

Psycholog v řízení lidských zdrojů



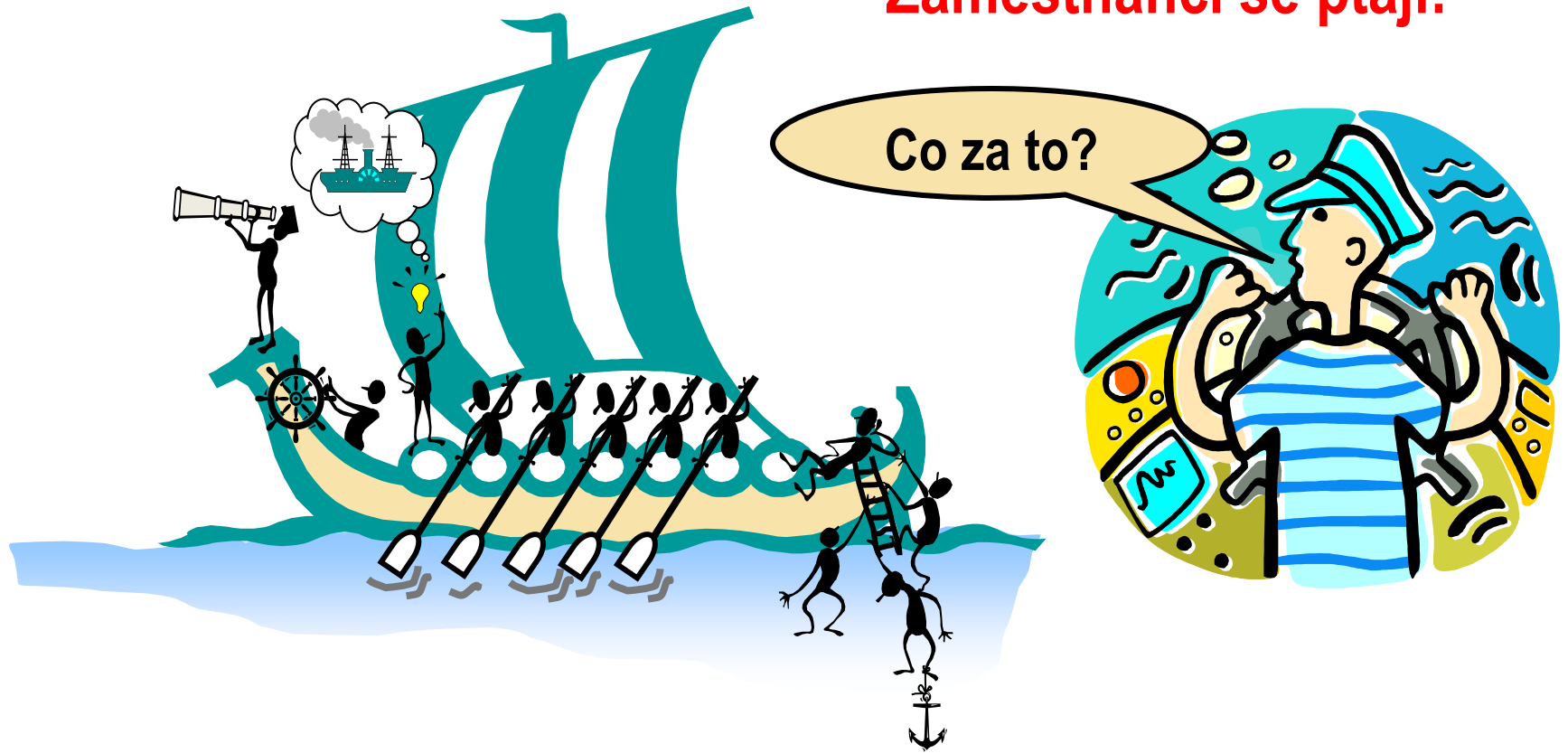
Ukončení předmětu:

- ◆ účast na obou dnech blokové výuky
- ◆ splnění domácího úkolu

Základní strategické otázky v HR dle F. Hroníka

- Jaké chceme mít lidi?
- Jak zabezpečíme převod schopností ve výkonnost?

Zaměstnanci se ptají:



Role HR dle D. Ulricha



Role HR dle D. Ulricha

Podpora business strategie
Diagnostika organizace
HR marketing

Strategický partner

Administrativní expert

Výběr
Vzdělávání a rozvoj
Odměňování
Plánování kariéry
Zaměstnanecké výhody

Transformační řízení
Definice hodnot
Tvorba kompetenčního modelu
Redesign systému
Dlouhodobý rozvoj týmů

Agent, iniciátor změny

Bojovník za pracovníky

Tvorba společného domu
Knowledge management
Zpětná vazba
Koučování

Role

Přístup k řízení lidí

	60.-70. léta	80.-90. léta	současnost
Role personalisty	Administrátor	Funkční expert	Partner managementu
V centru pozornosti	Dokumentace	Procesy	Lidé
Hodnotí se	Pracovní činnost	Výkon	Výsledky / Kompetence
Cílem	Struktury a pravidla	Funkčnost systémů	Neustálý rozvoj
Styl práce	Reaktivní	Proaktivní	Interaktivní
Komunikace	Shora dolů	Shora dolů a zdola nahoru	Všemi směry
Role lin.manažera	„Policista“	„Soudce“	„Kouč“
Vlastník procesu	Personalista	Personalista/ Nadřízený	Nadřízený/ zaměstnanec/ tým

Personalista

- ◆ Nejčastější pozice
- ◆ Velmi široký záběr
- ◆ Nutná kvalifikace: někdy i SŠ
- ◆ **Pracovní činnosti**
 - ◆ Vedení personální evidence.
 - ◆ Příprava a uzavírání pracovněprávních smluv.
 - ◆ Vyřizování individuálních personálních záležitostí.
 - ◆ Zajišťování vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikací.
 - ◆ Vyřizování požadavků zaměstnanců z oblasti sociální politiky

Personalista

- ◆ HR Administrator
- ◆ HR officer
- ◆ Personnel Assistant/Personální asistent
- ◆ Personální specialista
- ◆ Referent osobního oddělení/ útvaru/ personálních věcí
- ◆ Referent péče o zaměstnance
- ◆ Referent sociálních věcí
- ◆ Referent výchovy a vzdělávání

Samostatný personalista

- ◆ Širší zodpovědnost, koncepční práce
- ◆ Nutná kvalifikace: VOŠ/ bak. stupeň
- ◆ **Pracovní činnosti**
 - ◆ **Samostatné zajišťování** odborných a specializovaných personálních a sociálních agend.
 - ◆ Sledování a **vyhodnocování vývoje ukazatelů** z oblasti personalistiky a zaměstnanosti.
 - ◆ Zpracovávání **sociálních programů, vzdělávacích projektů, systémů hodnocení zaměstnanců** apod.
 - ◆ Zajišťování **rekvalifikací a personálních řešení** pro zaměstnance při organizačních změnách.

Samostatný personalista

- ◆ HR Specialist
- ◆ Odborný personalista
- ◆ Odborný referent osobního oddělení
- ◆ Odborný referent osobního útvaru
- ◆ Personální specialista
- ◆ Recruitment Specialist/Specialista náboru a výběru
- ◆ Specialista vzdělávání/Training Specialist

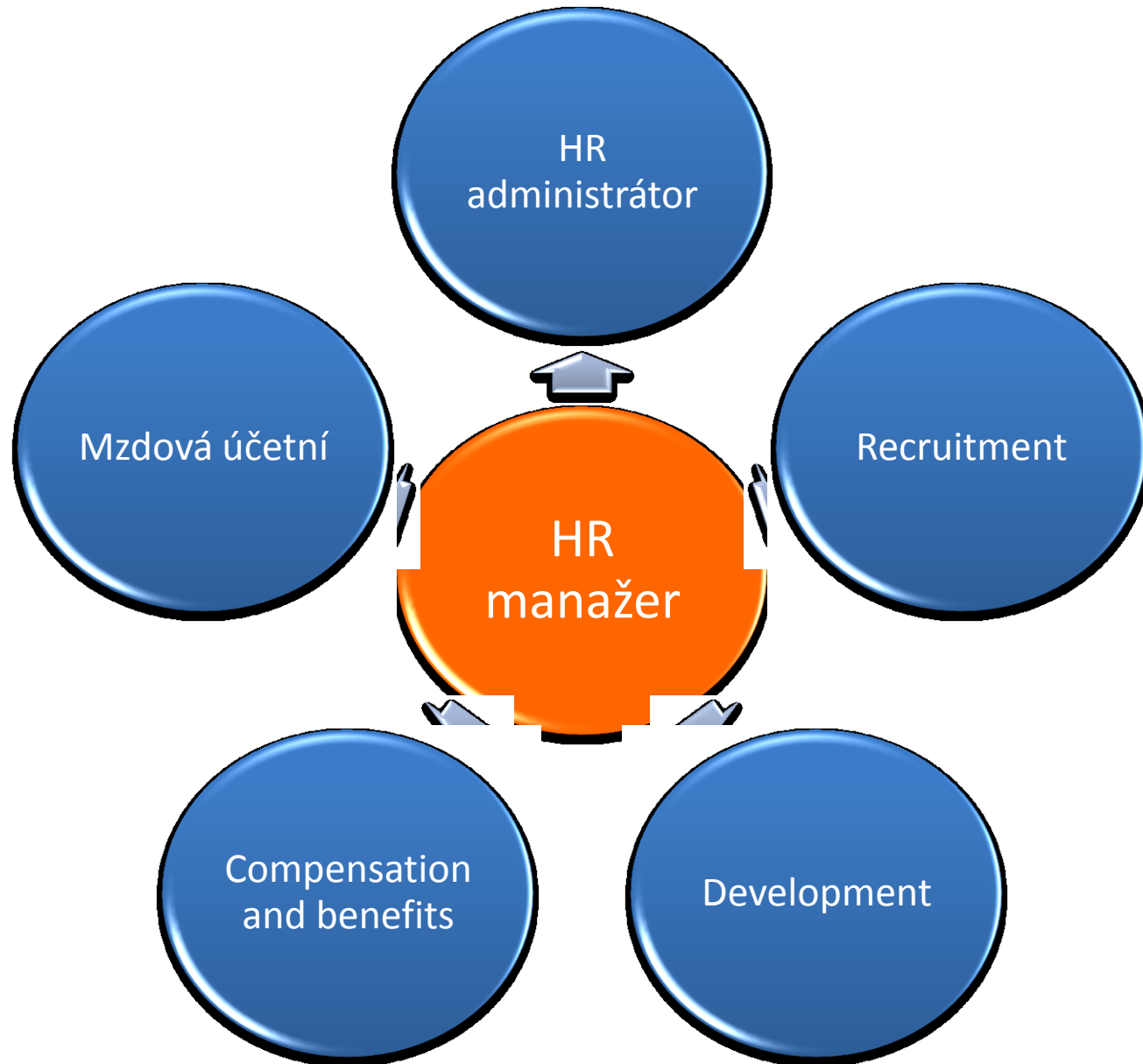
Personalista specialista

- ◆ Širší zodpovědnost, koncepční práce
- ◆ Nutná kvalifikace: mgr. stupeň
- ◆ **Pracovní činnosti**
 - ◆ Usměrnování **personální politiky** s vazbou na vývoj a záměry v organizaci.
 - ◆ Zpracovávání **výhledů a koncepcí** v oblasti lidských zdrojů.
 - ◆ Tvorba **hodnotících systémů** a nástrojů k utváření **podnikové kultury**.

Personalista specialista

- ◆ Director Human Resources
- ◆ HR / Personální manažer
- ◆ HR / Personální specialista
- ◆ Odborný referent osobního oddělení
- ◆ Odborný referent osobního útvaru
- ◆ Personalista expert

Klasický systém HR ve firmách



System HR business partneringu

Manažer má k dispozici
HR business partnera

Administrativa

Recruitment

Development

Compensation
and benefits

Trenér

Psycholog

Apod.

Plusy a minusy business partneringu

Otázky

- Jaké jsou výhody systému HR business partnerů?
- Kde jsou hlavní rizika?

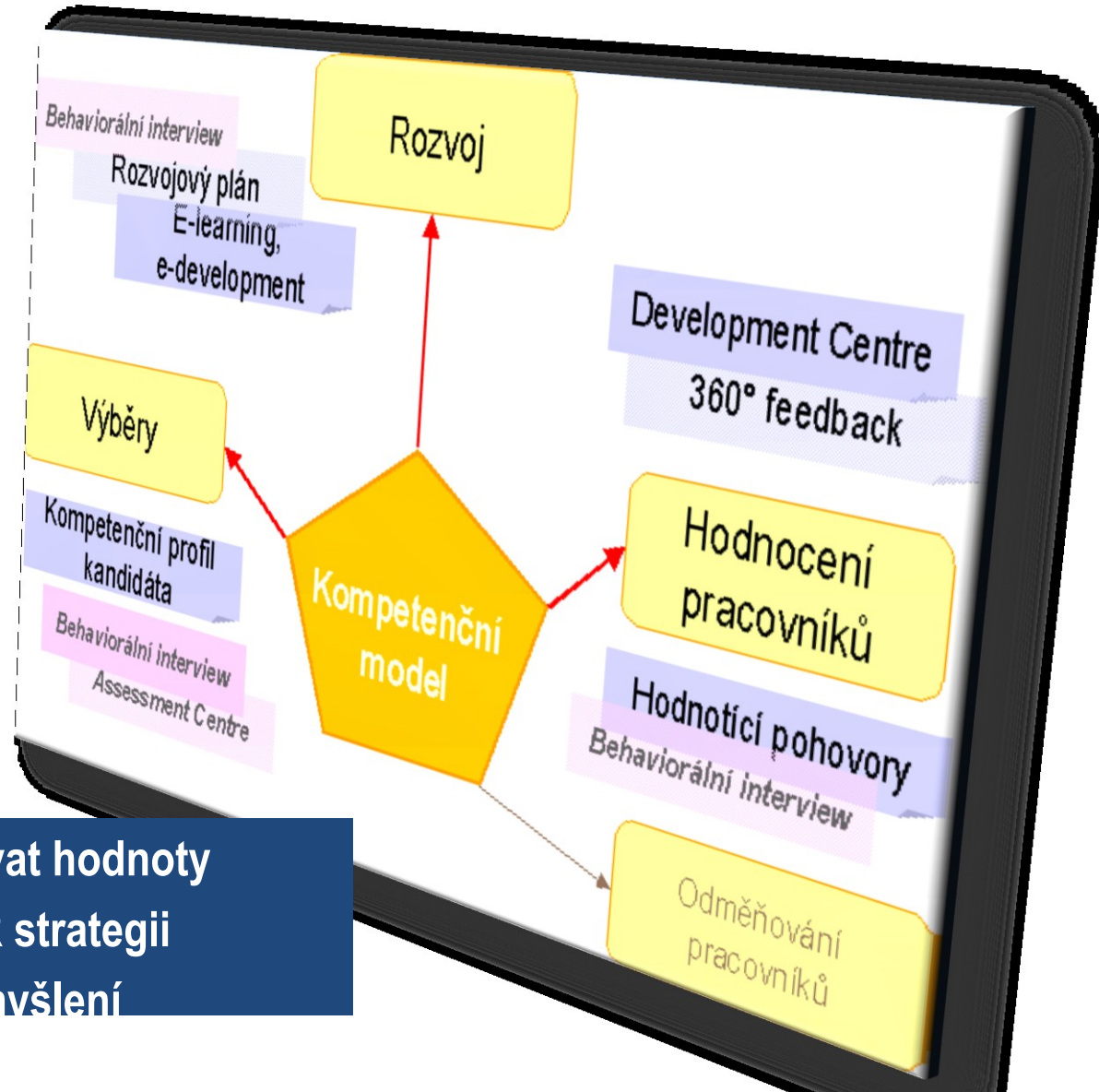
HR? Hasiči nebo projektanti?

„Dnes to funguje tak, že HR pracovníci plní ve firmách role hasičů, kteří musí řešit problémy, které firma má.“

Jaroslav Macnar, Monster

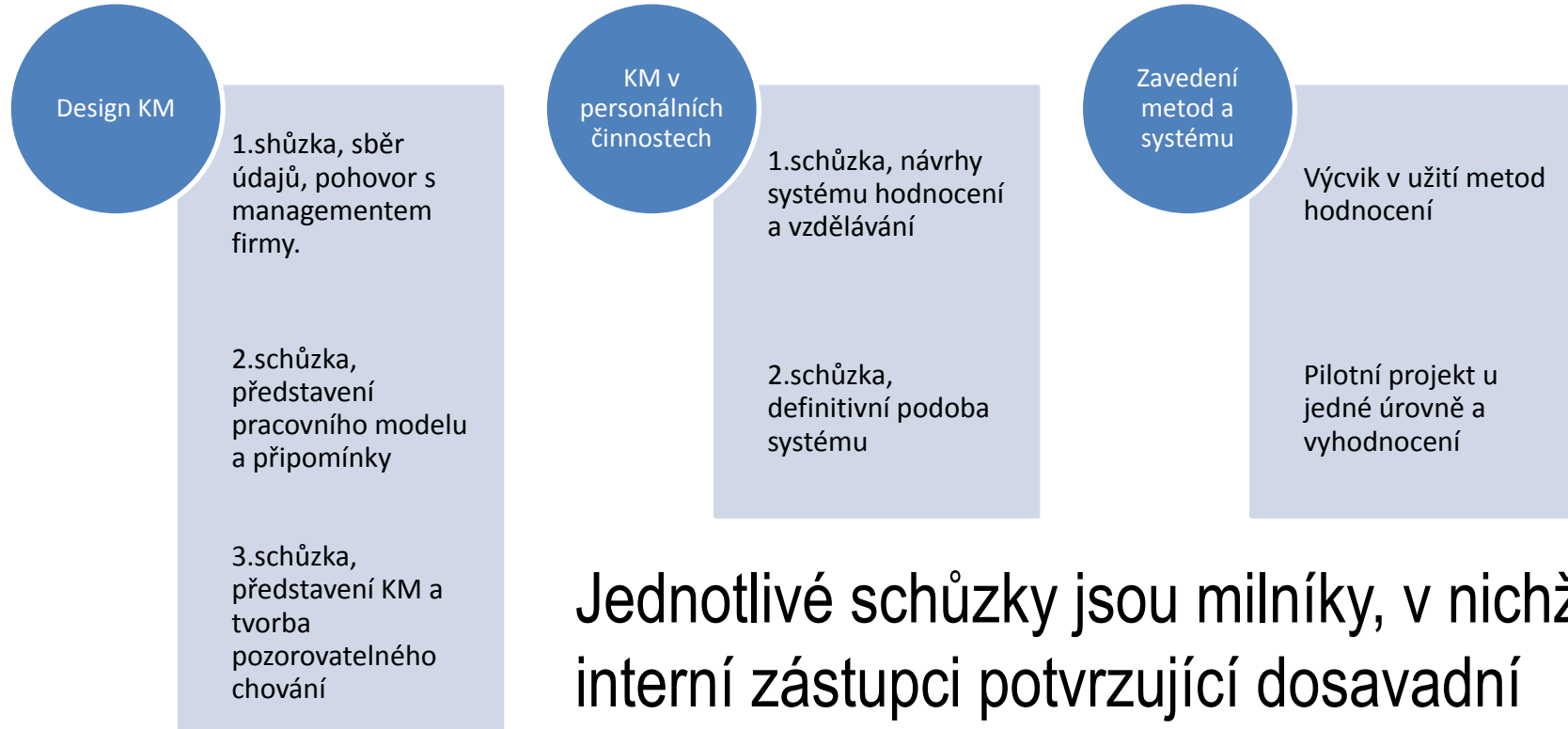
Jaké je očekávání managementu od HR?

Příklad Expert: Kompetenční model jako bod zlomu



- Příležitost formulovat hodnoty
- Příležitost tvořit HR strategii
- Příležitost změnit myšlení

Struktura projektu



Jednotlivé schůzky jsou milníky, v nichž interní zástupci potvrzují dosavadní výsledky. V mezidobí probíhá práce v externí firmě, která průběžně komunikuje.

Na co narážíme

- ◆ Neznalost HR pojmů mezi manažery
- ◆ Odstup vůči HR – jakou má HR pozici u top managementu?
- ◆ Naprosto rozdílné představy jednotlivých částí firmy

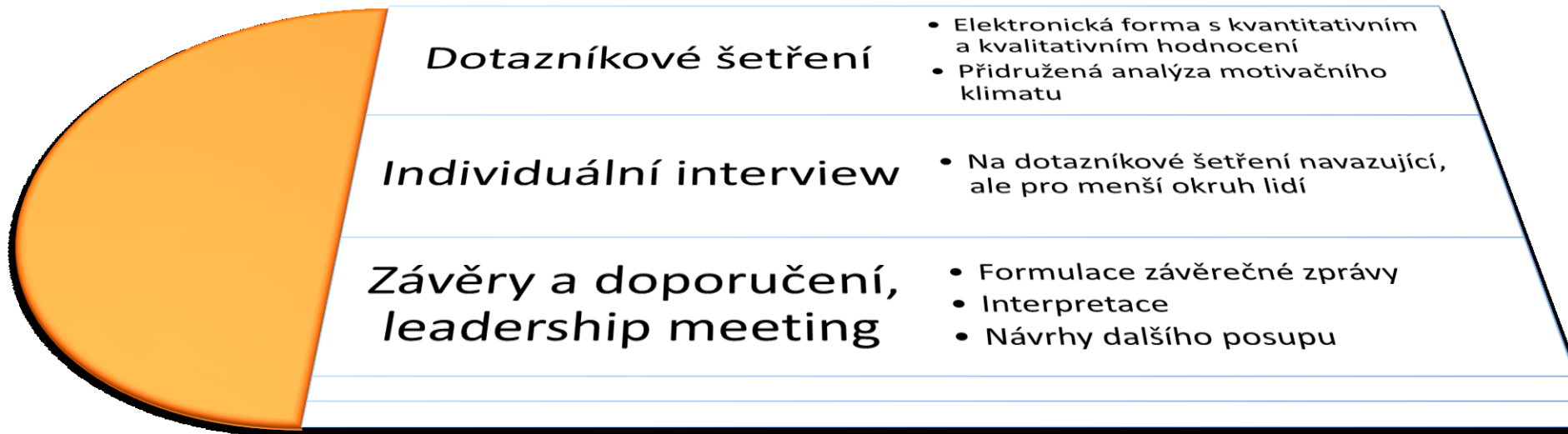
Co se podařilo

- ◆ Přesvědčení manažerů o nezbytnosti HR
- ◆ Systematická a nikoli jen formalizovaná „HR činnost manažerů“
- ◆ Posun v myšlení lidí

Jak by měl pracovat dobrý HR manažer/specialista

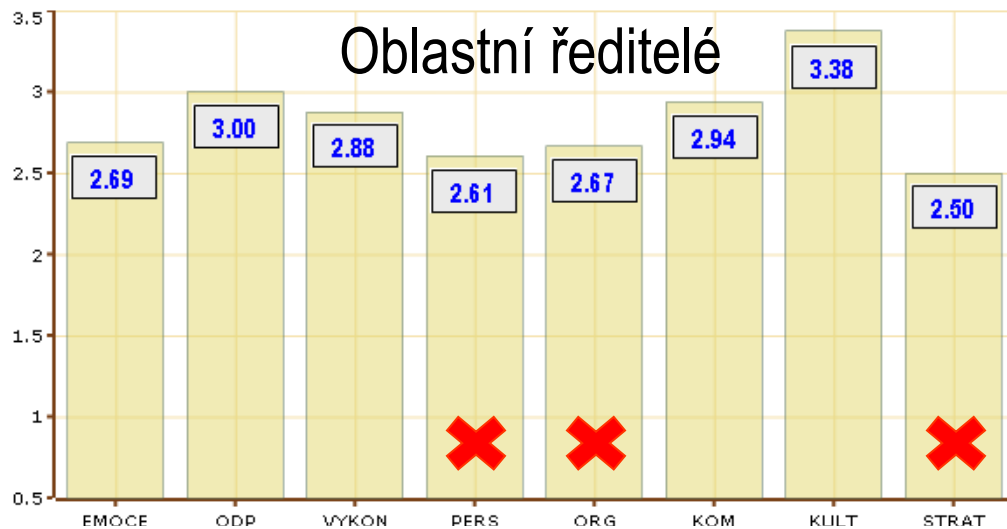
- ◆ V těsném kontaktu s top managementem
- ◆ Součástí je studium dokumentů, rozhovory s lidmi napříč firmou
- ◆ Výstupem je práce přesně přizpůsobená podmínkám firmy
- ◆ Soulad se strategií společnosti

Příklad Charita: od analýzy ke změně



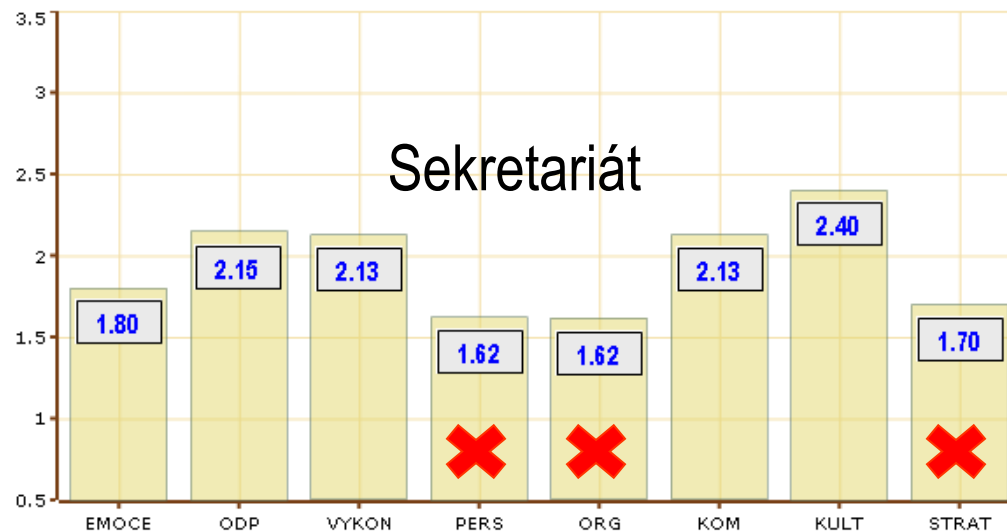
- Příležitost zapojit zaměstnance
- Příležitost sjednocovat procesy
- Příležitost změnit myšlení

Hodnocení jednotlivých oblastí



Nejvíce rozvinuté oblasti:

- ◆ Kultura organizace
- ◆ Individuální odpovědnost
- ◆ Orientace na výkon



Nejméně rozvinuté oblasti:

- ◆ Personální práce
- ◆ Organizační chování
- ◆ Strategie

Závěry analýzy – výchozí bod další práce

- ◆ Seběvědomější oblastní ředitelé a sebekritičtější pracovníci sekretariátu
- ◆ je zdravější rozložení pro decentralizované působení (velká samostatnost OCH)
- ◆ Je třeba udržet či posilovat kulturu odpovědnosti, výkonu a sdílených hodnot. Je na čem stavět
- ◆ Je třeba se zaměřit na personální práci, organizační chování a zažití strategie na všech úrovních (oproti vnímání nekonceptčnosti atd.)

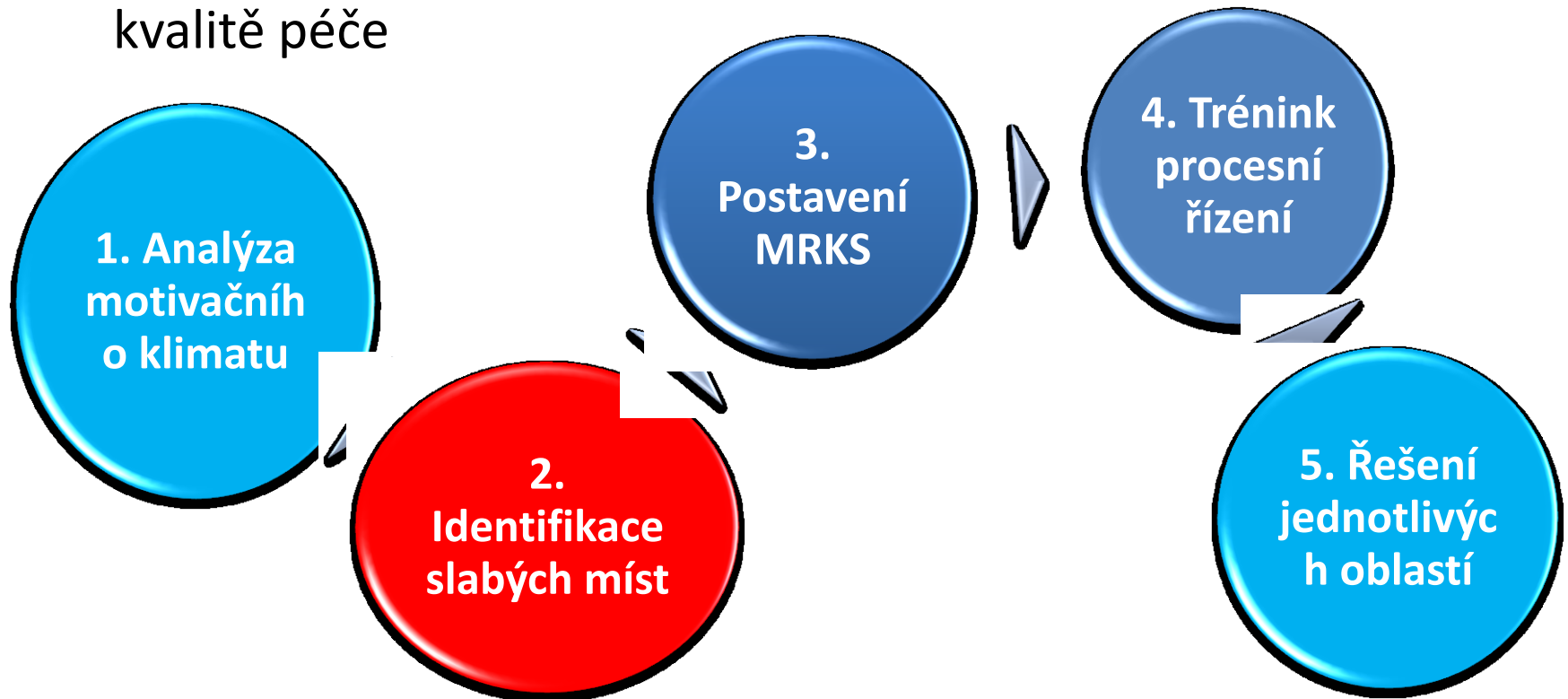
Analýza motivace

Práce MRKS

Výstupy

Co se dělo dál?

- Činnost manažerů kvality rozvoje služeb
- Věnujeme se kvalitě řízení a podpůrných procesů, nikoli kvalitě péče



Co se podařilo

- ◆ Ozřejmeno postavení Manažerů rozvoje kvality služeb
- ◆ Vedení má pravidelnou zpětnou vazbu
- ◆ Stanoven provázaný harmonogram aktualizace strategických plánů na všech úrovních
- ◆ Nově nadefinovaná směrnice o informačních tocích
- ◆ Nové pojetí kontroly (kontrola jako nástroj prevence)



Největší riziko

- ◆ Hrozba přetížení zaměstnanců
- ◆ Přetížení příliš sofistikovanými procesy a kanonádou nových směrnic...
- ◆ Na druhé straně stres z nejasných očekávání a neprofesionality



Největší příležitost

- ◆ Zapojení zaměstnanců do rozhodování
- ◆ Zabránění implementace nevhodných řešení odjinud



- ◆ Vytváření skutečně efektivních a jednoduchých řešení

Jak posunout organizaci směrem k rozvoji lidí (role agenta změny)

- Cíl
- Koho potřebuji získat
- Jak bych na to šel
- Jaká rizika potřebuji ošetřit
- Jaké postupy / metody z oblasti HR bych použil a proč?
- Př.: Fakulta / Česká pošta / Výrobní firma / ZŠ

Doporučená kniha

- **Dave Ulrich:** Mistrovské řízení lidských zdrojů.
(Grada, Originál: Human Resource Champions)



Hledejte si práci sami...



Mgr. Ladislav Koubek

l.koubek@gmail.com

777 668 473

...než Vás okolnosti dokopou.