk
Vyšší profesionalita a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking

# Východiska tvorby a implementace KM

Ideální kompetenční model je:

Propojující

KM vytváří most mezi vizí, posláním a „core values“ na jedné straně a job description na straně druhé.

User friendly

Je především určen pro uživatele – manažery, nikoli specialisty HR. Proto počet kompetencí nepřesahuje 12.

Jednotný

Funguje napříč společnostmi, může mít 2-3 varianty odvozené od stejného základu.

Široce využitelný

Vytvoření jednoho výkladového schématu pro výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.

Sdílený

Uživatelé mají možnost KM dostat „pod kůži“, protože jsou jeho spoluautory, nebo si ho zažijí na sobě.



# Kompetence

- ◆ Odborné (technické)
- ◆ Metodické (koncepční)
- ◆ Sociální
- ◆ Osobní

(dle: Tureckiová, M.)

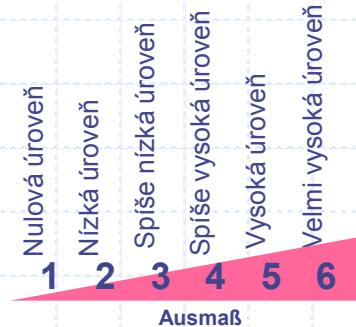
# Kompetence-projev-výkon

- ◆ Na to, zda je někdo ve své práci „kompetentní“, usuzujeme z jeho výkonu
- ◆ V běžném pozorování usuzujeme z konkrétních projevů chování
- ◆ Kompetence je pak konstruktem, na který usuzujeme

# Kompetenční model-příklad

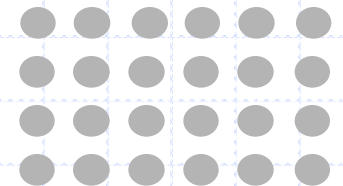
Kompetenzfelder

Dimensionen



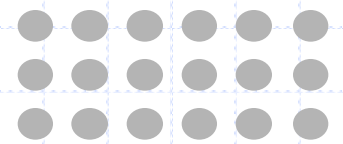
Strategický management

Podnikatelské myšlení  
Procesní orientace  
Orientace na zákazníka  
Využívání diverzity



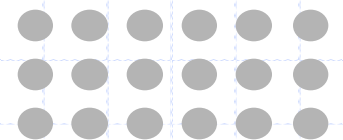
Sociální způsobilosti

Spolupráce  
Vedení týmu  
Řízení výkonnosti



Osobní vliv

Integrita osobnosti  
Iniciativa  
Flexibilita



# Kompetenční profily

- ◆ Věští váhu má chování v určité situaci a ne rysy
- ◆ Není pravda, že by třeba introvert nemohl být úspěšný v práci s lidmi
- ◆ Důležité je ne jaký člověk "je", ale co dělá
- ◆ Toto je velmi dobře vyjádřeno kompetencemi a kompetenčními modely, které nejsou nástrojem uniformity, ale řízení diverzity.

# Seznam kompetencí dle systému Lominger 1

1. Zaměření na činnost
2. Řešení dvojznačnosti
3. Přístupnost
4. Vztahy k nadřízenému
5. Schopnosti podnikat
6. Úsilí o kariéru
7. Zájem o přímé zprávy
8. Komfort pro vyšší management
9. Velitelské (řídící) dovednosti
10. Soucit
11. Vyrovnanost
12. Řízení konfliktů
13. Konfrontace s přímými zprávami
14. Tvořivost
15. Zaměření na zákazníka
16. Včasné rozhodování
17. Kvalita rozhodování
18. Přenášení pravomocí (delegování pravomocí)
19. Vypracování přímých zpráv a ostatní
20. Vydávání pokynů ostatním
21. Řízení rozmanitosti (diverzita)
22. Etika a hodnoty
23. Nestrannost vůči přímým zprávám
24. Funkční/technické dovednosti
25. Najímání a obsazení personálem
26. Humor
27. Informování
28. Řízení inovací
29. Čestnost a důvěra
30. Intelektuální síla
31. Mezilidské porozumění
32. Učení se „za pochodu“
33. Naslouchání
34. Manažerská odvaha
35. Řízení a odměňování práce
36. Motivace druhých
37. Vyjednávání
38. Organizační agilita
39. Organizování
40. Zvládání paradoxů
41. Trpělivost
42. Vztahy s vrstevníky
43. Vytrvalost
44. Osobní sdělení
45. Osobní učení se
46. Perspektiva
47. Plánování
48. Politické porozumění
49. Prezentační dovednosti
50. Stanovení priorit

# Seznam kompetencí dle systému Lominger<sup>2</sup>

51. Řešení problémů
52. Řízení procesů
53. Tah na výsledky (tah na branku)
54. Rozvoj sebe sama
55. Sebepoznání
56. Hodnocení lidí
57. Stát osamoceně (samostatnost)
58. Strategická agilita
59. Řízení pomocí systémů
60. Budování efektivních týmů
61. Technické učení se
62. Řízení času
63. Úplné pracovní systémy (např. TQM/ISO/Six Sigma)
64. Porozumění druhým
65. Řízení vize a cílů
66. Pracovní/životní bilance
67. Písemná sdělení

# Kompetenční profil

- ◆ Jaký je popis pracovního místa školního psychologa?
- ◆ Vytvořte profil odborných, koncepčních, sociálních a osobních kompetencí školního psychologa

# Psycholog vně a uvnitř organizace

- K čemu může být psycholog v podniku (např. výrobním)?
- Brainstorming: výhody a nevýhody obojího uspořádání