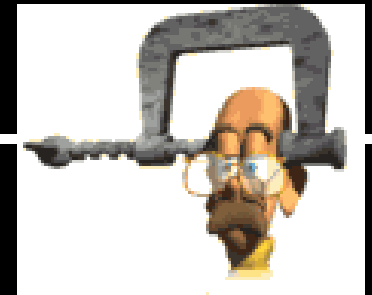


Personální analýza, plánování, strategie

# Principy personálního řízení

## 4. lekce

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.  
lubasova@brno-konsens.cz





## 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



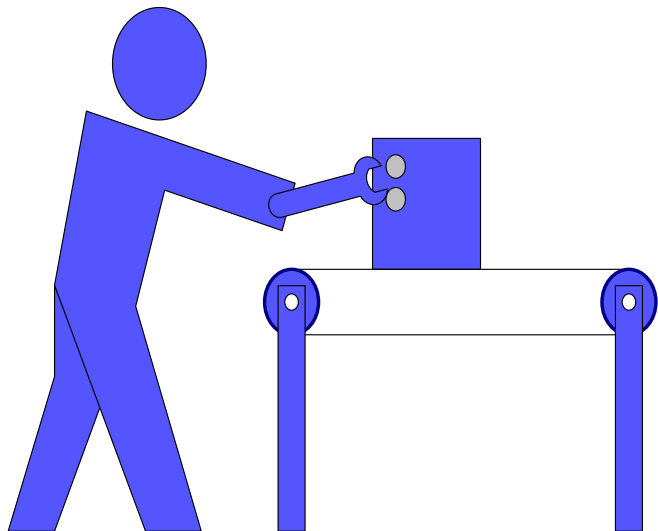


# Osobnost člověka v pracovním procesu

Základní premisy:

- Lidé jsou společným prvkem každé organizace.
- 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.

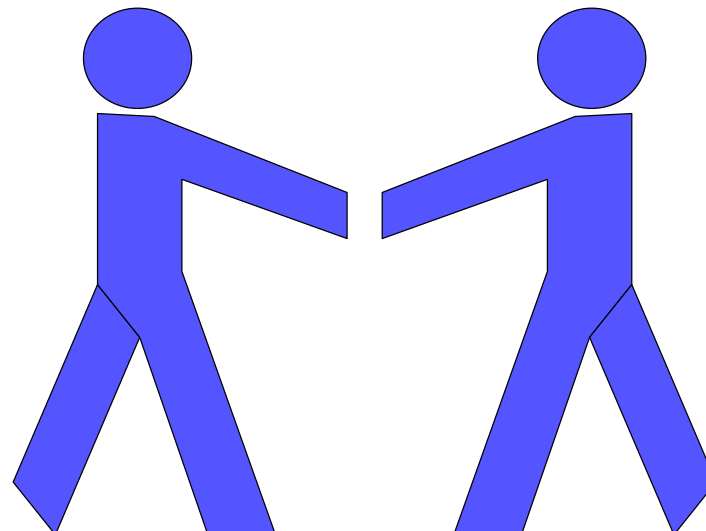
# Dvě koncepce přístupu k lidskému potenciálu v organizaci



Technický subsystém - věcný přístup

**20.léta - F. Taylor**

**Technokratický přístup**



Sociální subsystém -vztahový přístup

**30.léta- E. Mayo**

**Škola mezilidských vztahů**



# 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**:

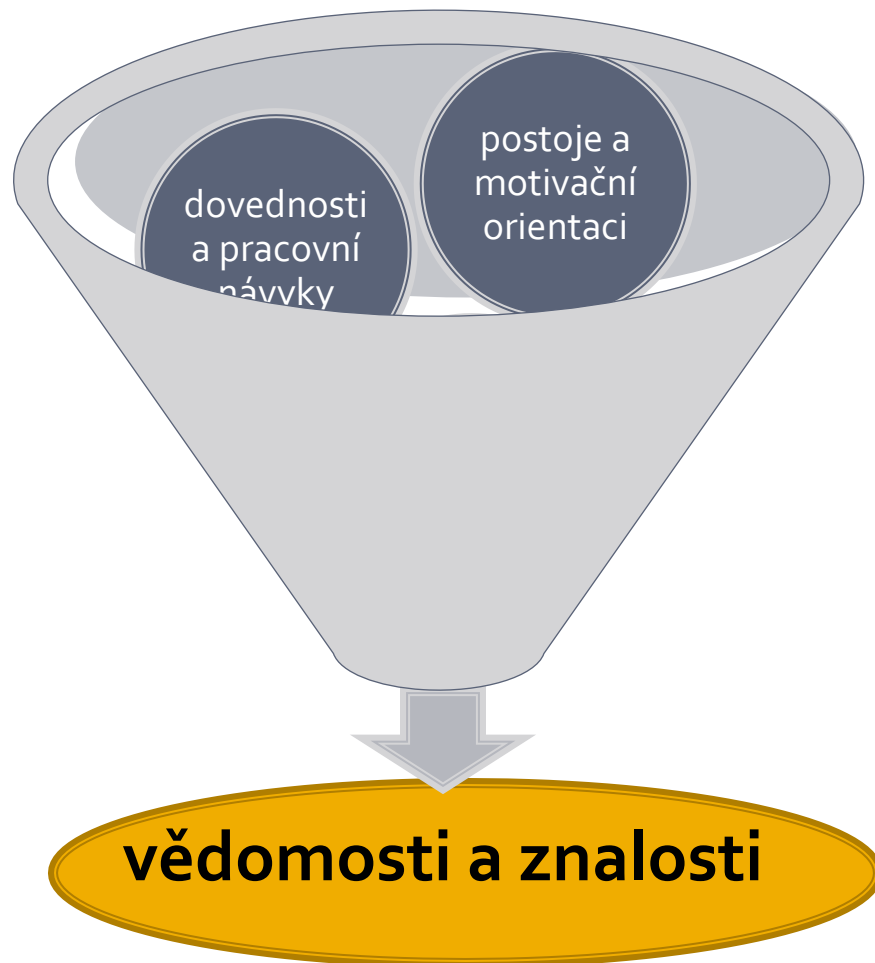
1. potenciál zdraví
2. poznatkový a dovednostní potenciál -
3. hodnotově orientační potenciál -
4. sociálně-participační potenciál
5. individuálně integrativní a regulační potenciál -
6. tvořivý potenciál



# Lidský potenciál organizace

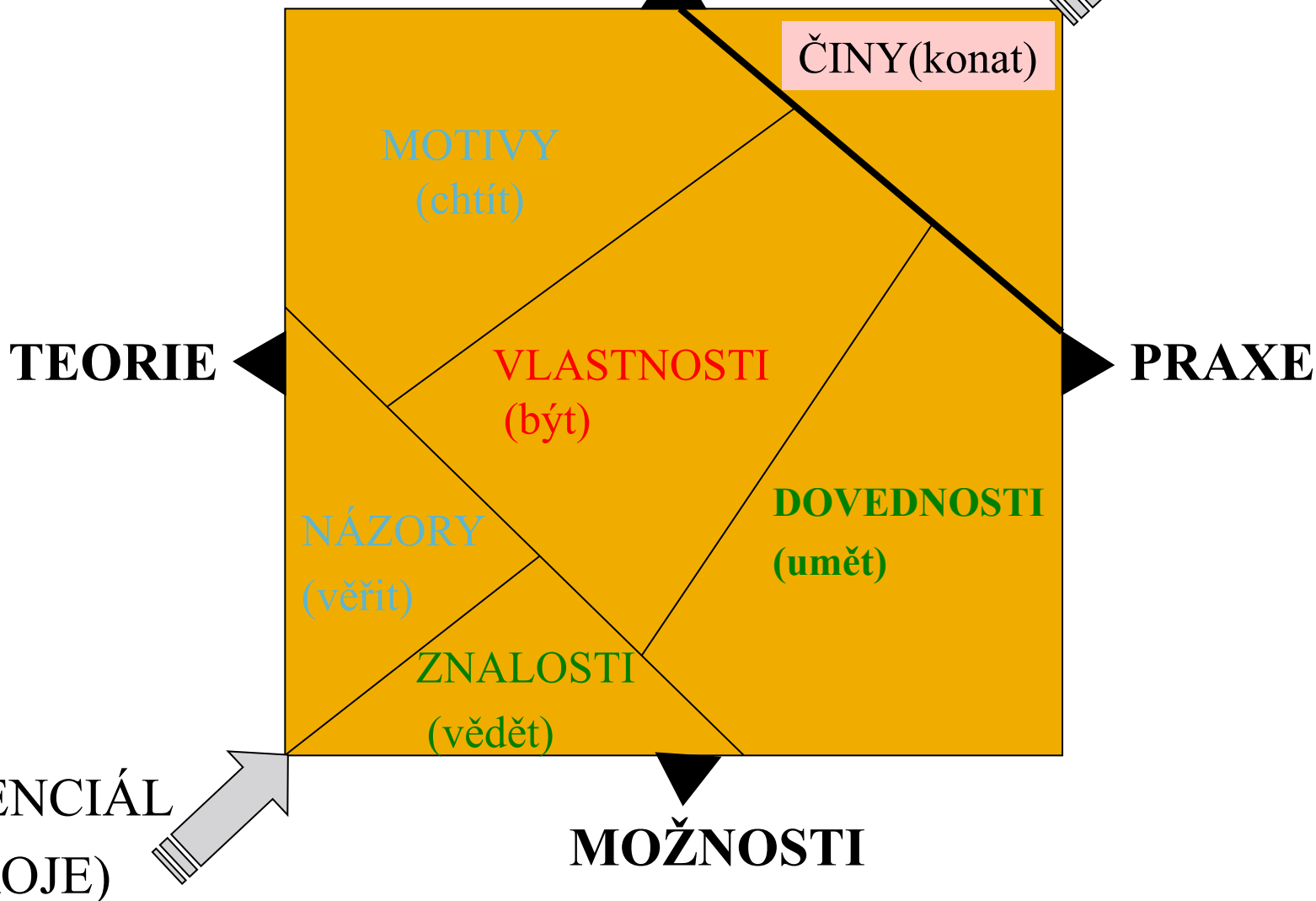
- Lidský potenciál organizace** představuje souhrn pracovního potenciálu všech pracovníků, který lze charakterizovat jako :
- ⇒ vědomosti a znalosti
  - ⇒ dovednosti a pracovní návyky
  - ⇒ postoje a motivační orientaci
  - ⇒ tvůrčí schopnosti a snahu po změně

# Lidský potenciál organizace



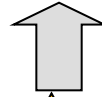
# Vliv lidského potenciálu na plnění strategických cílů

ZÁJMY



# Trojúhelník lidských zdrojů

Poznat a akceptovat



**VLASTNOSTI-rozmanité**

Fyzické a  
psychické  
zdraví

**SCHOPNOSTI  
tvrdé/měkké**

**POSTOJE**



Poznat, měnit, sjednotit

# 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**

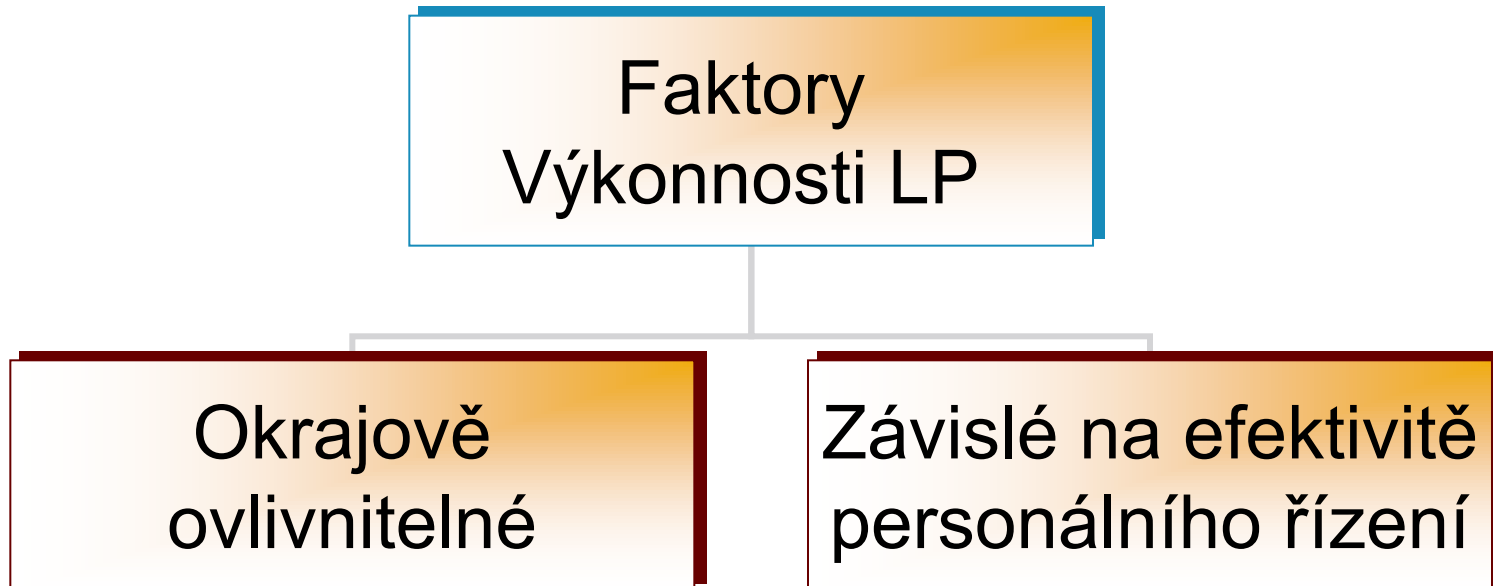
Proto je lidský potenciál organizace více než pouhým součtem dílčích potenciálů jednotlivců.

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 člověka, 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 /přísnost
- **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 zaměstnavatelem
- 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.....

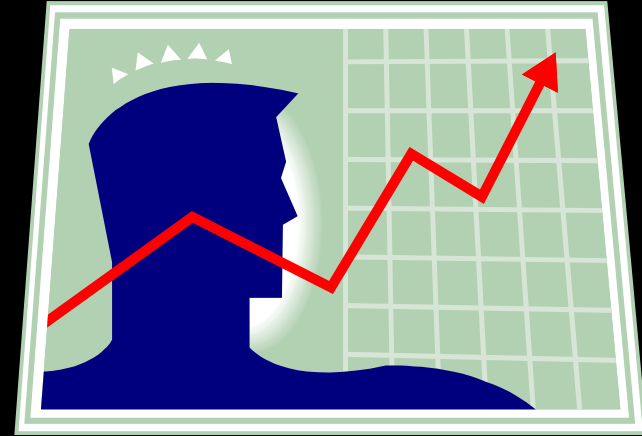
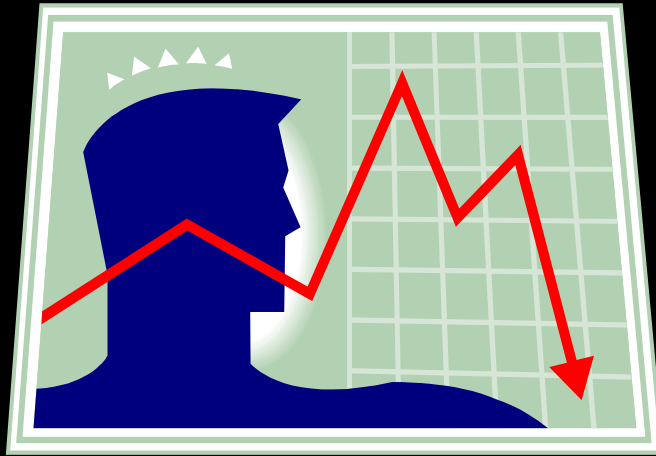
# Vybrané aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

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

Kontrolní otázka :



Co psychologická smlouva v organizaci nejvíce ovlivňuje ?



### 3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu

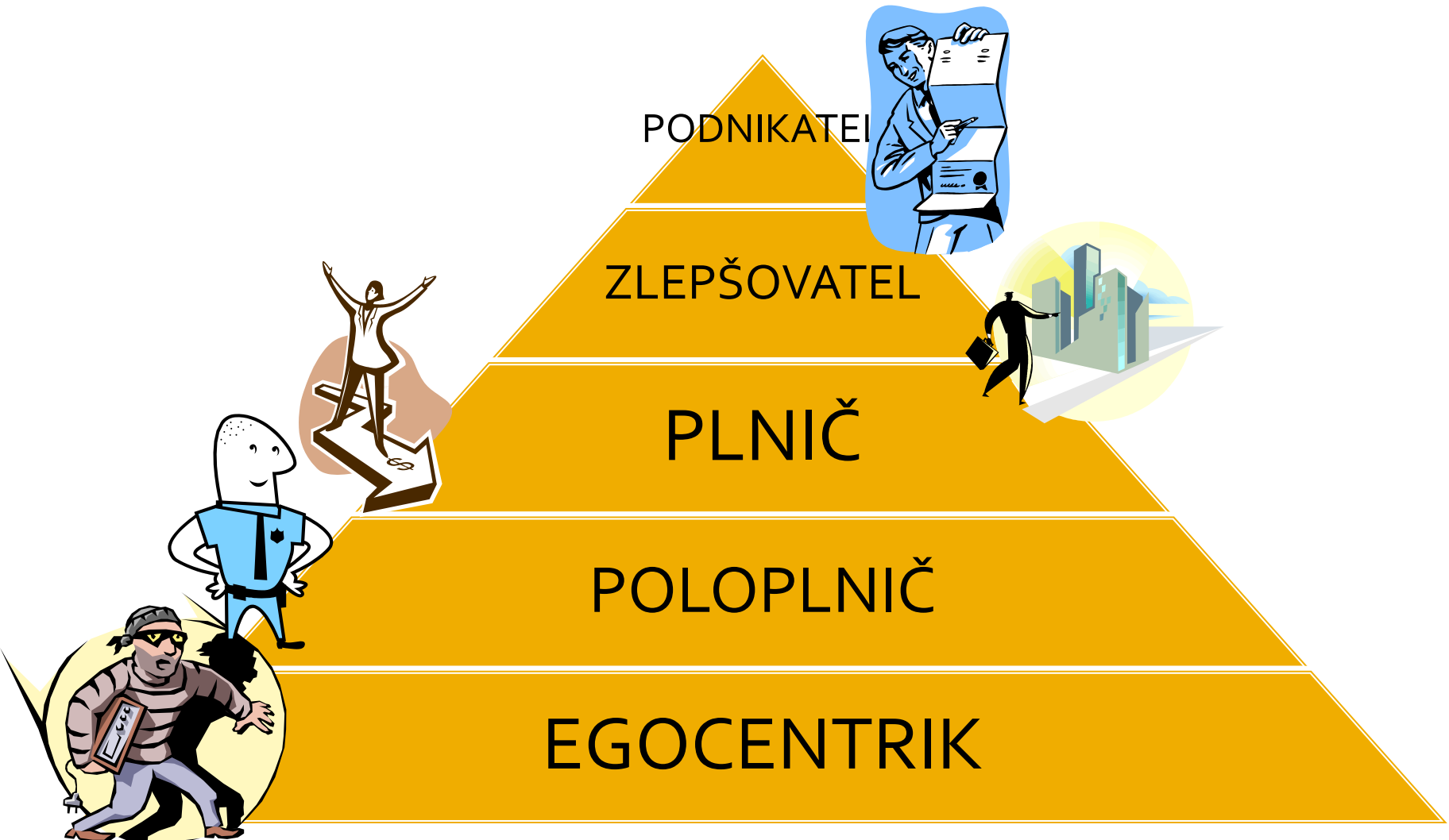


## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

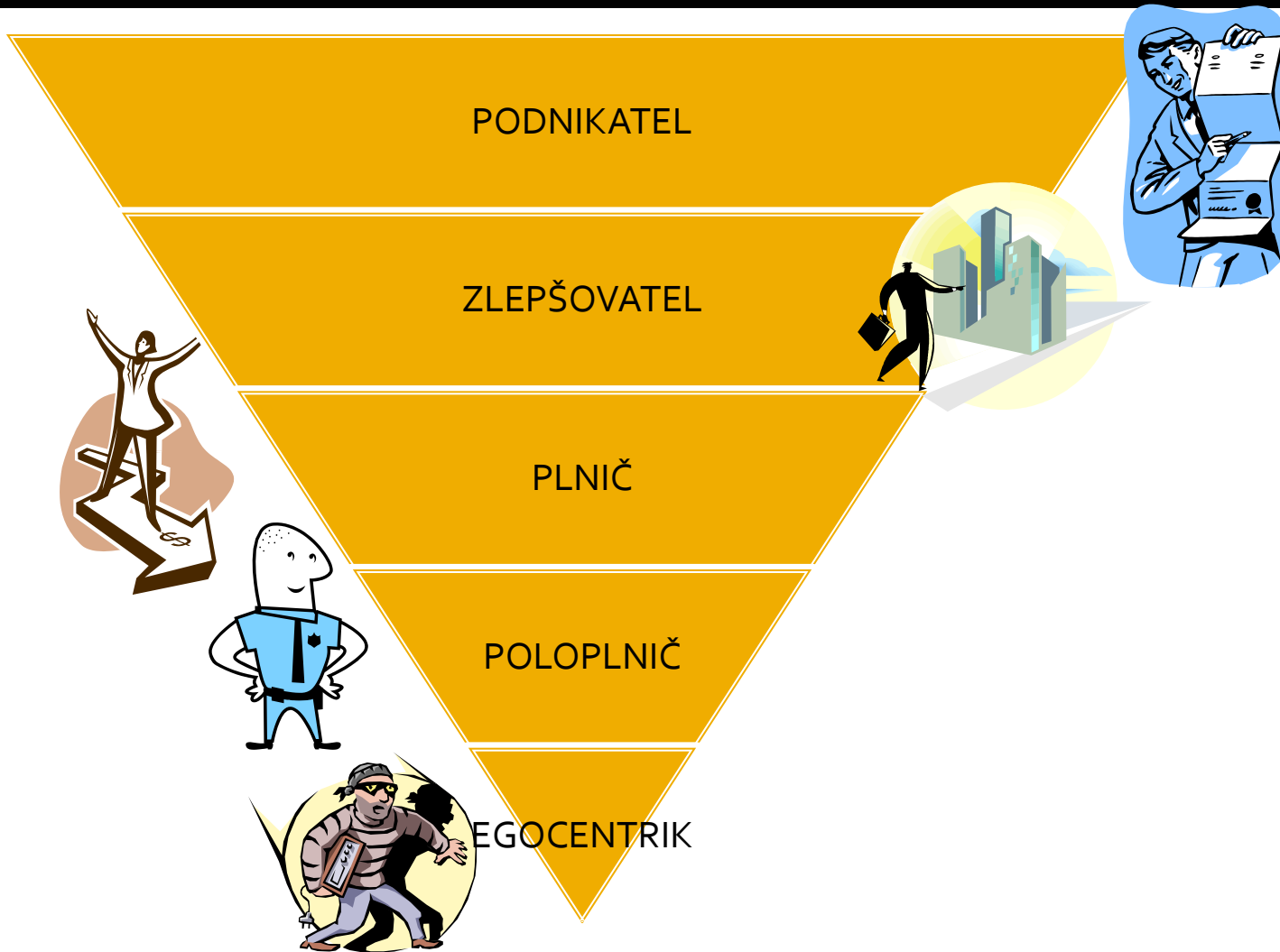
*Vnímání a pochopení člověka jako pracovní síly komplikuje navíc ta skutečnost, že v průběhu pracovního procesu prochází člověk různými stavy díky charakteristikám svého vlastního potenciálu i vlivem faktorů, které na něho při práci působí.*

Kopčaj (1996)

# Znázornění stavů-reality



# Znázornění stavů- CÍL



# Úvaha k zamyšlení

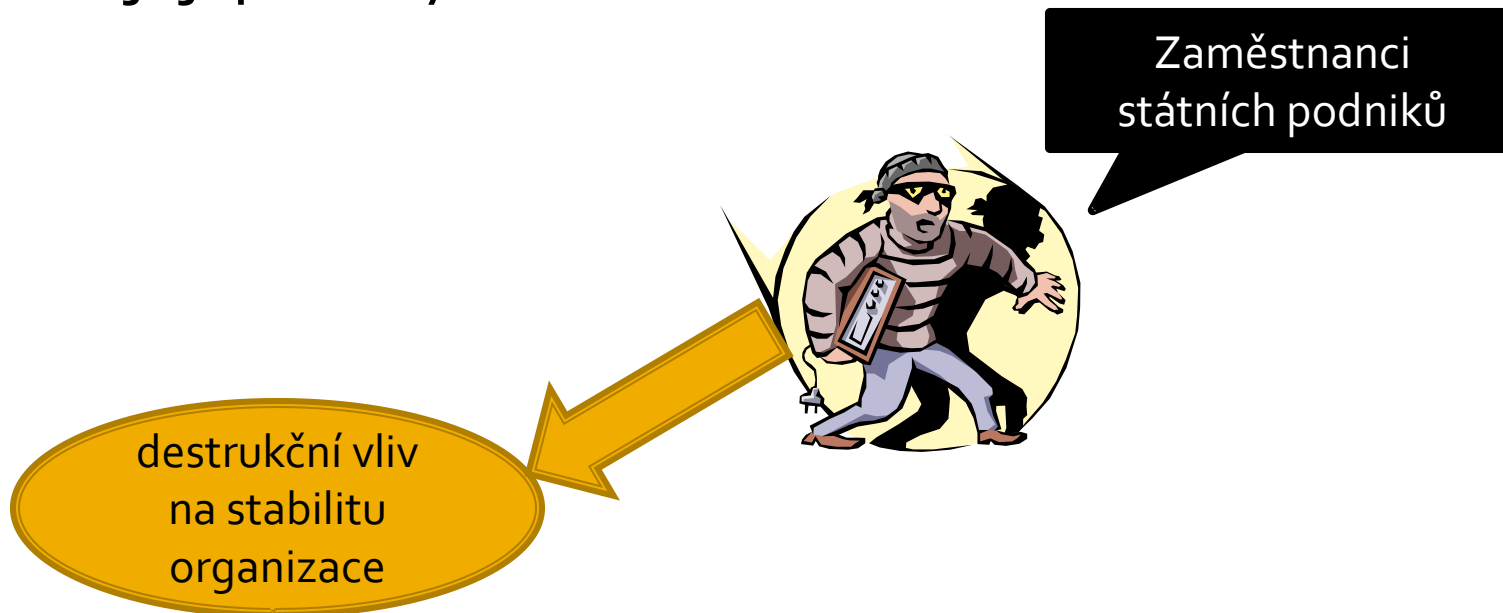


Kontrolní otázka

Co z toho pro personální řízení vyplývá?

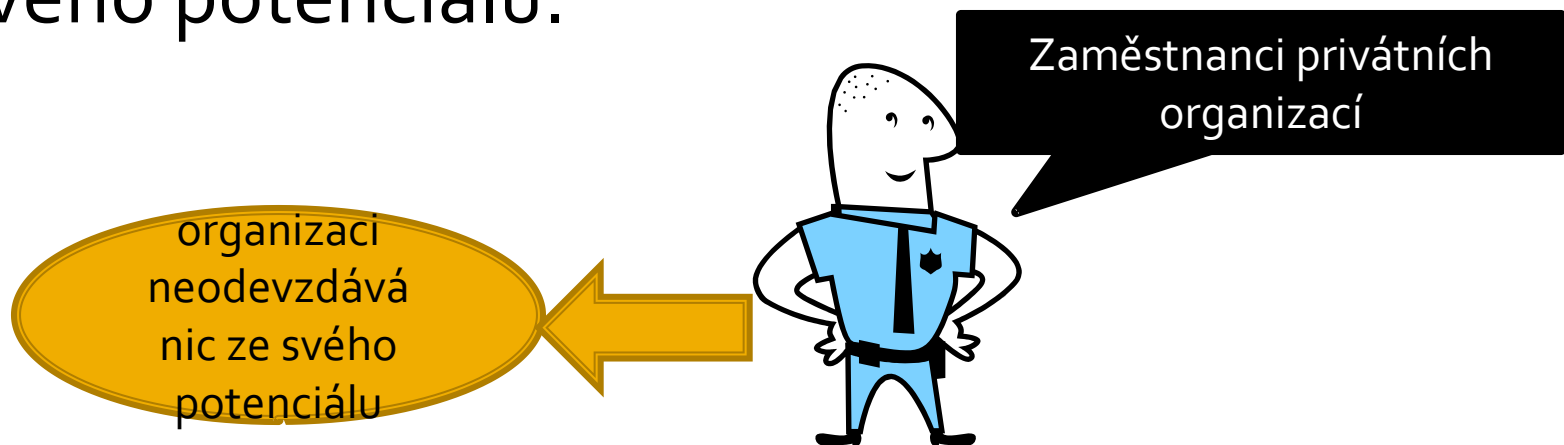
# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

- 1. stav egocentrický - člověk-egocentrik**  
orientuje se pouze na sebe. Svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy.



# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

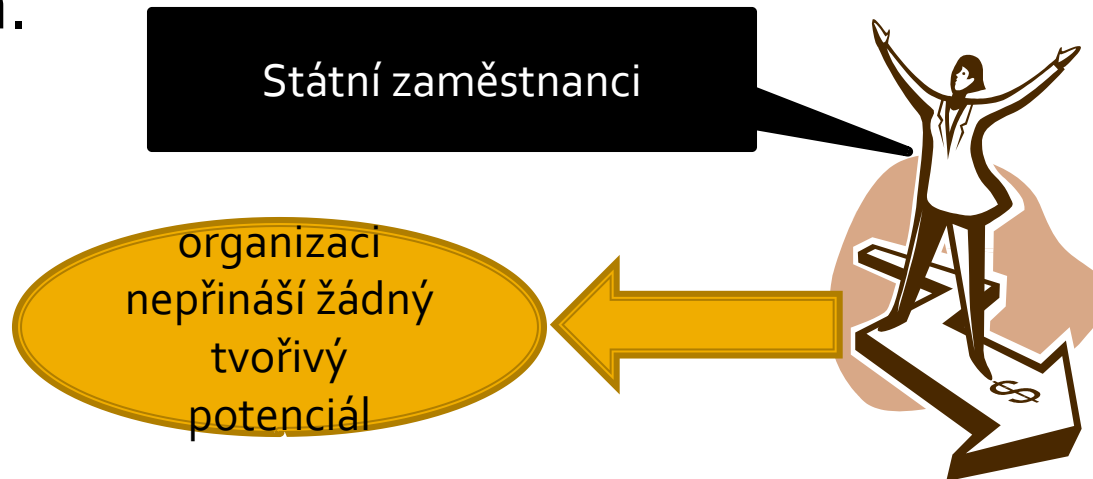
**stav poloplnění - Člověk – poloplnič**  
plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.



## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

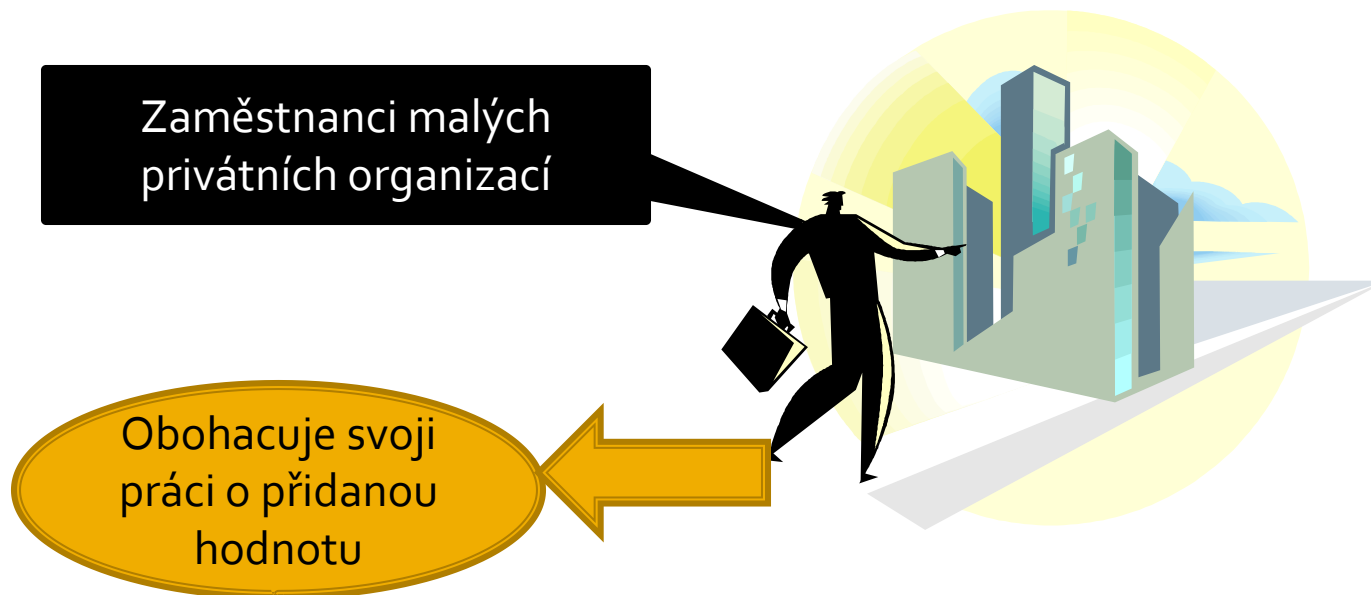
### 3. stav plnění - člověk - plnič

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.



## 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.

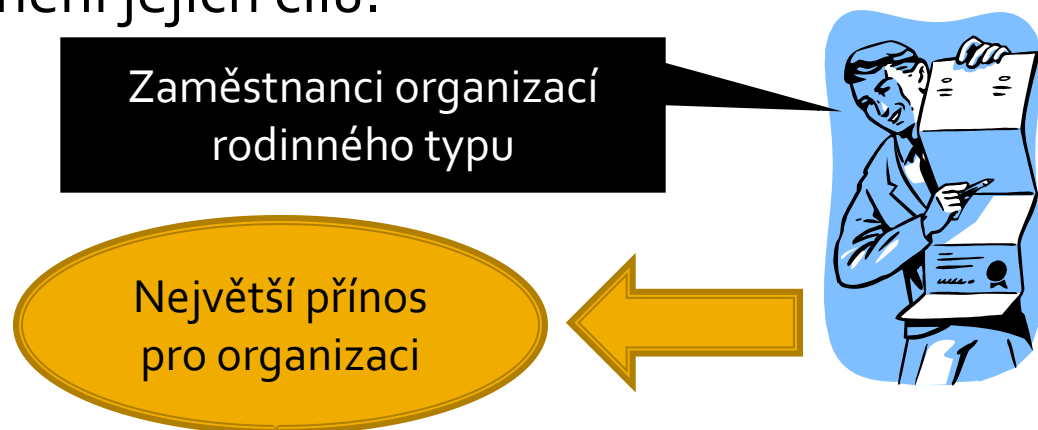




# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

## 5. stav podnikání –

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)





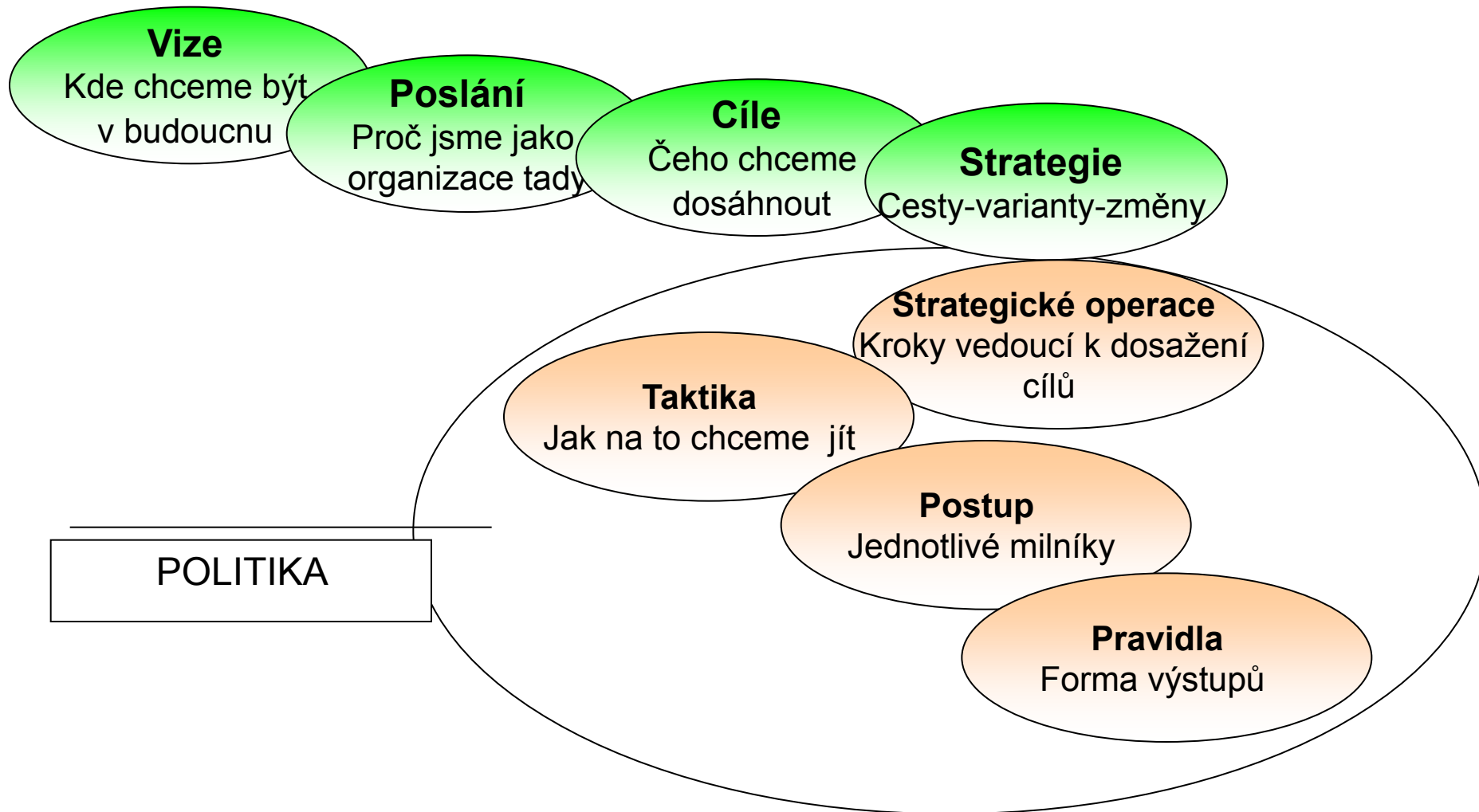
# Politika lidských zdrojů jako nástroj pro realizaci personální strategie

- 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**

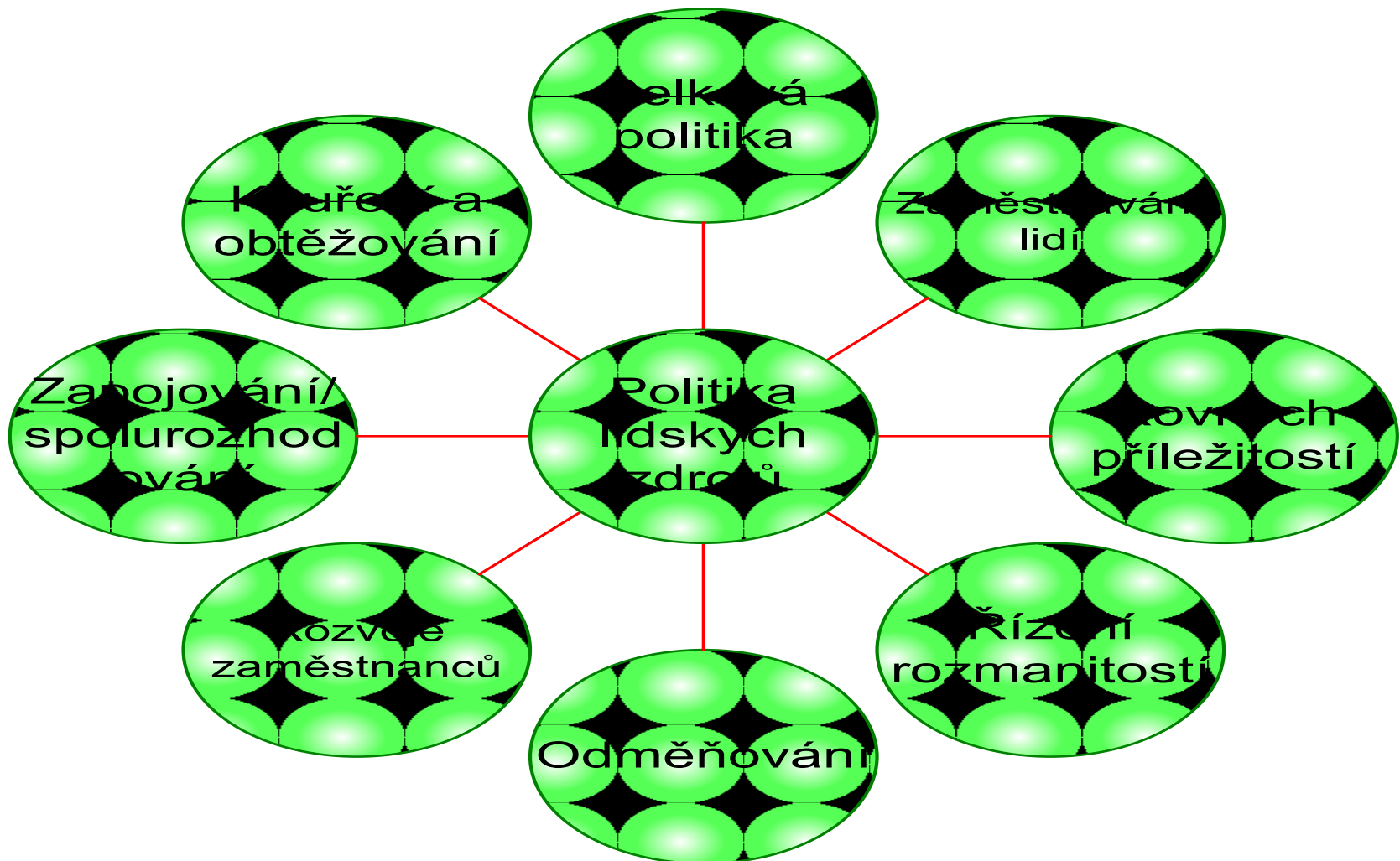
# Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



# Srovnání obecných pojmů



# Možné oblasti personální politiky/ 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*