

Psycholog v řízení lidských zdrojů



Ukončení předmětu:

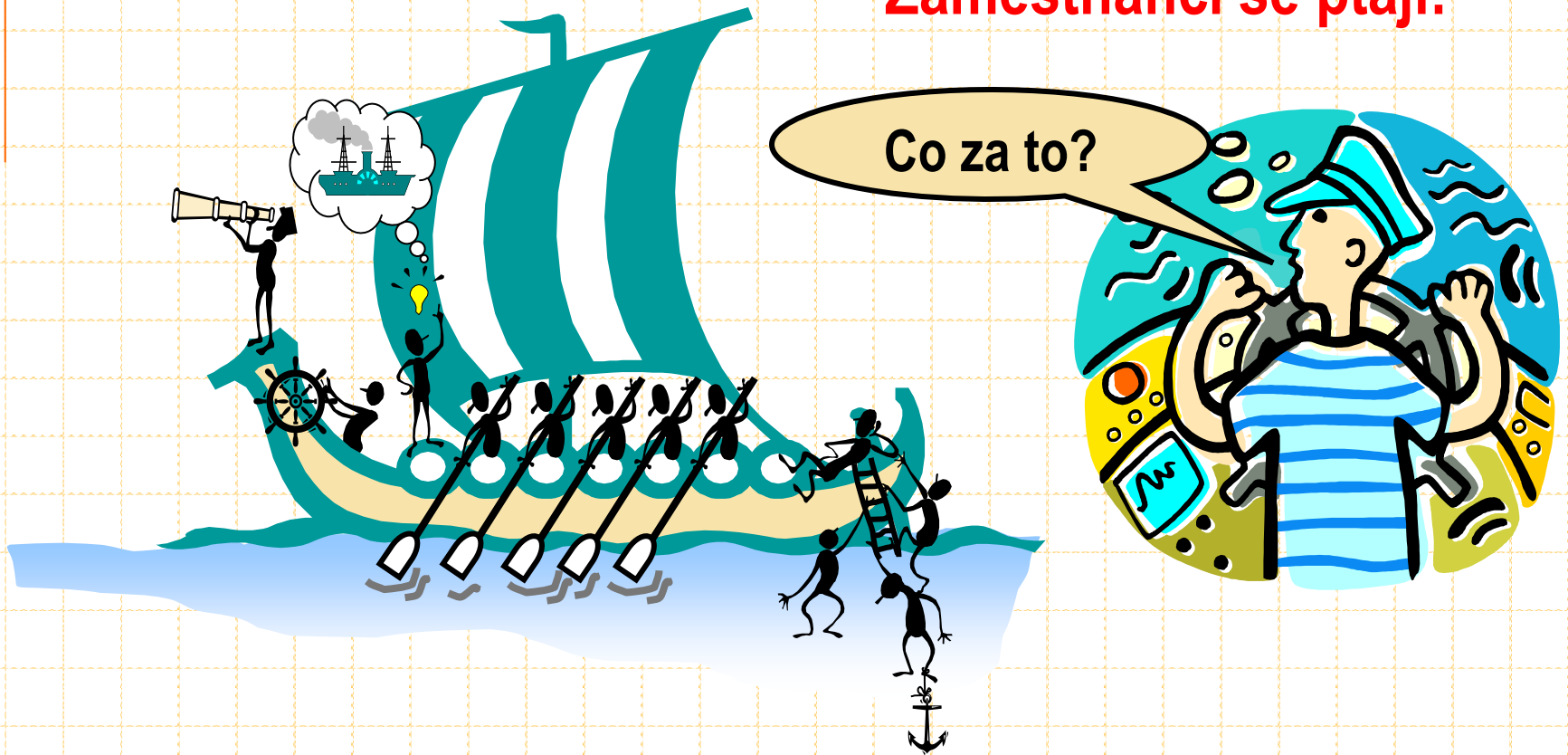
◆ **zápočet**

◆ podmínky: účast na obou dnech blokové výuky a splnění domácího úkolu (virtuální AC)

Základní strategické otázky v HR

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

Zaměstnanci se ptají:



Role HR dle D. Ulricha



Doporučená kniha

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



Role HR



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

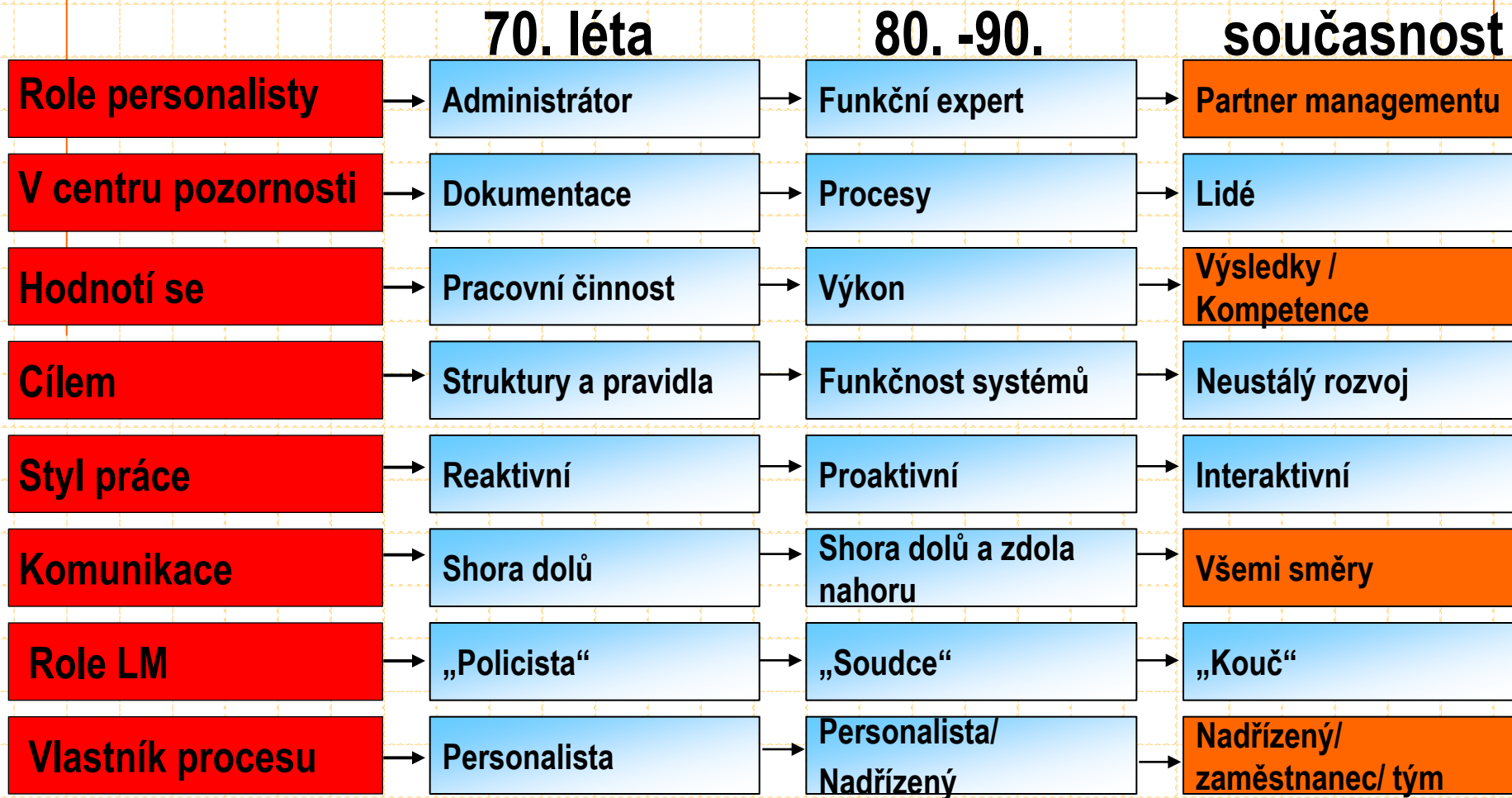
Agent, iniciátor změny

Bojovník za pracovníky

Leadership meeting
Tvorba společného domu
Knowledge management
Zpětná vazba
Koučování

Role

Přístup k řízení lidí



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

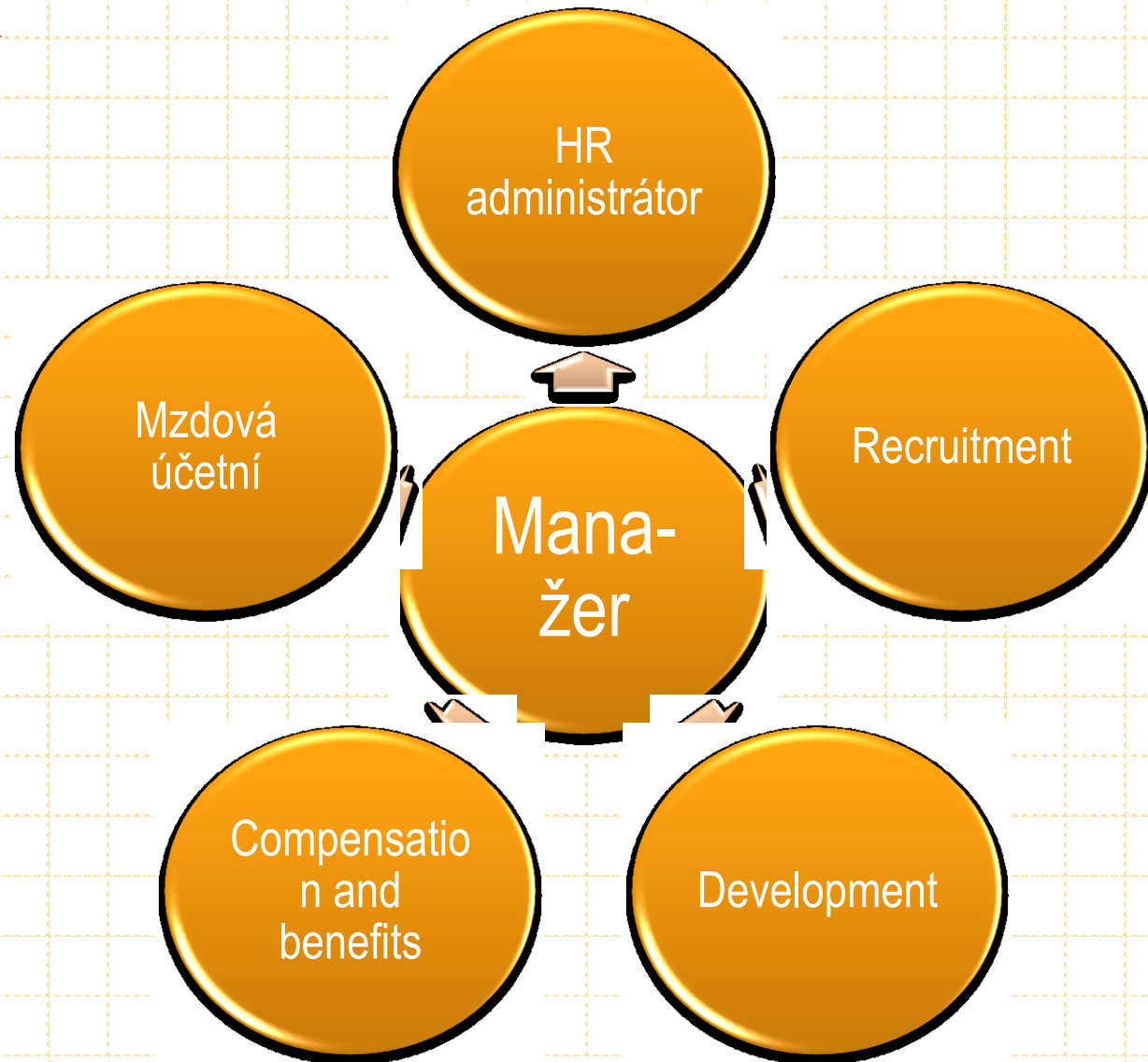
Personalista specialista

- ◆ 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

System HR ve firmách – klasický příklad



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?
- Pro jakou firmu byste systém doporučili?

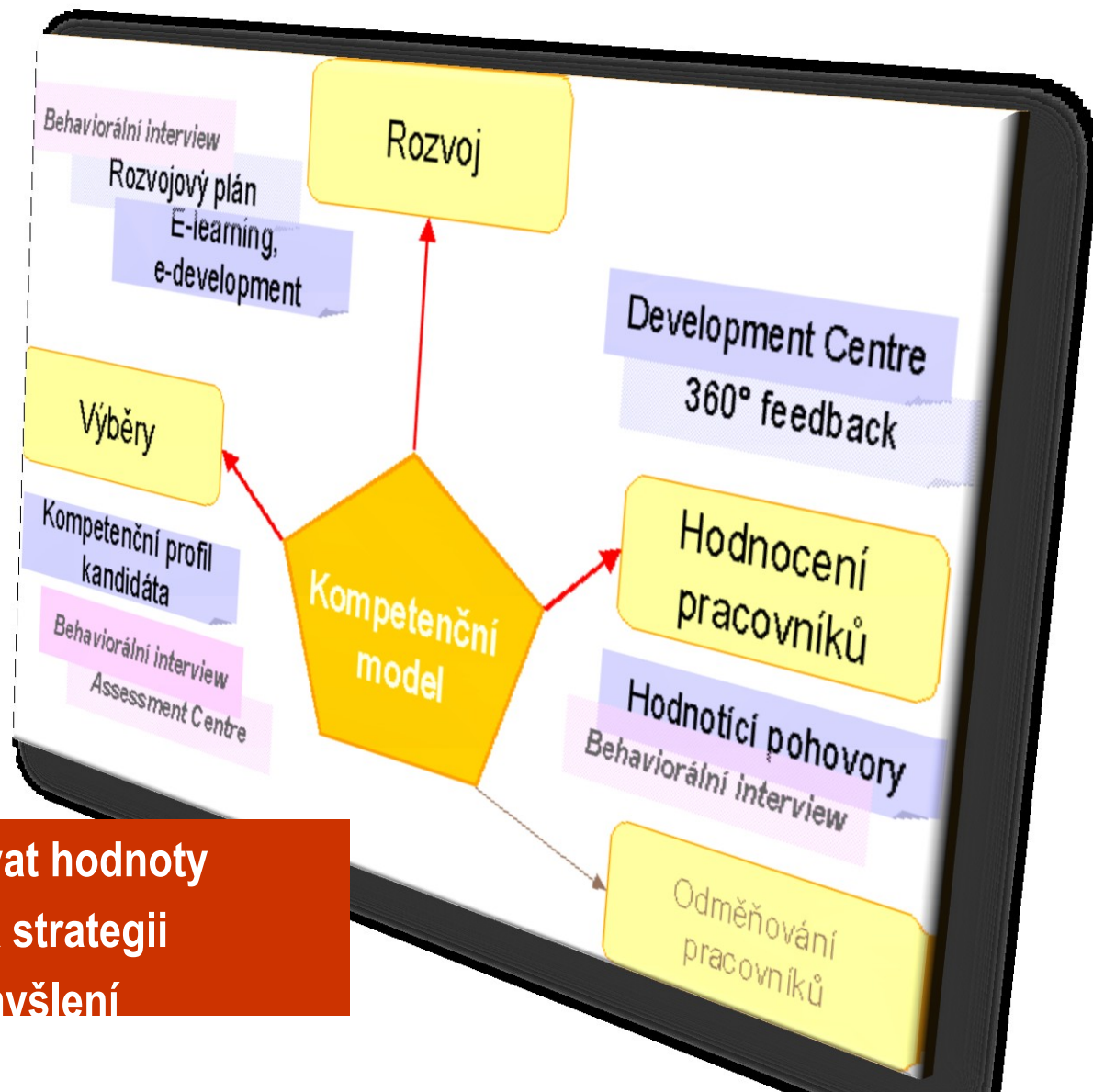
HR? Hasiči nebo projektanti?

„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

Design KM

1. schůzka, sběr údajů, pohovor s managementem firmy.

2. schůzka, představení pracovního modelu a připomínky

3. schůzka, představení KM a tvorba pozorovatelného chování

KM v personálních činnostech

1. schůzka, návrhy systému hodnocení a vzdělávání

2. schůzka, definitivní podoba systému

Zavedení metod a systému

Výcvik v užití metod hodnocení

Pilotní projekt u jedné úrovně a vyhodnocení

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

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

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

Příklad Charita: od analýzy ke změně

Dotazníkové šetření

- Elektronická forma s kvantitativním a kvalitativním hodnocení
- Přidružená analýza motivačního klimatu

Individuální interview

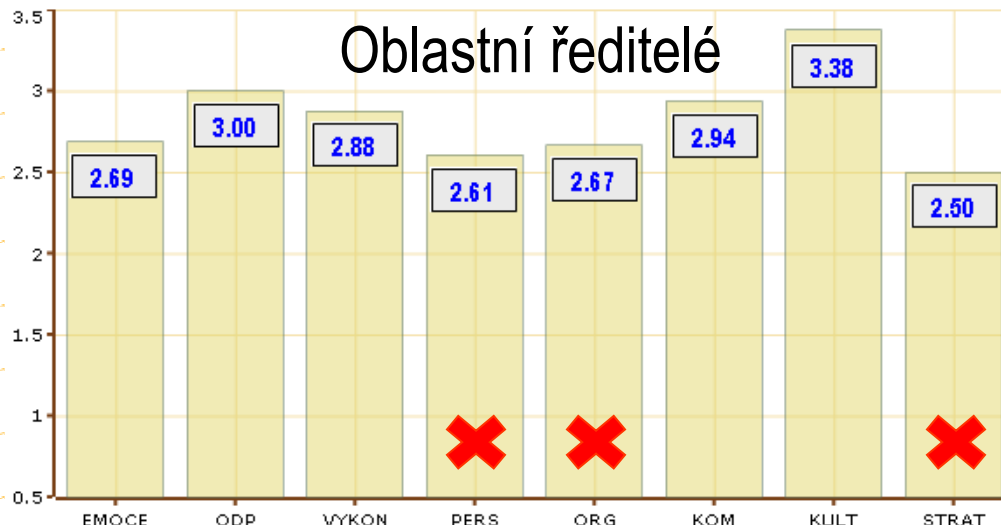
- Na dotazníkové šetření navazující, ale pro menší okruh lidí

Závěry a doporučení, leadership meeting

- Formulace závěrečné zprávy
- Interpretace
- Návrhy dalšího posupu

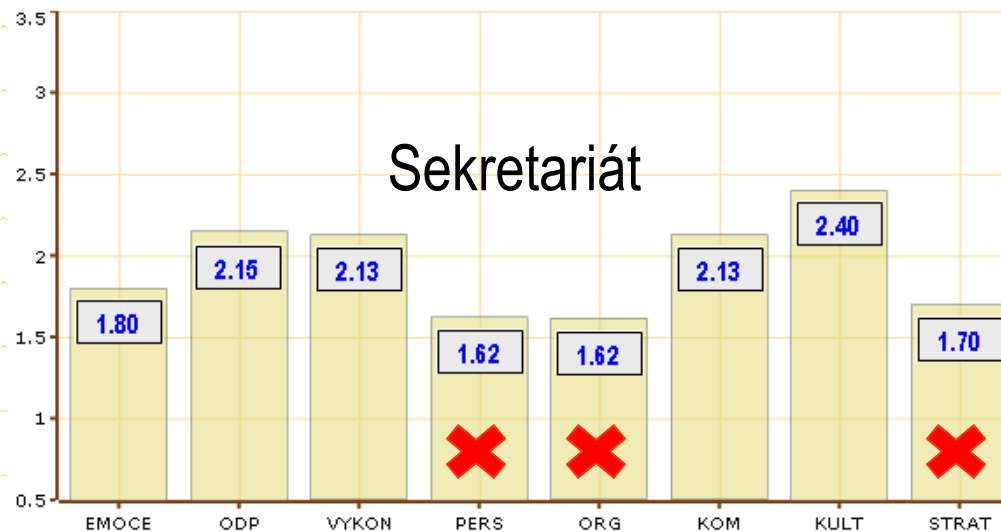
- Příležitost zapojit zaměstnance
- Příležitost sjednocovat procesy
- Příležitost změnit myšlení

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.)

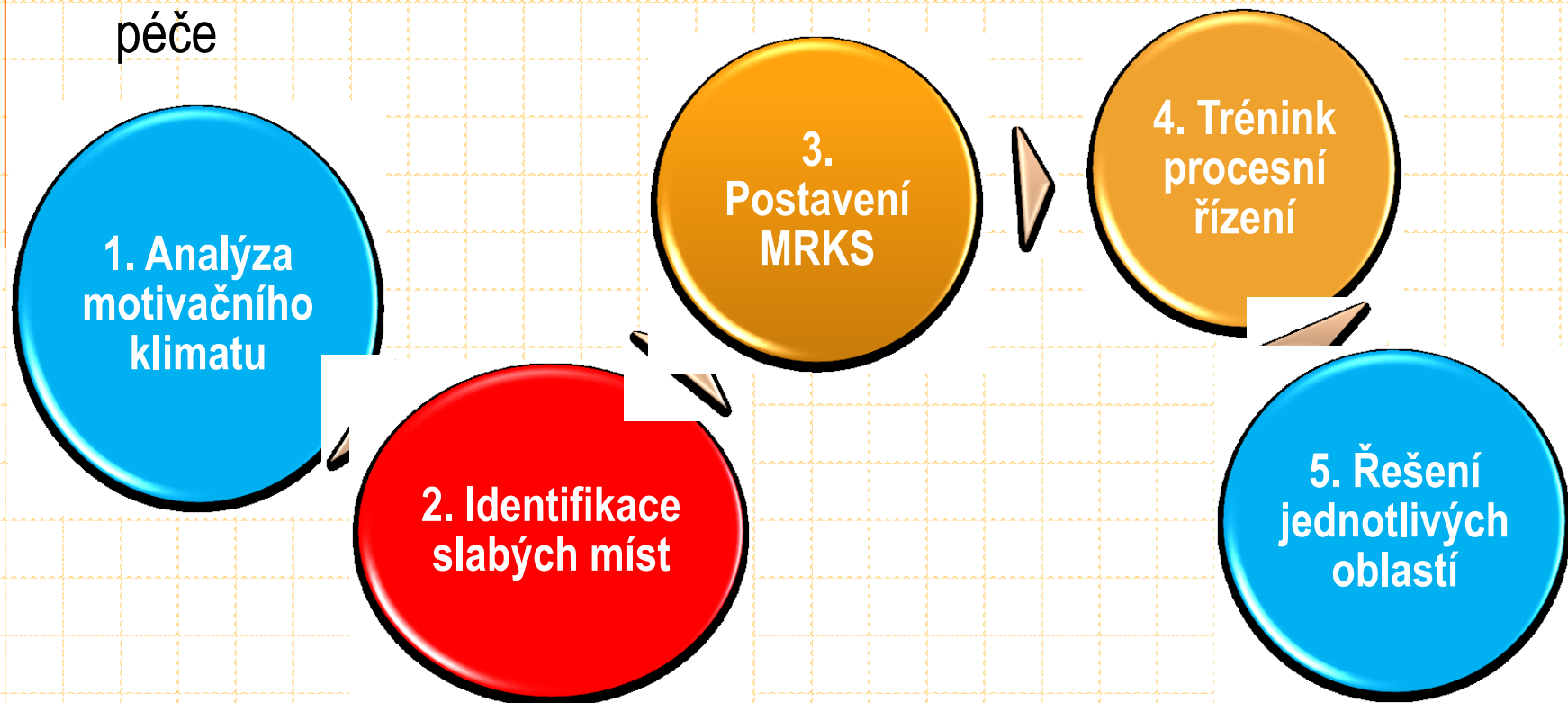
Analýza motivace

Práce MRKS

Výstupy

Co se dělo dál?

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



Kterými procesy jsme se zabývali

Základní procesy (procesy orientované na zákazníka)

- Analýza trhu
- Nabídka/tendr
- Objednávka/smlouva.
- Návrh produktu a procesu.
- Ověřování/validace produktu a procesu.
- Výroba produktu/
Poskytování služby.
- Dodávka.
- Platba.
- Garance/servis.
- Zpětná vazba od
zákazníka.

Řídící procesy

- **Plánování**
- **Informování**
 - **Uchovávání záznamů**
 - **Řízení dokumentů a údajů**
- **Rozhodování**
- Ovlivňování
- **Kontrola**

Podpůrné procesy

- Údržba
- Administrativa
- Financování
- Opatření k nápravě a preventivní opatření
- **Personální procesy**
- Řízení neshodného produktu
- Měření spokojenosti
zákazníků
- Neustálé zlepšování
- **Postavení MRKS**
- Interní audit

Analýza motivace

Práce MRKS

Výstupy

Co se podařilo

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

Analýza motivace

Práce MRKS

Výstupy

Největší riziko

- Hrozba přetížení zaměstnanců

- Přetížení příliš sofistikovanými procesy a kanonádou nových směrnic...

vs.

- 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

Zapojení zaměstnanci....



... jsou motorem pro každou firmu

Jak posunout organizaci

- ◆ Cíl
- ◆ Koho potřebuji získat
- ◆ Jak bych na to šel
- ◆ Jaká rizika potřebuji ošetřit
- ◆ Jaké postupy / metody z oblasti HR bych použil a proč?

Jak se ptát, když druzí nekooperují:

◆ Může?

◆ Zná?

◆ Umí?

◆ Chce?

Práce ve skupinách

- Jak ještě můžeme posilovat roli HR jako iniciátora změny?
- Jaké jsou další překážky této role HR?

Hledejte si práci sami...



Mgr. Ladislav Koubek
l.koubek@gmail.com

...než Vás okolnosti dokopou.