

LIDSKÉ ZDROJE

Mgr. Markéta Bočková

HODNOCENÍ 1. ÚKOLU

- formální stránka – titulní strana, citace, struktura
 - pojem
 - proč
 - vztah k MZK – málo práce s výroční zprávou, podloženo fakty

- NESPLŇENO:

JANA HLAVINKOVÁ

3. New public management

Etický kodex

Proč zvolené téma: Každý člověk a obzvláště ten, který má v rukou určitou moc, by se měl zamýšlet nad etičností svých rozhodnutí a svého jednání.

Uplatnění v MZK: Bez čtenářů by knihovna nemohla fungovat, je tu především pro ně a způsob, jakým s nimi její zaměstnanci jednají, výrazně ovlivňuje spokojenost. Navíc, jako vzdělávací instituce by měla šířit osvětu a být vzorem, třeba v oblastech specifických potřeb lidí s postižením nebo v oblasti rasové snášenlivosti. Každý pracovník by měl být s etickým kodexem instituce srozuměn a měl by jej brát za svůj.

Benchmarking

Proč zvolené téma: Učením se od druhých můžeme načerpat potřebné zkušenosti a vyvarovat se chyb, které by nás mohly potkat. Napomáhá efektivnějšímu rozvoji.

Uplatnění v MZK: Sledovat trendy v tuzemských i světových knihovnách i jiných institucích, učit se od nich a neustrnout na jednom místě.

1. Vymezení, historie managementu

Manažerský přístup

Jako první pojem volím vymezení určitého preferovaného přístupu ve vedení lidí a organizace, jelikož je dle mého názoru podstatné hned na začátku určit svá východiska pro další směřování. Má-li navíc materiál sloužit jako podklad pro ukončení, je tento krok logický.

Osobně bych se pokusil o využití části metod vědeckého řízení z období klasického managementu¹. Konkrétně mi jde o zavedení měření výkonů (v případě knihovny např. výpůjček, návštěvnosti apod.) a následného poměrování např. pomocí **benchmarkingu** (viz dále). Tyto postupy lze zahrnout rovněž do aktuálního a žádaného oborového trendu, tzv. evidence **based librarianship** (na důkazech založené knihovnictví).

Pouhý sběr, analýza, interpretace a plánování však nemůže být v dnešní společnosti považován za spásné řešení.² Proto si myslím, že kromě kvantitativních metod je důležité také zohledňovat zájmy zaměstnanců. Tento postoj je typický pro psychologicko-sociální proud, který vychází z klasického období řízení.³ Zaměstnance bych rád motivoval a vedl k lepším výkonům, pracovní morálce a atmosféře např. pomocí zahraničních výjezdů, praxí, zaměstnaneckého fondu na konference či zajištění zaměstnanecké školky.

Zainteresané strany (stakeholders)

Tento užší pojem z tématu společenské odpovědnosti firmy (CRS) jsem vybral z důvodu, že považuji za nezbytné identifikovat všechny subjekty, které knihovna při svém fungování ovlivňuje, rovněž jako ty, které na knihovnu působí.⁴ Obecně považuji za důležité zmapování okolí a případné zjištění implicitních a potenciálních třecích ploch.

Níže uvedený seznam si rozhodně neklade za cíl pokrytí celé problematiky. Vycházím ze své znalosti a z výročních zpráv (zvláště z roku 2013). Sestavení kompletního seznamu je podmíněno diskuzí s managementem knihovny nebo alespoň s osobou, která je dobře obeznámena s fungováním knihovny tohoto typu v ČR. Výpis by navíc velmi pravděpodobně přesáhl vymezenou délku tohoto úkolu.

Po zjištění všech **stakeholders** by bylo vhodné definovat jejich vztahy vůči knihovně a z toho vyplývající priority. Diagram, který uvádí Kuldová⁵, jsem pro vlastní potřeby upravil.

1. Interní vztahy

- 1.1. zaměstnanci
- 1.2. management
- 1.3. pobočky

2. Externí vztahy

- 2.1. uživatelé

¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 20-21. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

² Tamtéž. Str. 21.

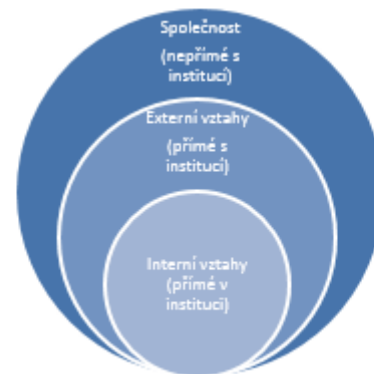
³ Tamtéž. Str. 26.

PETR KALÍŠEK

- 2.2. Ministerstvo kultury ČR (zřizovatel)
- 2.3. Jihomoravský kraj: místní knihovny (pod regionální funkcí)
- 2.4. ostatní knihovny (MVS apod.)
- 2.5. knihovnické školy (SŠ, VOŠ, VŠ)
- 2.6. ostatní školy
- 2.7. Benediktinský klášter Rajhrad
- 2.8. domácí partneři
- 2.9. zahraniční partneři
- 2.10. Rada pro výzkum a vývoj (RIV)
- 2.11. nakladatelé a vydavatelské domy
- 2.12. dodavatelé služeb a energií
- 2.13. sousedství hl. budovy a poboček

3. Společnost

- 3.1. veřejnost
- 3.2. knihovnická komunita
- 3.3. odborné organizace (SKIP)
- 3.4. životní prostředí
- 3.5. vláda
- 3.6. Správní orgány města Brna



LENKA MACHÁTOVÁ

Paradoxem je, že v kontextu Moravské zemské knihovny by byla nezaměstnanost pozitivní situací. Vzhledem k tomu, že by se lidé museli více sebevzdělávat a potřebovali by nové informace, je velmi pravděpodobné, že by se knihovně zvýšila návštěvnost a vzrostl by počet nově zapsaných čtenářů.

NEJČASTĚJŠÍ POJMY

BENCHMARKING – MZK součástí programu [Benchmarking knihoven](#)

PEST analýza

Mystery shopping

Nezaměstnanost

LIDSKÉ ZDROJE

Mgr. Markéta Bočková

LIDSKÉ ZDROJE

„Lidé jsou klíčovým zdrojem organizace a výkon organizace v rozhodující míře závisí právě na nich.“

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

LIDSKÉ ZDROJE / HUMAN RESOURCES

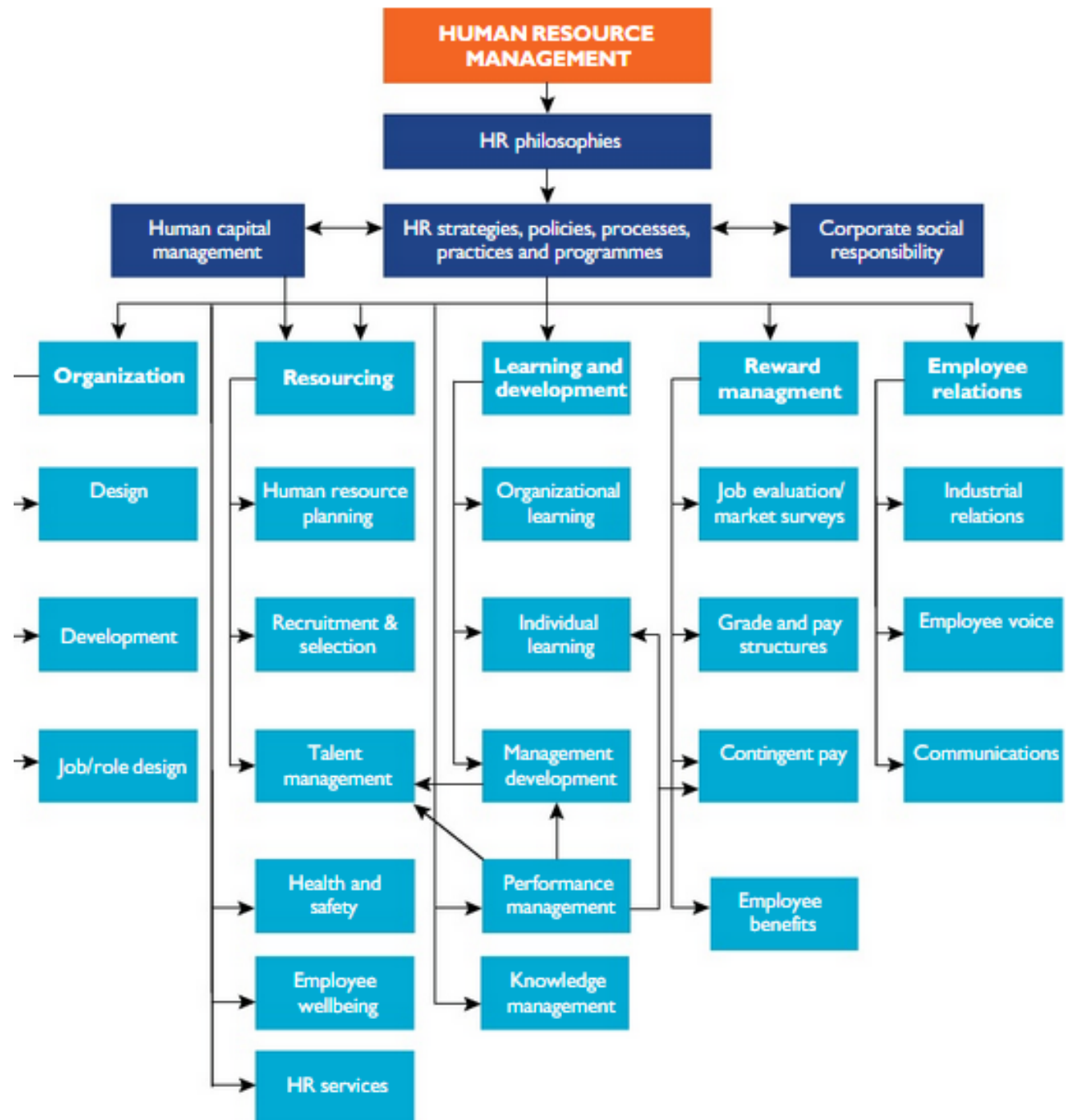


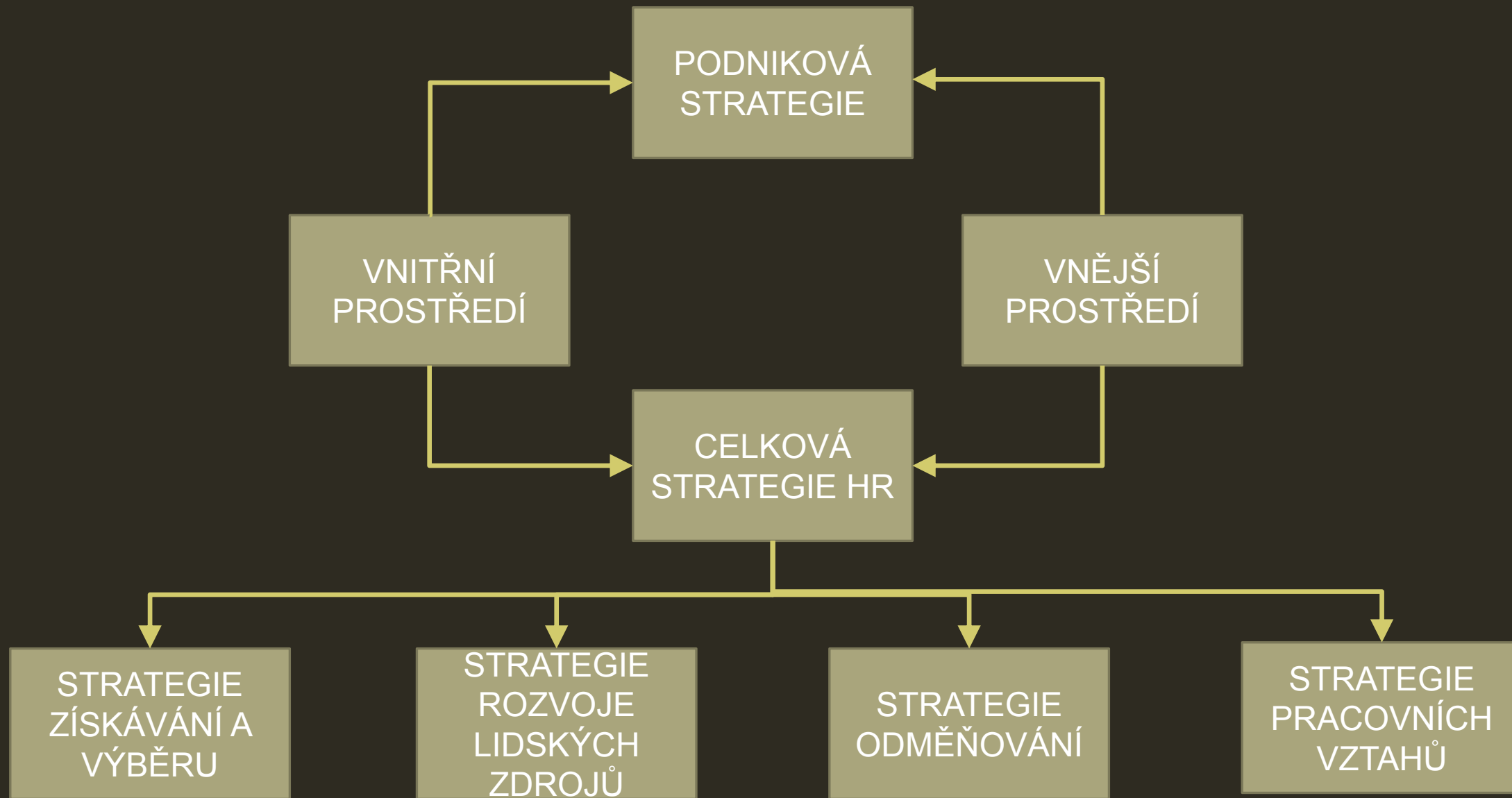
LIDSKÉ ZDROJE



ZÁKLADNÍ OBLASTI ORGANIZACE







KORPORÁTNÍ / GLOBÁLNÍ STRATEGIE

Korporátní strategie je hierarchicky nejvyšší strategický plán organizace, který definuje korporátní cíle a způsoby jejich dosažení.

Komplexní dokument /souhrn specializovaných dokumentů (lidské zdroje, finanční strategie, majetku, informační atd.)

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ HR POLITIKY A POSTUPY

externí

- sociální
- politické
- právní
- ekonomické atd.

interní

- typ organizace
- velikost
- technologie klíčových aktivit
- typ zaměstnanců (věk, pohlaví, vzdělání, náplň práce)
- organizační kultura

PERSONÁLNÍ STRATEGIE / STRATEGIE ŘÍZENÍ HR

Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie) je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení cílů v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci.

Personální strategie pomáhá při sjednocení a usměrnění chování a jednání všech lidí a jejich celkového rozvoje v souladu s potřebami organizace. Umožní smysluplné plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji.

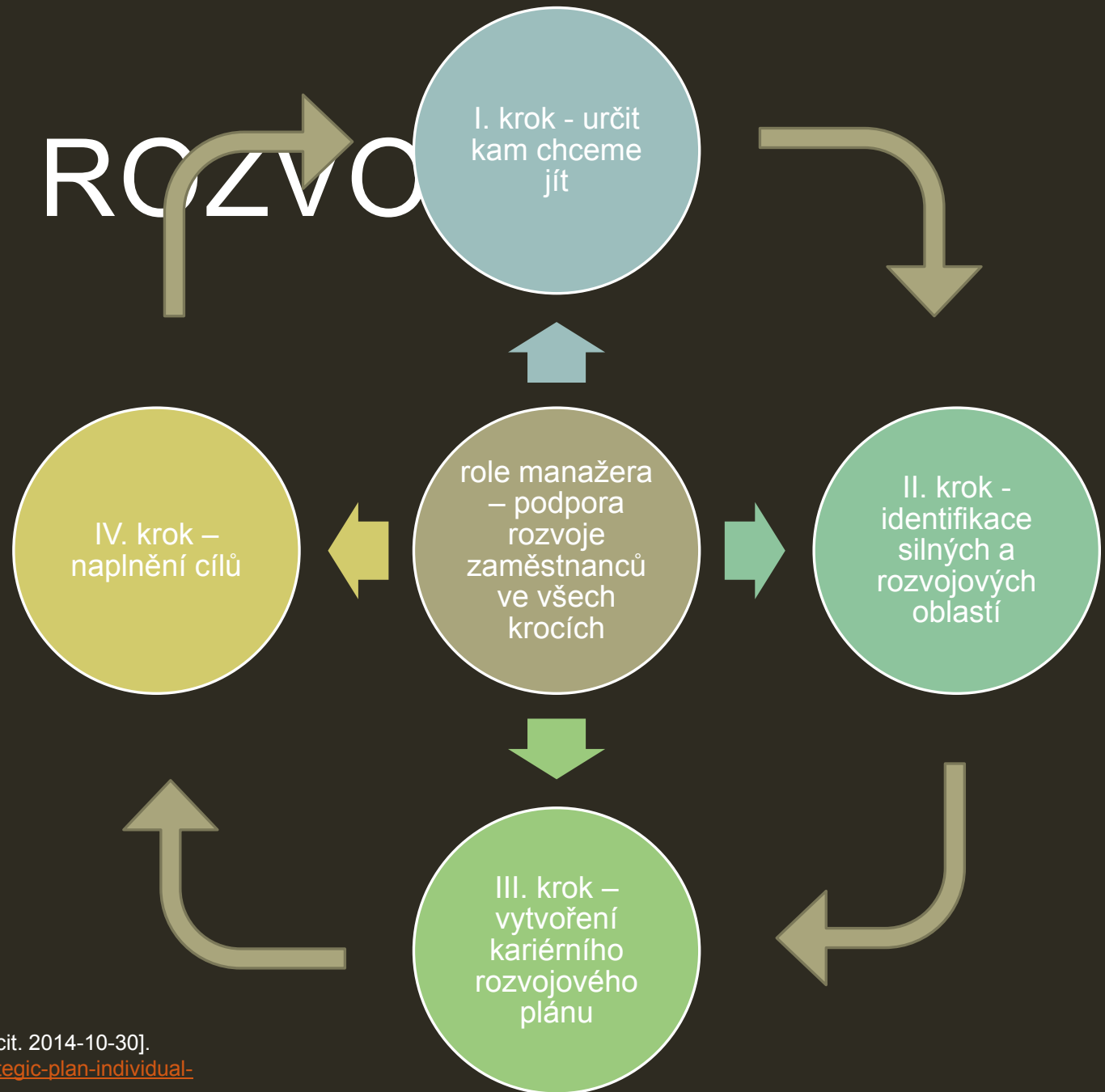
- 1. Definiuje procesy, odpovědnosti a požadavky na získávání a výběr pracovníků**
- 2. Definiuje požadavky vzdělávání pracovníků a rozvoj kvalifikace**
- 3. Definiuje způsob řízení pracovního výkonu, motivování a odměňování lidí, sociální programy a zaměstnanecké benefity (Employee Benefits)**
- 4. Definiuje pracovní podmínky, pracovní vztahy a ovlivňuje způsob organizování**

DEFINICE PERSONÁLNÍ STRATEGIE

- postup, jak **dosáhnout cílů organizace** skrze / prostřednictvím lidí ve smyslu **strategie lidských zdrojů a integrované personální politiky a postupů** - Armstrong

„dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ Koubek (2006)

STRATEGIE ROZVOJ



Rozvoj musí být:

- podpořen organizací
- manažerem umožněn
- zaměstnanci řízený

PERSONÁLNÍ AUDIT

podniková kultura

organizační
uspořádání podniku
vzhledem k řízení
lidských zdrojů

výběr a přijímání
nových
zaměstnanců

vzdělávání a rozvoj
zaměstnanců

řízení výkonu a
pracovní hodnocení
zaměstnanců

odměňování

zaměstnanecké
vztahy

strategie plánování
lidských zdrojů

přezkoumání, diagnostická metoda

výstupem je:

- aktuální stav,
- silné a slabé stránky,

NEUDÁVÁ SMĚR

PERSONALISTA

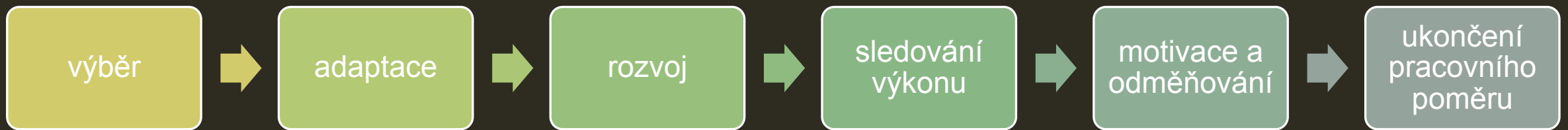
personalista – optimalizace kvality a kvantity lidských zdrojů

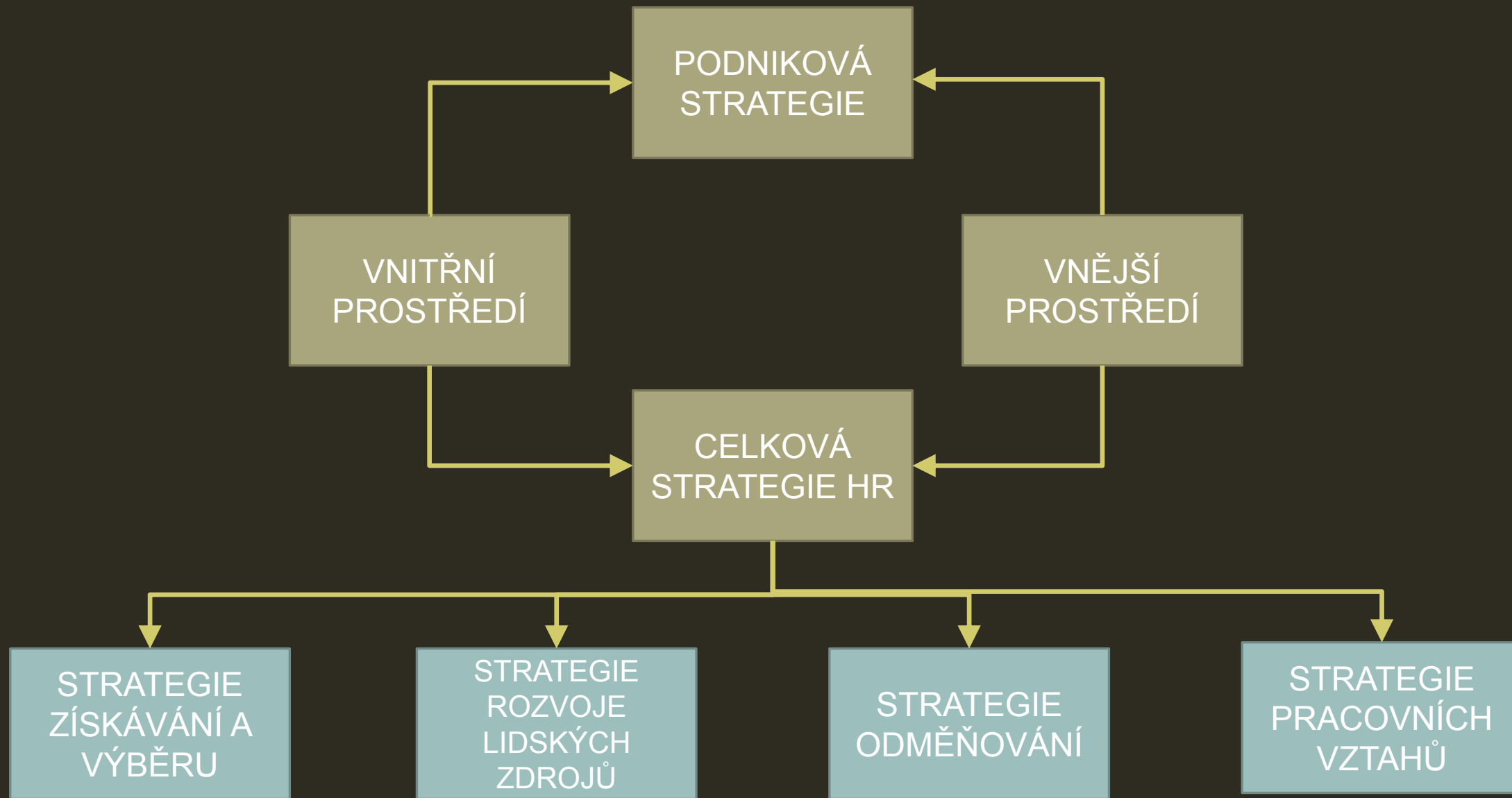
- personální administrativa – pracovně právní vztahy, zaměstnanecké spisy, statistiky,
- analýza prostředí a pracovních míst,
- kvalifikace pracovních pozic,
- zaměstnanecké programy atd.,
- péče o zaměstnance – pracovní režim, bezpečnost atd.
- personální informační systém
- zdravotní péče
- metodika průzkumů a zpracování informací
- dodržování zákonů v oblasti práce

MANAŽER - 5 AKTIVIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- organizace
- zabezpečení
- rozvoj lidských zdrojů
- řízení odměňování
- zaměstnanecké vztahy a oblast názorů zaměstnanců a komunikace

„ŽIVOTNÍ CYKLUS“ ZAMĚSTNANCE





STRATEGIE ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU LIDSKÝCH ZDROJŮ

STRATEGIE ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- vychází z celkové strategie HR,
- v případě větších organizací zajišťuje personalista, nebo oddělí náboru zaměstnanců

ZÍSKÁVÁNÍ:

- rodina, přátelé, doporučení, headhunting
- inzeráty v tisku, pracovní veletrhy, úřad práce, personální agentury, spolupráce s VŠ
- web firmy, pracovní portály, sociální sítě, **LinkedIn**

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

- definování požadavků a pracovních podmínek
- podmínky výběrového řízení (vzdělání, zkušenosti, jazyk atd.)
- životopis, reference
- zpracovaný „úkol“ (konceptci, případová studie, ukázky dosavadní práce)
- testování (znalosti – odborné, IT, jazyk atd., psychologické testy)
- osobní pohovor (řízený pohovor)
- assessment centra (doplněné řízeným pohovorem a psychologickými testy)
- testování „on job“ (vhodné pro technické práce)

MENTORING

Mentoring je proces, skrze nějž se dostává mladším a méně zkušeným lidem (tzv. mentees) podpory, rad a přátelství, které jim má umožnit nastartovat kariéru a uspět v pracovním životě nebo ve studiu.

Pozitivní mentorování, kdy kompetentní a zkušená osoba poskytuje profesní i studijní a osobnostní podporu, poradenství, vedení, patronát, předávání vědomostí a dovedností osobě služebně mladší s cílem usnadnit jí komplexní osobnostní, edukativní a profesní rozvoj .

(prof. PhDr. Rudolf Kohoutek, CSc)

STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.“

Klíčové složky rozvoje zaměstnanců (Amrstrong 2001)

- **„Učení se** – relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.
- **Vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných obecně ve všech oblastech života.
- **Rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.“

VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ, UČENÍ

Vzdělávání je chápáno jako „organizovaný a institucionalizovaný způsob učení“. Aktivity zaměřené na vzdělávání mají vždy přesně určený svůj začátek a konec.

Rozvoj zahrnuje vedle vzdělávání i další učení se vedoucí k žádoucí změně.

Učení se potom zahrnuje i nežádoucí učení, které se nedá považovat za rozvoj, např. kouření.



TYPY VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V ORGANIZACI

- **tréninkové („výcviky a školení“)** – vzdělávací aktivity zaměřené na „získávání

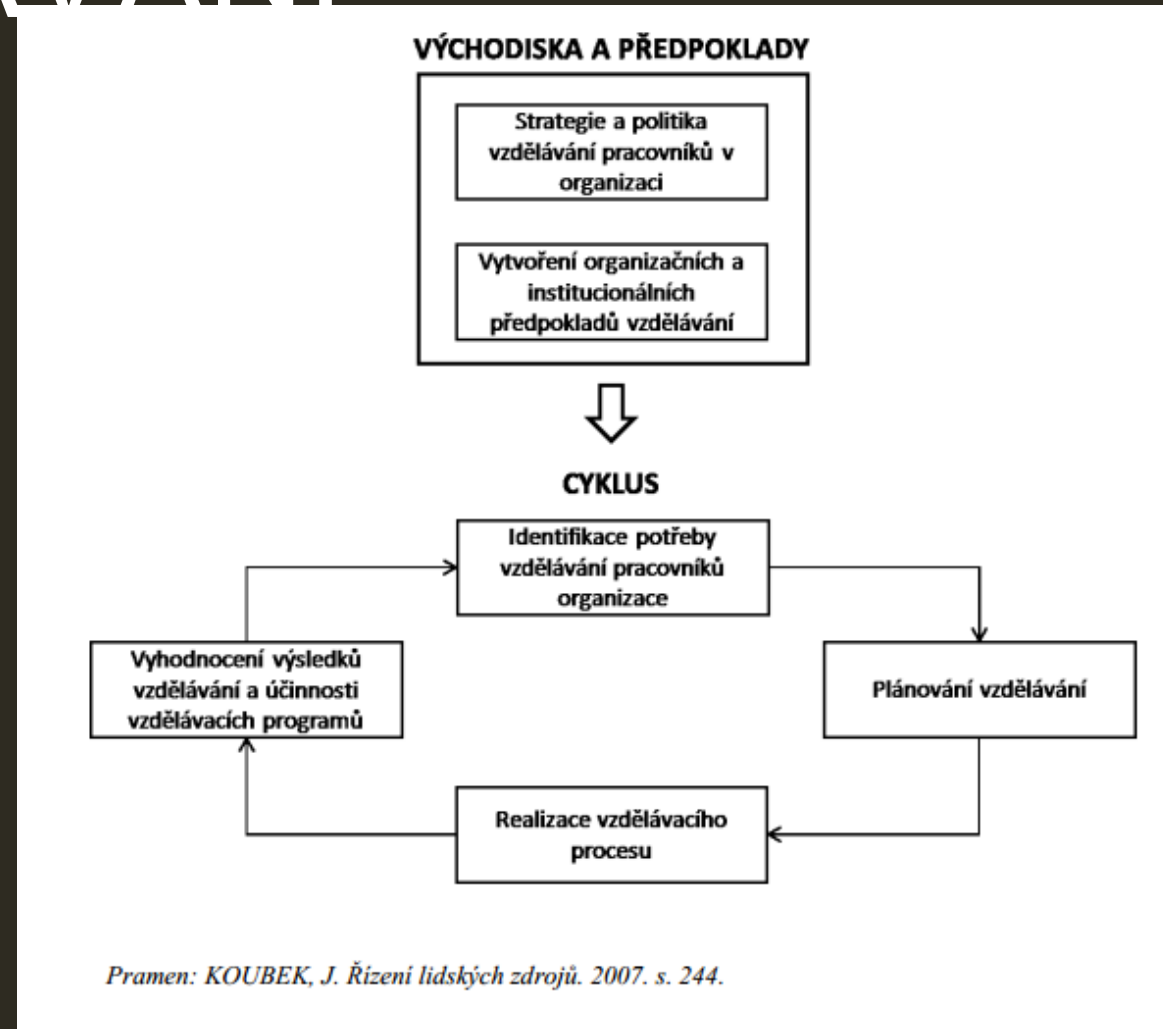
specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní vývoj, tj. směřující vlastně k doplnění chybějících znalostí a dovedností, které by ovšem v konečném důsledku také měly vést ke změnám v pracovním chování a návycích. Častěji jednorázová školení.

- **rozvojové kurzy nebo programy** – vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby

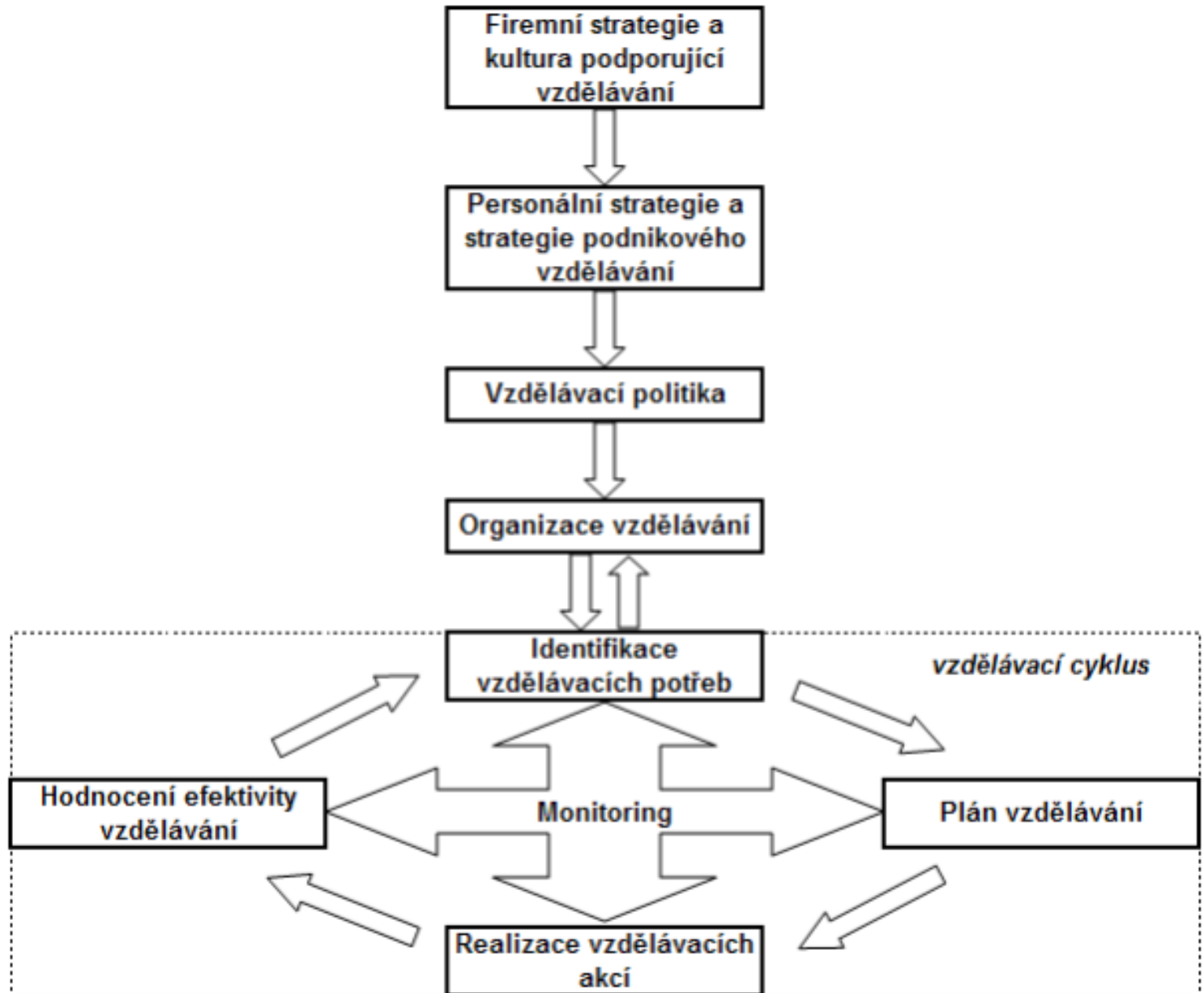
příspěvající k seberealizaci pracovníků, které se obvykle týkají pouze vybraných pracovníků (firemní MBA, koučování, trainee atd.)

POZOR na měřitelné metriky.

SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ



MENTORI



ZPĚTNÁ VAZBA



rozhovor / elektronicky

anonymní / neanonymní
dotazník

VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávací aktivitu je možno hodnotit ze dvou pohledů:

- **z pohledu manažera** vzhledem k dopadu na rozvoj zaměstnance, tzn. jak bylo školení úspěšné z pohledu nových znalostí, které zaměstnanec aplikuje v pracovním procesu.
- **z pohledu zaměstnance** jako účastníka vzdělávací aktivity. Prostředí, lektor, obsah kurzu, aktivity, získané znalosti.

KIRKPATRICKŮV ČTYŘÚROVNĚVÝ MODEL

Úroveň 4: Výsledky

- do jaké míry jsou dosaženy plánované výsledky rozvojového projektu a následných podpůrných aktivit

Úroveň 3: Chování

- do jaké míry účastníci využívají nové znalosti a dovednosti ve své každodenní práci

Úroveň 2: Učení

- do jaké míry účastníci získali očekávané znalosti, dovednosti a přístup díky své účasti na vzdělávacím projektu

Úroveň 1: Reakce

- do jaké míry byli účastníci spokojeni s tréninkovým kurzem

STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ

FUNKCE STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ:

- motivace pro uchazeče o zaměstnání
- motivace pro stávající zaměstnance
- objektivní
- být v souladu s hodnotami organizace, vnitřní kulturou a právními normami

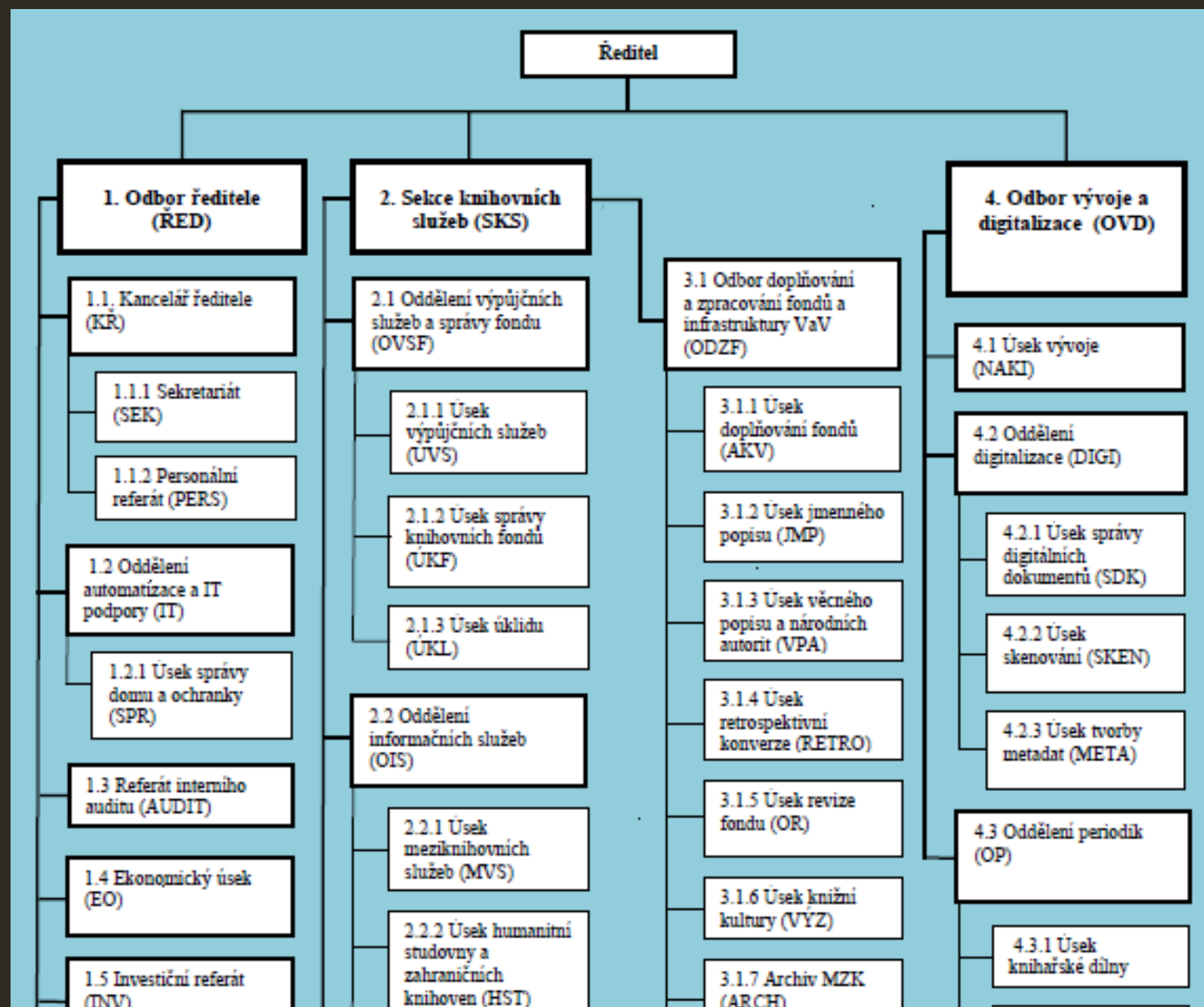
POLOŽKY STRATEGIE:

- vnitřní mzdová struktura
- nastavení reálných mezd na mzdovou strukturu
- placení individuálního zaměstnance
- vyplácení odměň, bonusů či podílu na zisku
- zaměstnanecské výhody - benefity

ODMĚNA

- finanční
- benefit
- firemní kultura vyjádřená v kvalitě vůdců nebo manažerského stylu
- pracovní prostředí
- obsah práce
- kariéerní možnosti
- reputace firmy
- možnosti rozvoje a vzdělávání atd.

STRATEGIE PRACOVNÍCH VZTAHŮ



PRACOVNÍ VZTAHY

Budování vztahů musí být řízená činnost v návaznosti na firemní kulturu

Pracuje s názory a způsoby chování managementu, pracovníků, odborů a ostatních zainteresovaných stran.

Existuje silná souvislost mezi řízením lidských zdrojů na jedné straně a vpostoji pracovníků a výkonem pracoviště na straně druhé (Armstrong 2011)

PRACOVNÍ VZTAHY

formální x neformální

individuální x

kolektivní

ZPĚTNÁ VAZBA



rozhovor / elektronicky

anonymní / neanonymní
dotazník

CELOPODNIKOVÉ PRŮZKUMY

- **použití strukturovaných dotazníků**
- **rozhovory**
- **kombinace dotazníků a rozhovorů** – ideální, kombinace kvalitativních a kvantitativních metod doplňuje potřebné informace
- **pomocí retenčních skupin** - „Specificky vytvořená skupina zainteresovaných pracovníků představuje reprezentativní vzorek pracovníků, u nichž se zjišťují postoje a názory na záležitosti týkající se organizace a jejich práce. Základními charakteristikami takových skupin jsou strukturovanost, informovanost, tvořivost a důvěryhodnost.“ – **POZOR NA NEVHODNÝ VÝBĚR ČLENŮ**

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řízení pracovního výkonu je plánovaný proces, jehož hlavními složkami jsou:

- dohoda,
- měření,
- zpětná vazba,
- pozitivní povzbuzování a dialog

ZPĚTNÁ VAZBA



rozhovor / elektronicky

anonymní / neanonymní
dotazník

VYSVĚTLOVÁNÍ, PŘESVĚDČOVÁNÍ

co z toho budu mít

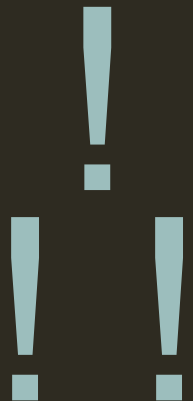
co organizace zamýšlí

čeho se mám obávat

je to kritizování mé práce



v zájmu zaměstnance, zlepšení komunikace, efektivita, nástroj motivace,
zhodnocení silných stránek, příležitost rozvoje



HODNOTÍCÍ POHOVORY

1x až 2x ročně osobní pohovor – formální setkání a posouzení pracovního výkonu

- strukturované body, fakta, pracovní náplň
- možnost přípravy zaměstnance předem
- prostor pro sebehodnocení
- poskytnutí zpětné vazby
- prostor pro diskusi
- další postup, očekávání, výstupy z rozhovoru

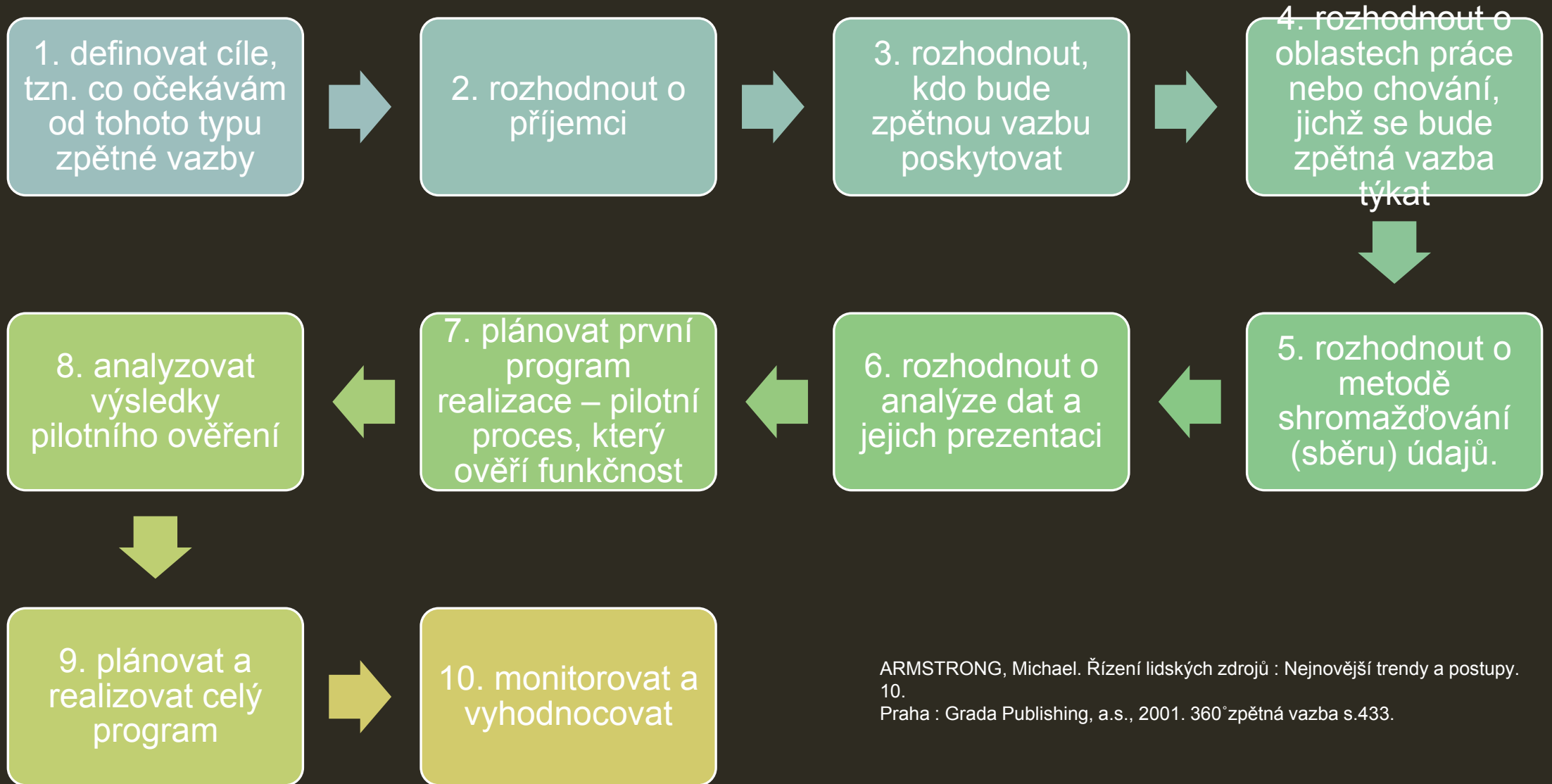
PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU

1. objasnění významu pohovoru,
2. pozitivní úvod,
3. dotaz na pracovníka (na jeho problémy, čas který věnuje určitým činnostem, jak vnímá situaci na pracovišti atd.),
4. pozitivní hodnocení,
5. kritika,
6. hodnocení ukazatelů a cílů (úkolů),
7. hodnocení kompetencí (osobních kvalit),
8. závěr.

360° ZPĚTNÁ VAZBA



360° ZPĚTNÁ VAZBA



PRACOVNÍ VZTAHY

J. Plamínek považuje za dynamický a stabilní tým pouze ten, který umí poskytovat zpětnou vazbu a poučit se z jejich výsledků, chyb a úspěchů.

ZADÁNÍ 2. ÚKOLU

Organizační struktura
Manažer
Lidské zdroje

3 témata / 2 pojmy z
každého

rozsah

- min. 200 slov / max. 3 strany

podklady

- studijní materiály
- doporučená literatura
- výroční zprávy MZK

obsah

- proč zvolené téma
- jeho zasazení / dopad do MZK

termín odevzdání / formát

- 16. 11. 2014 včetně v Isu
- 2_BočkováM