

# Principy personálního řízení

## SPP 423

### 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

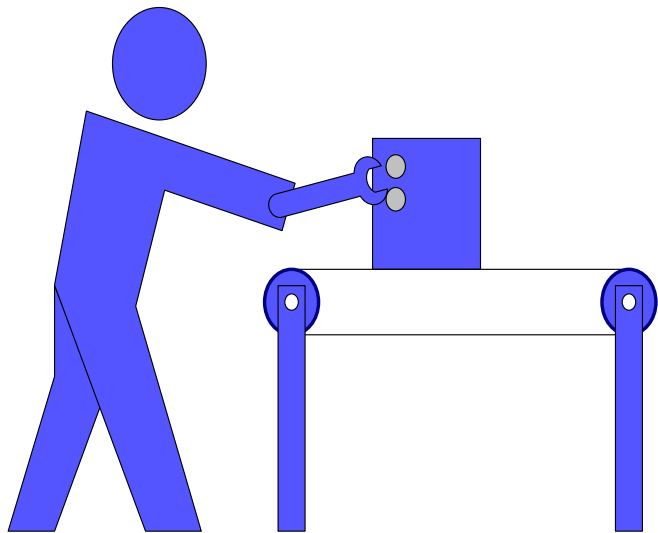


# Osobnost člověka v pracovním procesu

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.

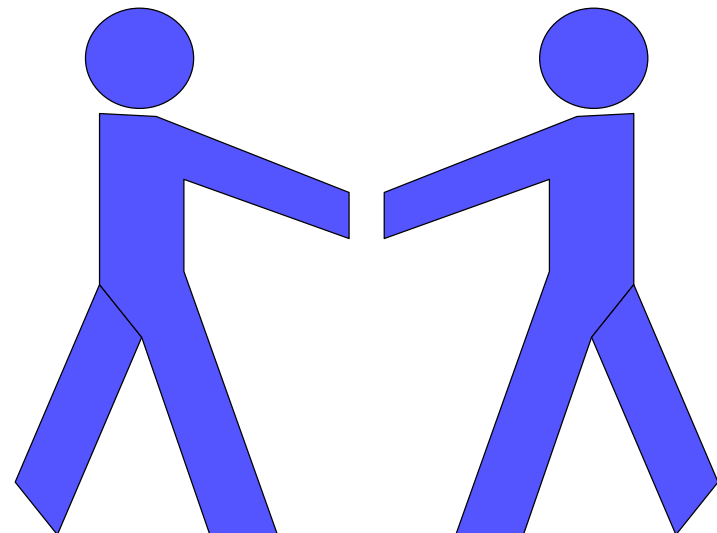
# Dvě koncepce přístupu k lidskému potenciálu v organizaci



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

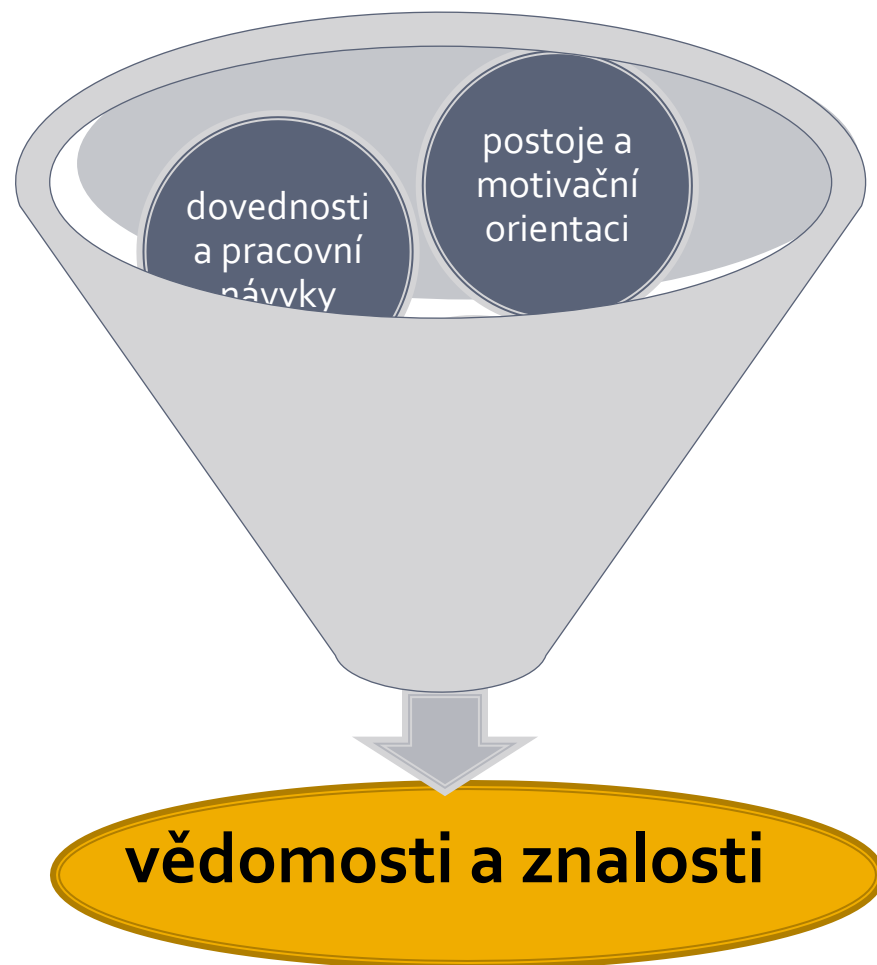


# Lidský potenciál organizace

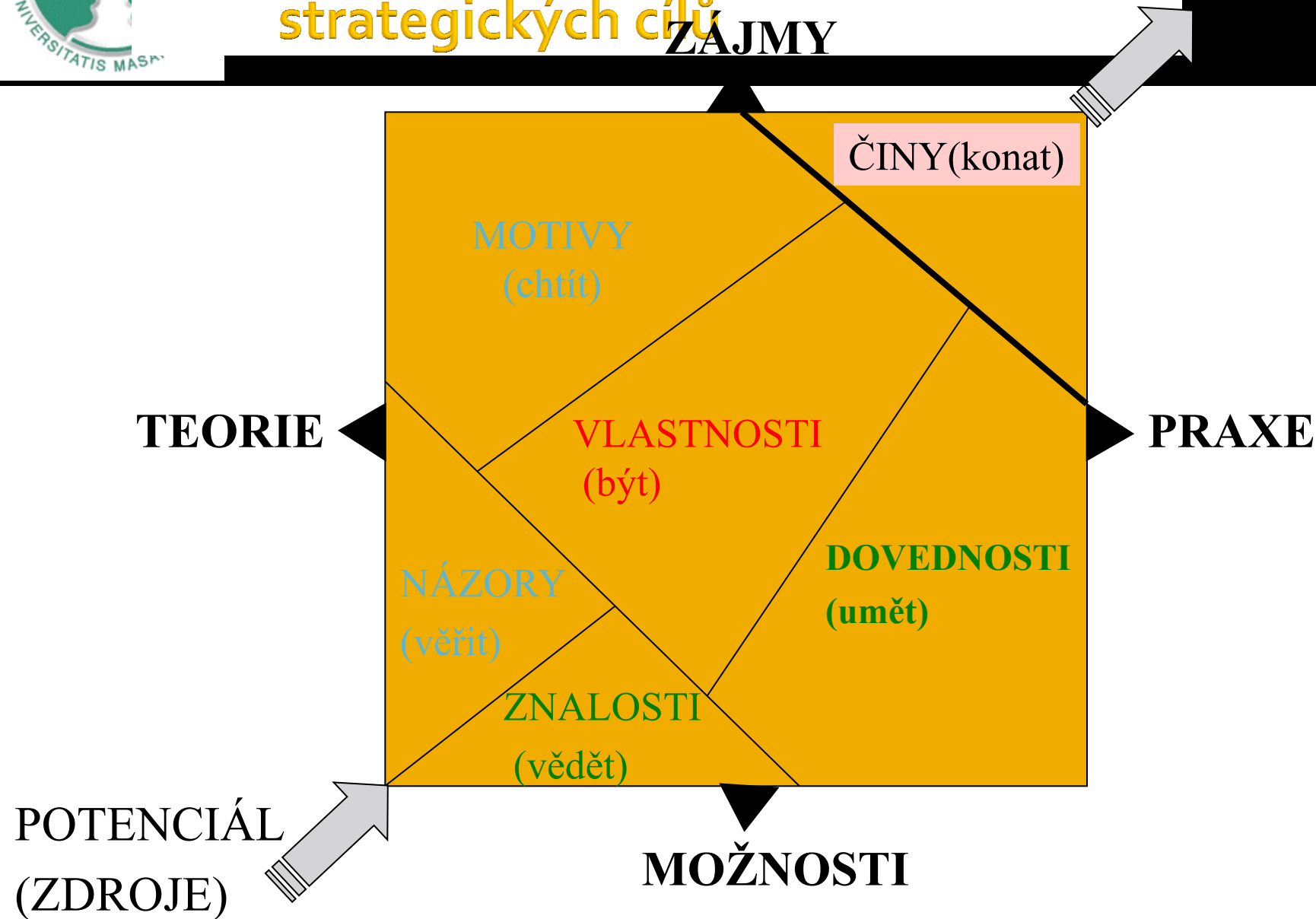
**Lidský potenciál organizace** představuje souhrn pracovního potenciálu všech pracovníků, který lze charakterizovat jako :

- ⇒ 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



# 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 participativní**

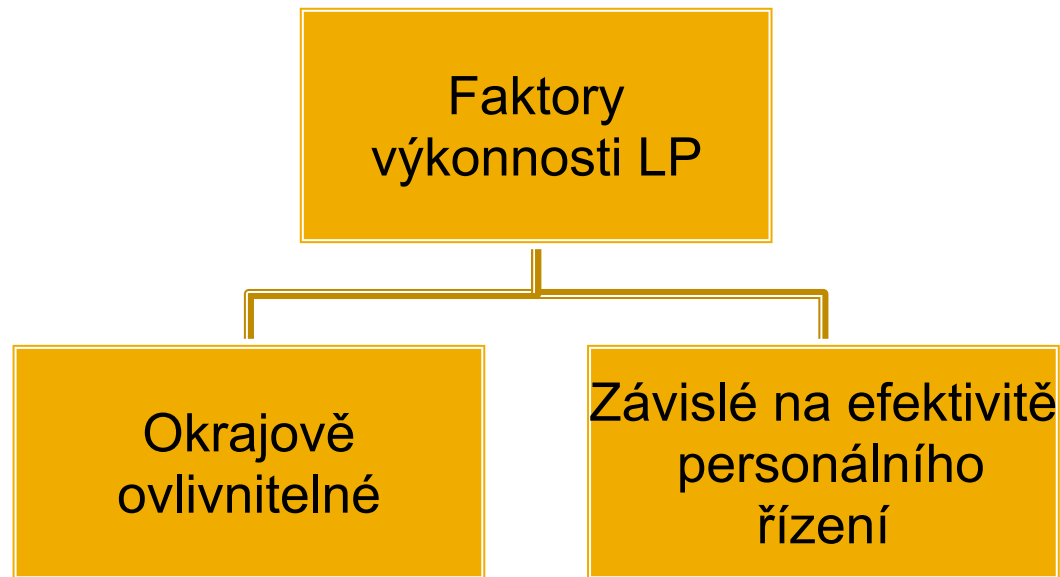
Proto je lidský potenciál organizace více než pouhým součtem dílčích potenciálů jednotlivců.

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

# 9 nejdůležitějších faktorů, 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

## 9 nejdůležitějších faktorů, 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.....

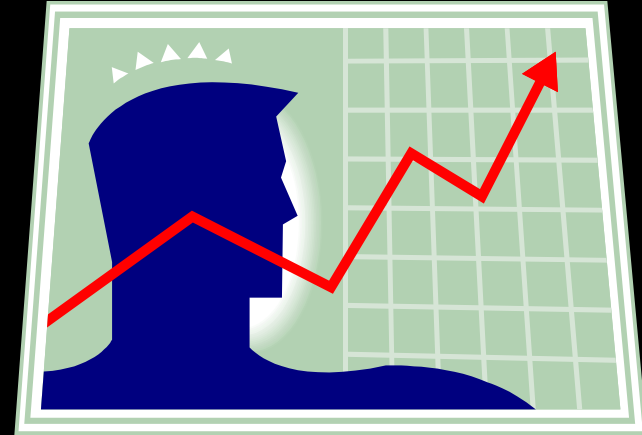
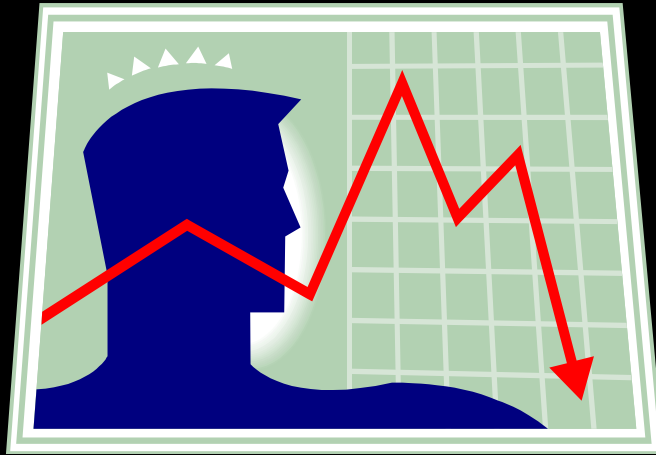
# Vybrané aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

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

Kontrolní otázka :



Co psychologická smlouva v organizaci nejvíce ovlivňuje ?



### 3. Stav člověka v průběhu pracovního procesu

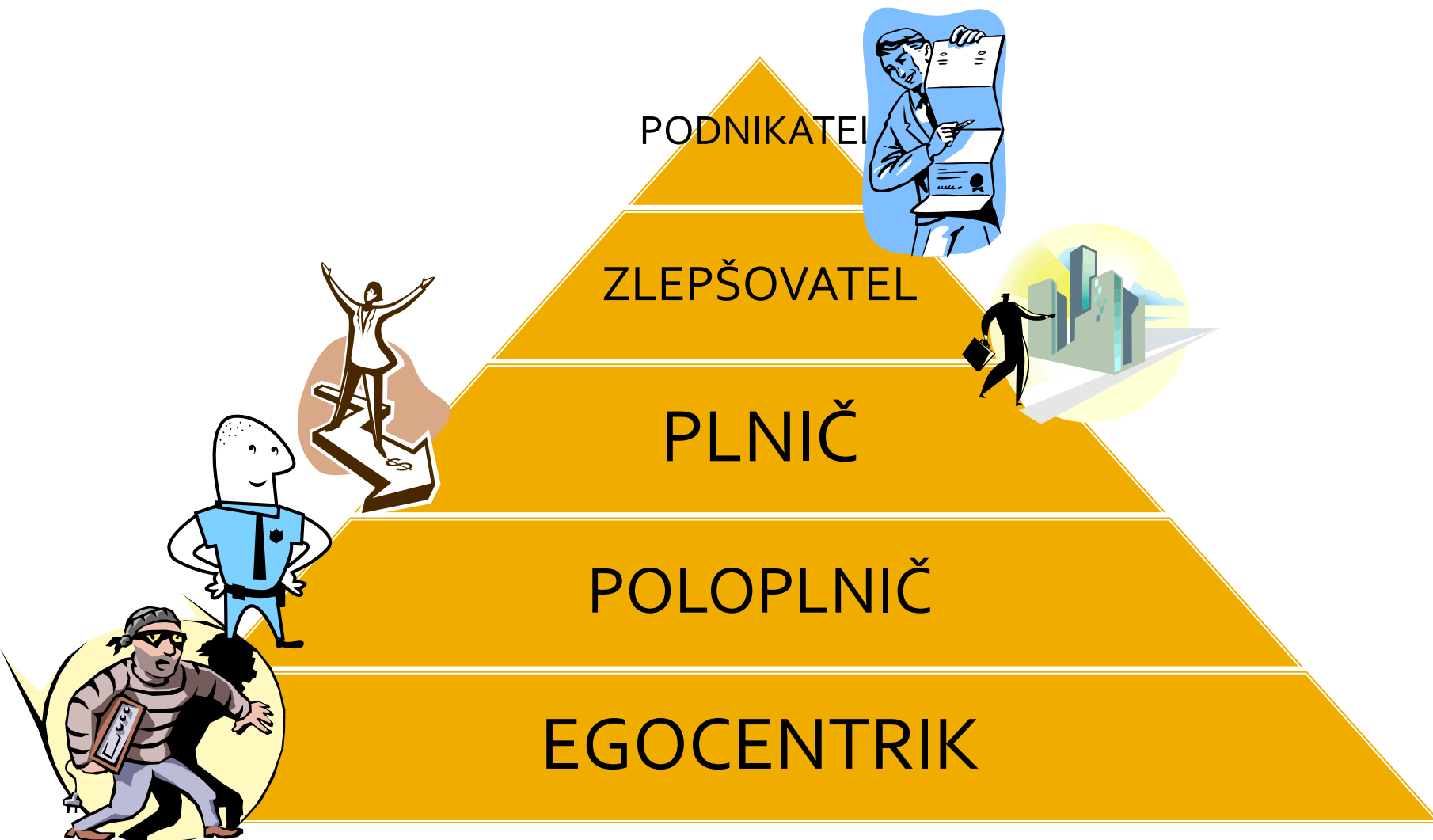


## Stav člověka v průběhu pracovního procesu

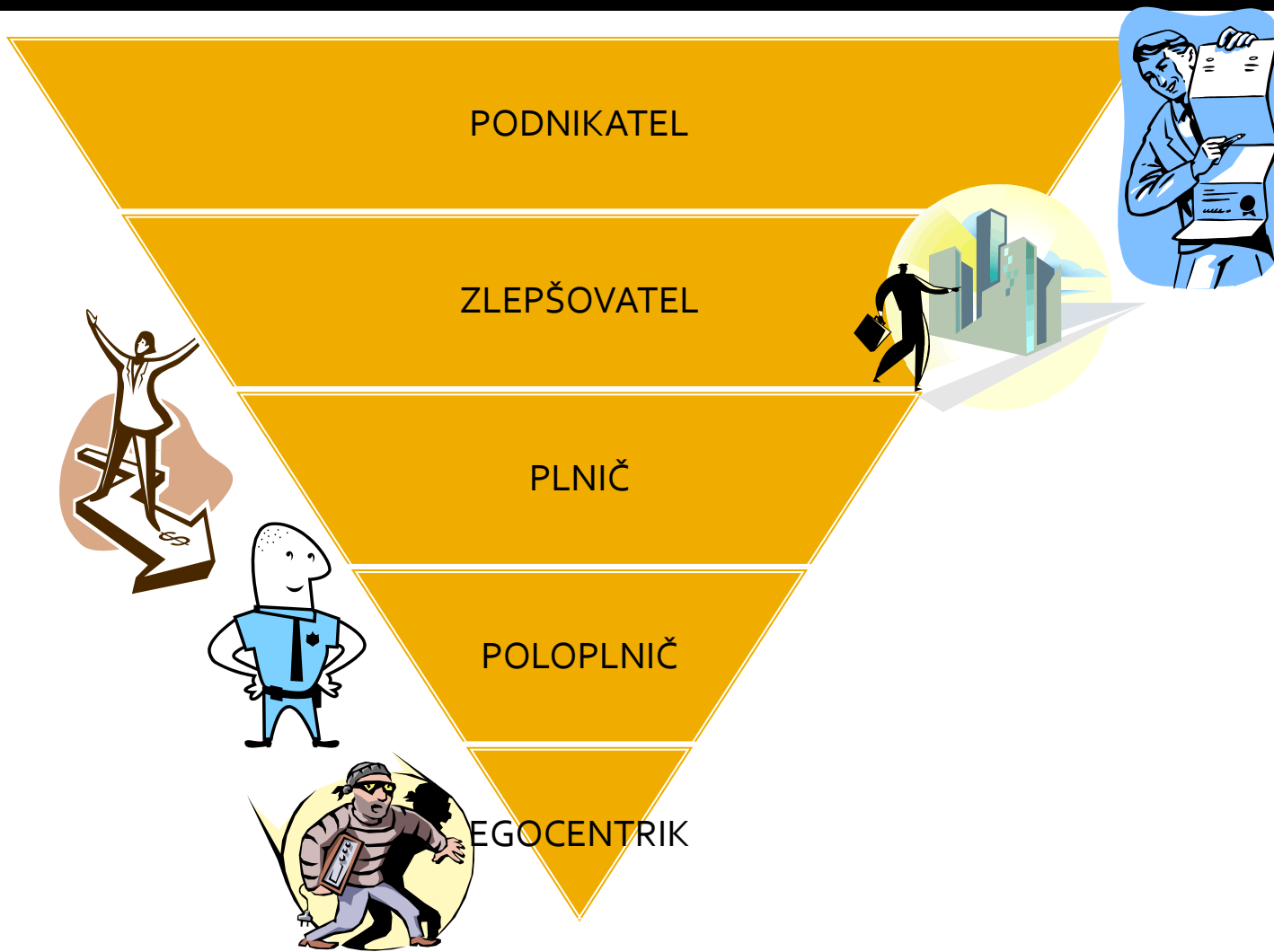
*Vnímání a pochopení člověka jako pracovní síly komplikuje navíc ta skutečnost, že v průběhu pracovního procesu prochází člověk různými stavy díky charakteristikám svého vlastního potenciálu i vlivem faktorů, které na něho při práci působí.*

Kopčaj (1996)

# Znázornění stavů-reality



# Znázornění stavů- CÍL



# Úvaha k zamyšlení

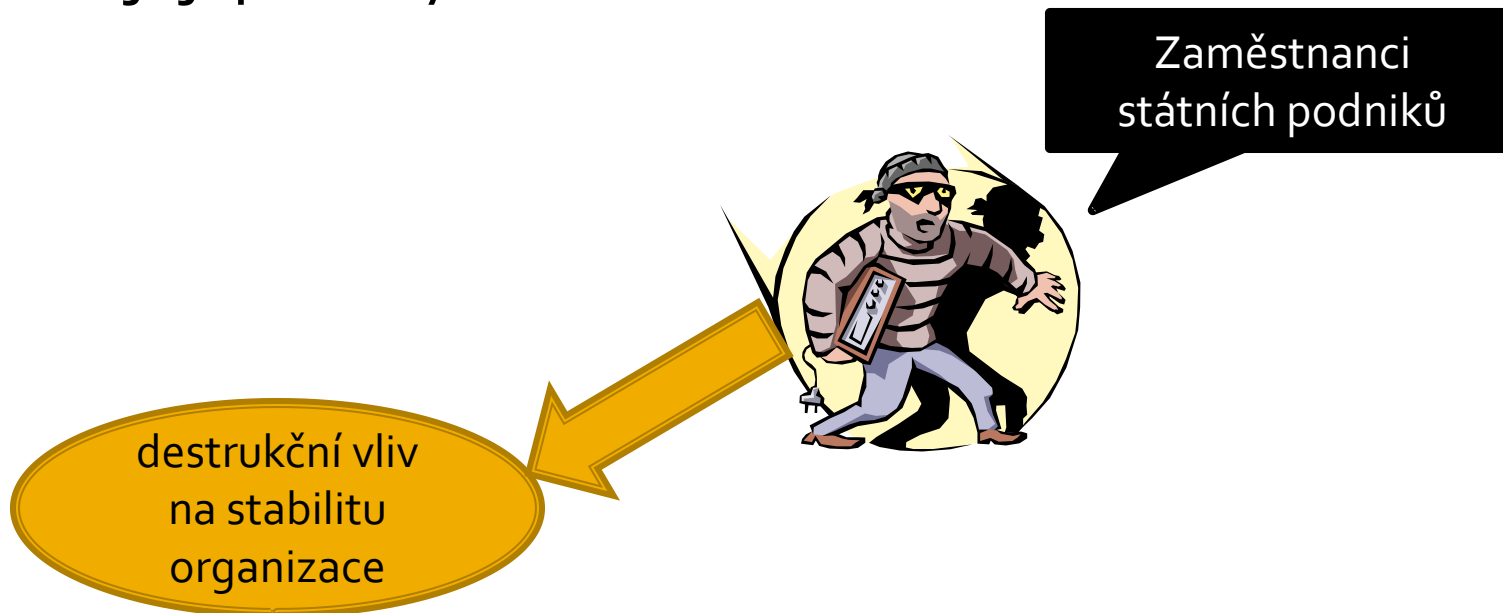


Kontrolní otázka

Co z toho pro personální řízení vyplývá?

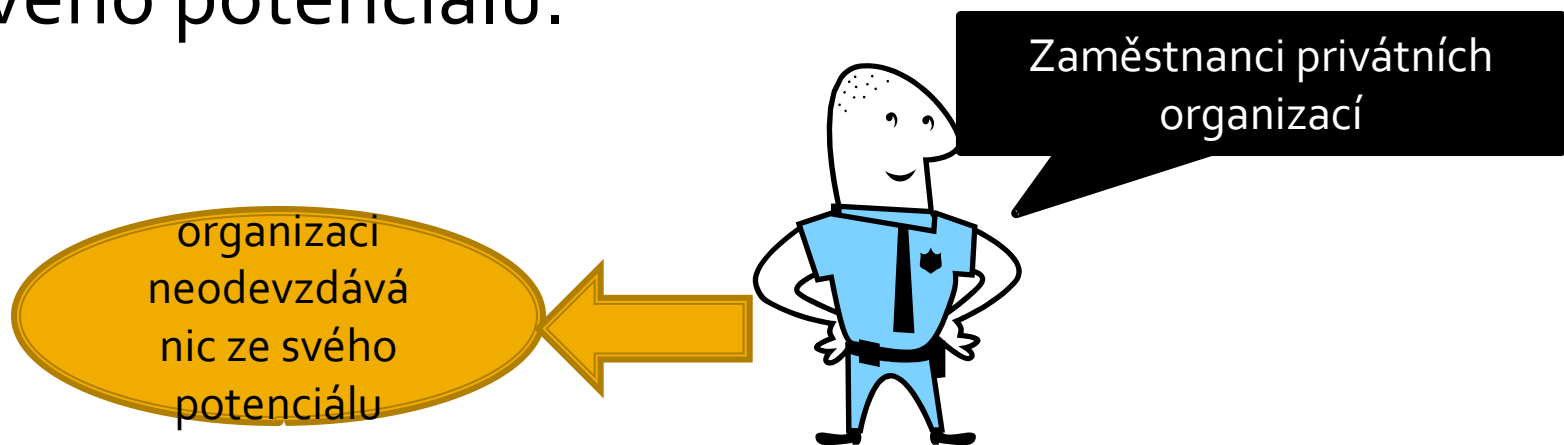
# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

- 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

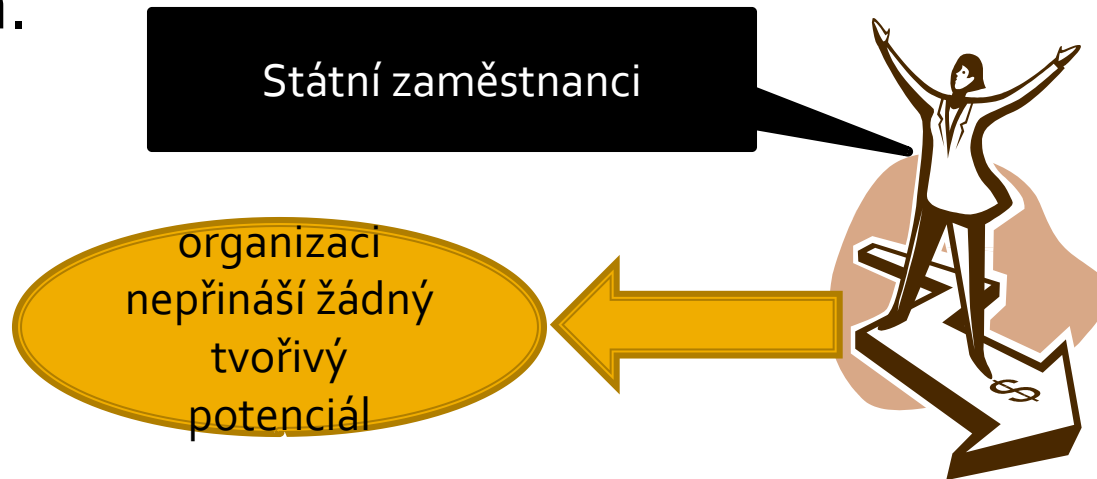
**stav poloplnění** - Člověk – poloplnič  
plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.



# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

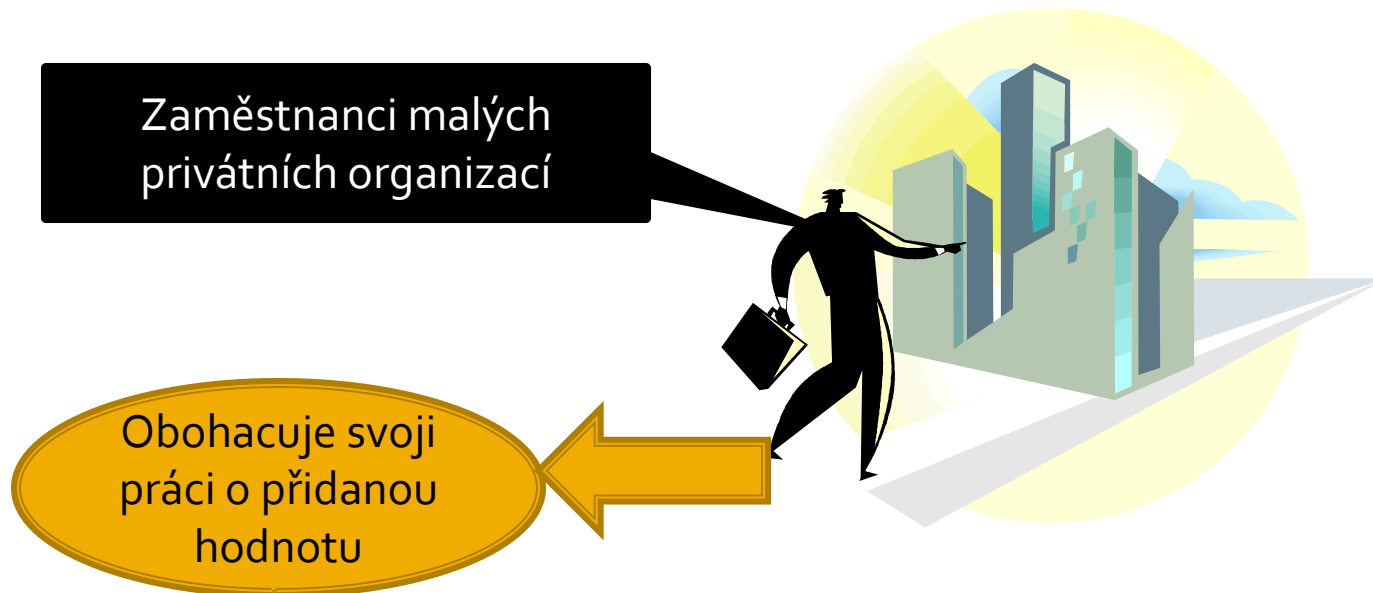
## 3. stav plnění - člověk - plnič

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.

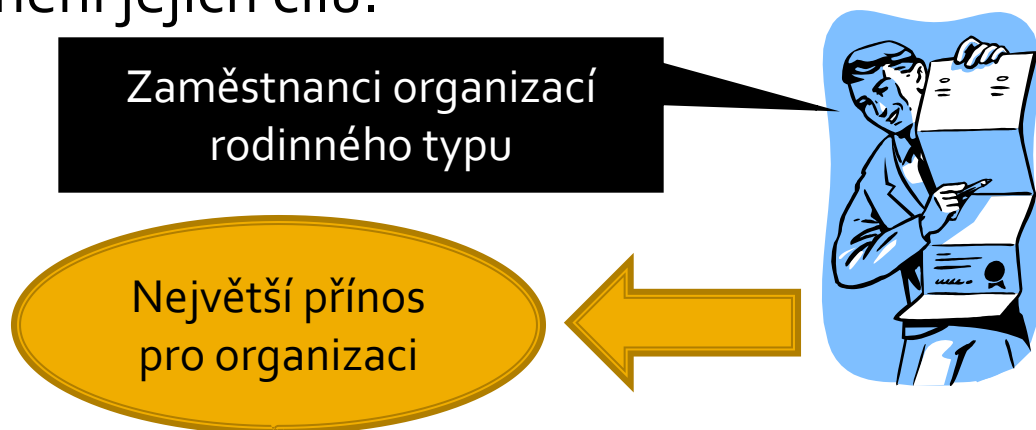




# Stav člověka v průběhu pracovního procesu

## 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)



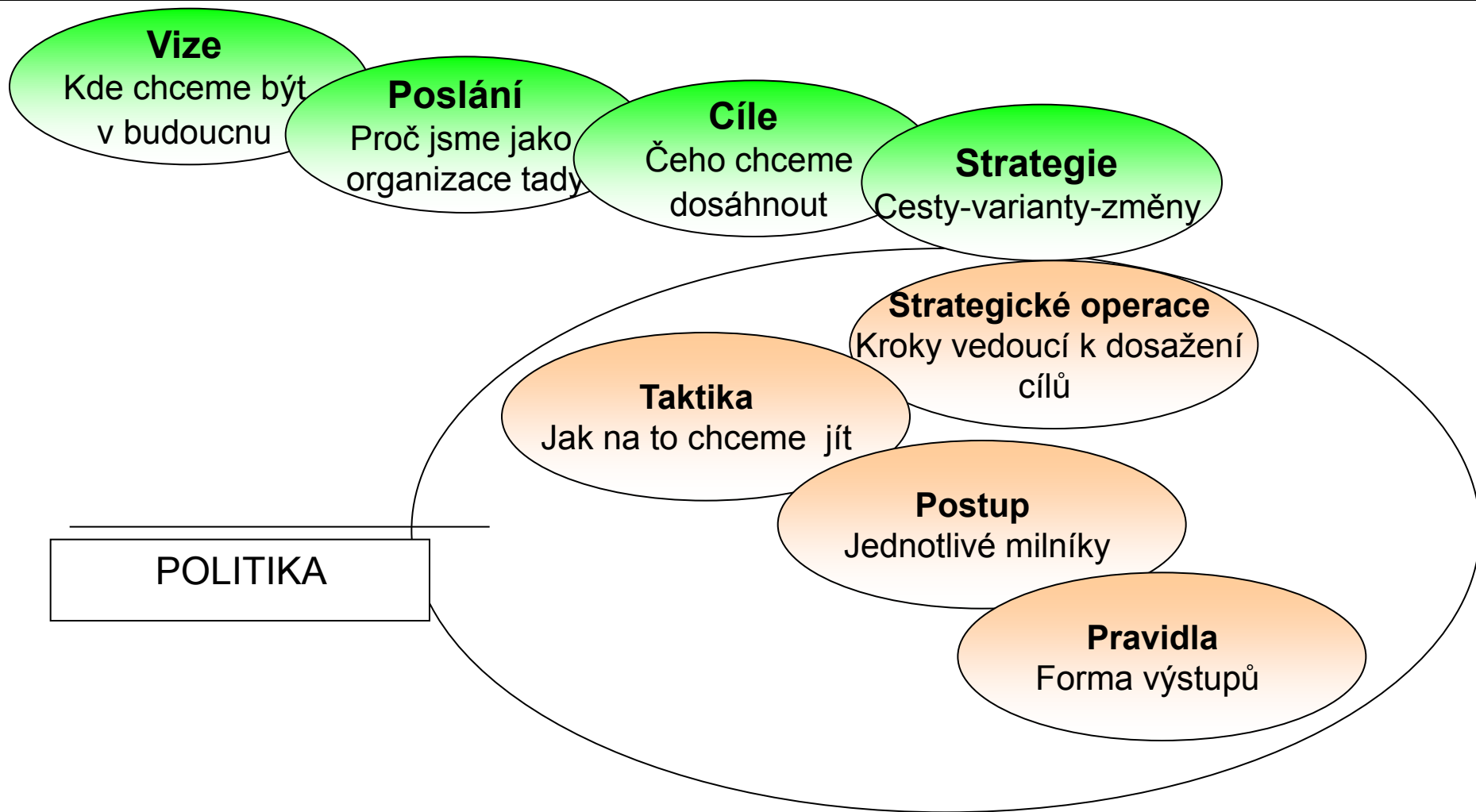
# Politika lidských zdrojů jako nástroj pro realizaci personální strategie

- 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**

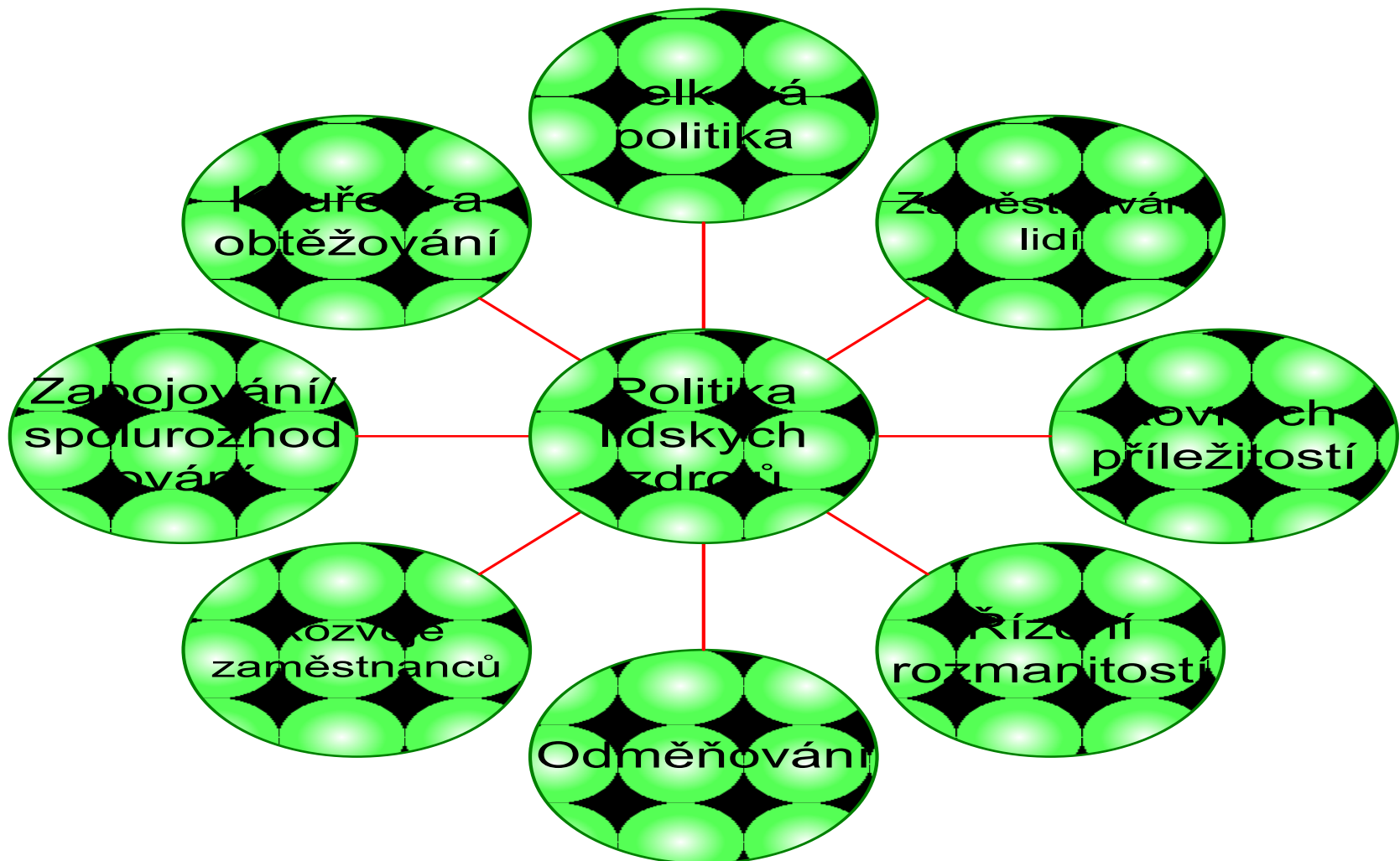
# Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



# 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*

# Prostor pro dotazy



# Praktická část výuky – 4. lekce

- Kontrola práce na zadání ve 3. lekci – jak se Vám podařila **strategická analýza organizace**, formulace **personální strategie organizace**, nastavení modelu **personálního řízení** a jeho **etický kodex**?



# Co ovlivňuje tvorbu personální strategie ?

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 ?

**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 (100 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 .

# Práce na projektu

- 1.1 Vize, mise, strategické cíle a globální strategie zvolené organizace
- 1.2 Definice očekávaných úzkých míst
- 2.1 Návrh organizační struktury
- 2.2 Prvky technického a sociálního subsystém organizace
- 3.1 Analýza (SWOT nebo portfoliová) navržené organizace snímek
- 3.2 Vymezení oblastí pro formulaci personální strategie a jejich zdůvodnění
- 3.3 Model personálního řízení
- 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



# Exkurze do výrobní firmy STROJÍRNA OSLAVANY

**Datum: 4.11.2013 – 9:30 - 12:30 hod.**  
**OS.CZ**

**WWW.ST-**

## **Program:**

- Představení firmy – naplnění strategických záměrů ve třech různých podnikatelských odvětvích v praxi ( atrium Vzdělávacího centra) - 30 minut
- Prohlídka výrobního areálu se zaměřením na prvky firemní kultury, uplatnění sociálního programu, atd.- cca 45 minut
- Prohlídka zábavního parku Permonium® s kulturní památkou těžní věže – diverzifikace podnikatelského rizika firmy uplatněním konglomerátní strategie – cca 45 minut
- Diskuse nad jednotlivými personálními procesy realizovanými ve firmě dle předem definovaného zájmu - cca 60 minut

## **Doprava :**

Autobusem z Brna, Mendlovo nám. – bus č. 406 – odjezd 8:49 hod.  
příjezd Oslavany, rozcestí k závodu: 9:24 hod. – pak cca 150 m pěšky k vrátnici firmy.

Zpět: autobusem z Oslavan – bus.č.406 – odjezd 12:55 hod., příjezd 13:26 Brno, Riviéra.

Autem - 30 km západně od Brna , po D1, sjezd Rosice – Tetčice, Neslovice, Oslavany  
- sraz v 9:30 hod na parkovišti před firmou.

# Děkuji za pozornost

