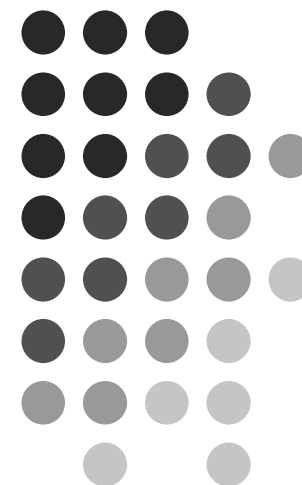
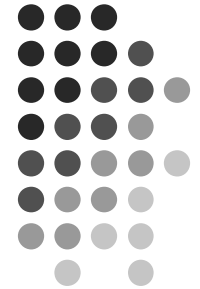


Organizace výuky



Základní informace



- **Vyučující:**

- Mgr. et. Bc. Ludvík Ducháček (ludvik.duchacek@inc.cz)
- Mgr. et. Mgr. Ladislav Koubek (ladosek@seznam.cz)

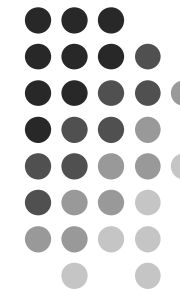
- **Termíny výuky:**

- 4. 10., 18. 10. , 1. 11., 15. 11. , 29. 11., 13. 12.

- **Základní požadavky:**

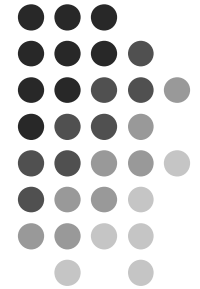
- pravidelná četba literatury
- složení dvou testů v průběhu výuky
- napsání případové studie: 3 členné týmy

Informační zdroje



- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada 2002.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 2002
- HRONÍK F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, Brno, Computer Press 1999
- LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultura*. Praha, Grada, 2004.
- NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Management Press, 1992.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
- KOPČAJ, A.: *Řízení proudu změn*. Ostrava, Kopčaj-Silma 1999.
- Studijní texty na: <http://www.fss.muni.cz/~kos>

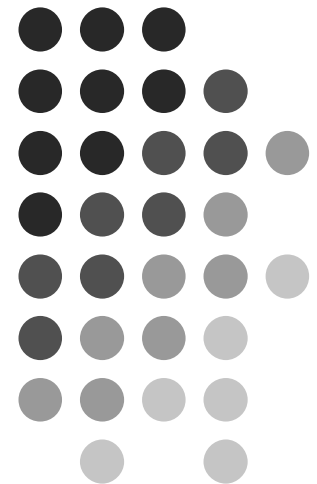
Osnova kurzu



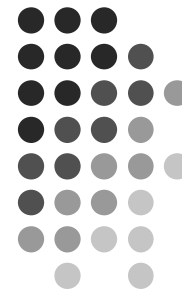
- **1. setkání:** Uvedení do personální práce. Strategické řízení lidských zdrojů.
- **2. setkání:** Jak organizace fungují a chování lidí v nich. Motivace pracovního jednání. Kultura organizace.
- **3. setkání:** Zaměstnanecký vztah jako psychologický a právní problém. Vytváření organizace a organizační rozvoj.
- **4. setkání:** Plánování HR – tvorba pracovních míst a rolí. Získávání a výběr pracovníků.
- **5. setkání:** Rozvoj HR (osobností rozvoj, vzdělávání, řízení znalostí).
- **6. setkání:** Systémy odměňování a hodnocení. Komunikace a zaměstnanecké vztahy.

Úvod do předmětu

Metody personální práce

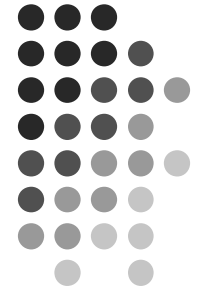


Základní zdroje organizace



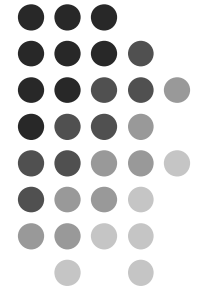
- Materiální
- Finanční
- Informační
- Lidské

Personální práce



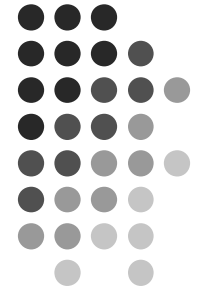
- **definice:** přístup organizace k vedení a řízení lidí
 - zajišťuje vše co se týká člověka v pracovním procesu
 - jádro – nejdůležitější oblast řízení organizace
- další blízké koncepty:
 - **personální řízení** – řízení v užším smyslu
 - **řízení lidských zdrojů** – moderní koncepce řízení lidí

Multidisciplinarita v personální práci



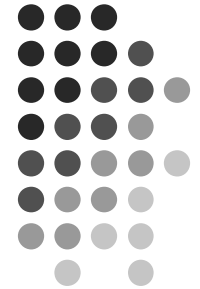
- **Psychologie** (interpersonální vztahy, diagnostika, trénink interpersonálních dovedností)
- **Právo** (bezpečnost práce, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem)
- **Ergonomie** (zajištění optimálního pracovního prostředí)
- **Ekonomie** (cena lidských zdrojů)
- **Pedagogika** (metodika vzdělávání)

Co je předmětem personální práce z hlediska psychologie ?



- optimalizace fungování sociálních organizací
 - struktura a její rozvoj
 - dynamika (vztahy) a chování
- problém:
 - vzájemná potřeba X odlišnost zájmů jednotlivce a organizace
 - cíl: pokusit se o dosažení rovnováhy

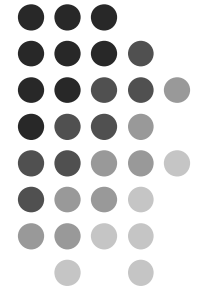
Konkrétní úkoly personální práce



Příklady:

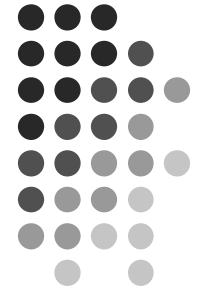
- vybrat, co nejlepší pracovníky do organizace
- vytvářet příjemné prostředí na pracovišti
- docílit, aby pracovníci co nejlépe pracovali
- zajistit, aby týmy pracovníků efektivně spolupracovali

Přínosy personální práce pro organizaci (Koubek,J.)



- zvyšování produktivity práce
- minimalizace absence a fluktuace
- eliminace ztrátových časů
- propojování a koordinování jednotlivých pracovních míst
- zavádění a monitorování programů ochrany zdraví bezpečnosti práce
- zvyšování hodnoty pracovníků vzděláváním a rozvojem
- podněcování zvláště aktivních pracovníků

Přínosy pro pracovníka



- pocit **patření** (identity)
- blízké interpersonální vztahy
- pocit **kompetence** – self-efficasy
- **osobnostní rozvoj**: schopnosti, dovednosti
- **uspokojování potřeb** na různých úrovních

Definice základních pojmu

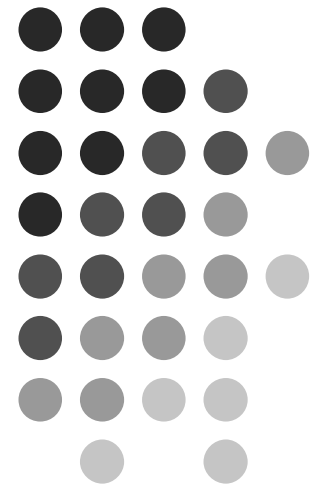
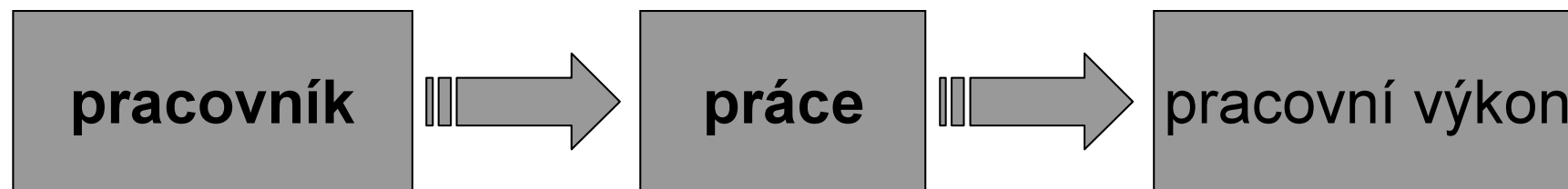
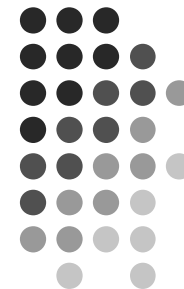
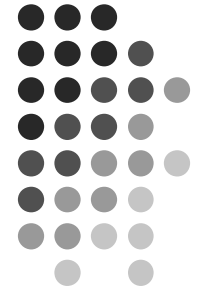


Schéma pracovní činnosti



Práce z hlediska psychologie



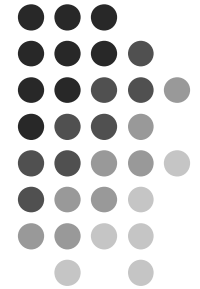
Charakteristika:

- vědomá a opakovaná činnost
- konaná za účelem uspokojování potřeb

Vliv a význam práce:

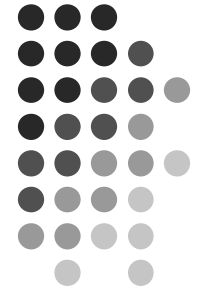
- role spojené s prací – součást self (identita)
- vliv na sebe-pojetí
- místo v hodnotové hierarchii a motivační struktuře

Pracovní výkon



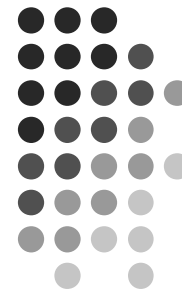
- množství práce připadající na určité časové období
- základní determinanty:
 - prostředí (technicko-organizační podmínky)
 - osobnost (schopnosti, znalosti...)
- měřitelnost - normy

Pracovní místo



- nejmenší jednotka org. struktury
- souhrn
 - pracovních úkolů, pravomocí odpovědností
 - požadované kvalifikace a pracovních podmínek
- popis pracovního místa

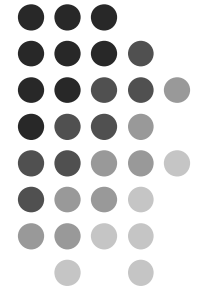
Organizace



Znaky organizace podle Scheina (1969)

- racionální koordinace
- společný cíl
- dělba práce a funkcí
- hierarchie autority a odpovědnosti

Personální politika a strategie



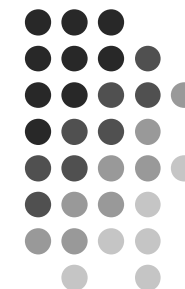
- **Personální strategie**

- determinována celkovou strategií organizace
- dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle
- způsoby dosažení cílů

- **Personální politika**

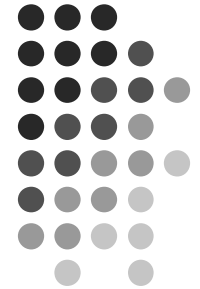
- determinována personální strategií
- A. systém relativně stabilních zásah uplatňovaných při rozhodování v oblasti HR
- B. koncepční řešení určité oblasti

Personální činnost



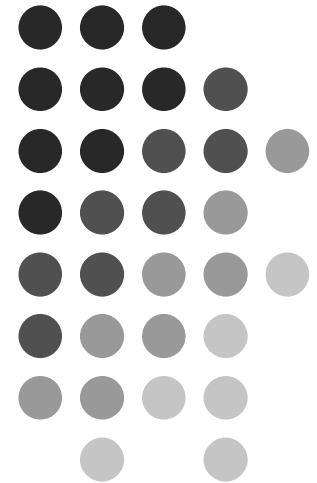
- výkonná část personální práce
 - administrativně-správní
 - koncepční
 - analytické a metodické činnosti
- např. hodnocení, odměňování, vzdělávání pracovníků, řízení pracovního výkonu, personální plánování...

Zdroje

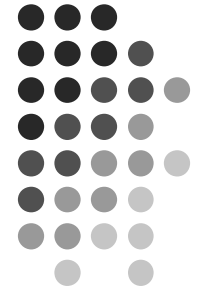


- Dvořáčková, Z., a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 2004.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*, Praha, Management Press 2001.
- SCHEIN, E. H.: *Psychologie organizace*, Praha, Orbis 1969.

Koncepce řízení lidských zdrojů

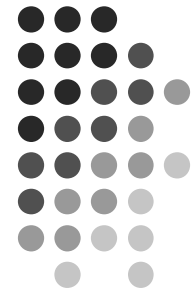


Vývoj přístupů k personální práci



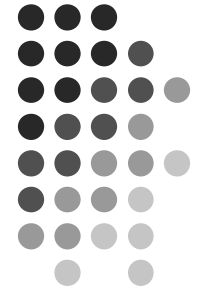
- 1. personální administrativa
 - administrativní služba - získání, uchování a správa dokumentů
 - pasivní přístup
- 2. personální řízení (před 1. sv.)
 - reflexe významnosti lidských zdrojů - aktivnost
 - operativní a vnitro-organizační charakter
- 3. řízení lidských zdrojů (poč. 50. a 60. lét)

ŘLZ – základní charakteristika



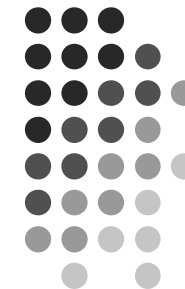
- strategický přístup
- integrovanost – komplexnost
- lidské zdroje – aktivum, konkurenční výhoda
- význam loajality a oddanosti (identita)
- unitarismus – stejné zájmy
- personální práce – každodennost všech vedoucích pracovníků

Základní cíle v oblasti HRM



- zabezpečení a rozvoj pracovníků
- jejich motivace
- zvyšování jejich výkonnosti
- kvalitní mezilidské vztahy

Přístupy k HRM (Storey 1989)



Tvrdý

- Kvantitativní
- Ekonomický
- Racionální

Hlavní cíl:

- dostat z lidí co nejvíce
- př. teorie intelektuálního kapitálu

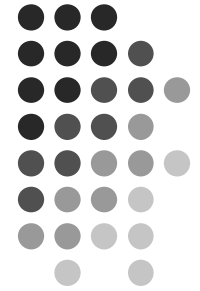
Měkký

- Kvalitativní
- Psychologický
- Emocionální

Hlavní cíl:

- získat si lidi
- př. teorie Human Relation

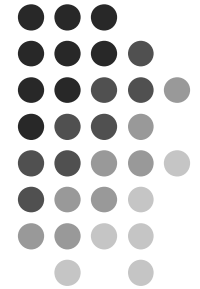
Modely HRM – model shody



- řídit LZ v souladu se strategií
- cyklus LZ



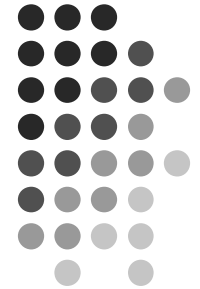
Harwardský systém: Beer (1984)



- větší odpovědnost a zapojení liniových manažerů
- úkol personálního útvaru – formulovat politiku

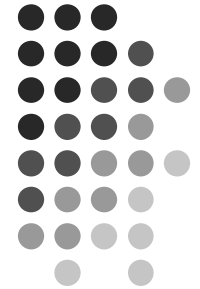


Další přístupy k HRM



- D. Guest
 - 4 cíle politiky (strategické integrace, vysoká míra oddanosti, vysoká kvalita, flexibilita)
 - hnací síla ŘLZ – hledat konkurenční výhodu
- J. Sisson
 - integrace oblastí personálních politik
 - odpovědní – specializovaní manažeři
 - těžiště vztahy manažer – pracovník
 - tlak na oddanost a projevy iniciativy

Kritika HRM



- nedostatky v teorii – rozpory, nekonkrétnost, tendence k simplifikacím
- pouze rétorika - rozdíly mezi proklamacemi a realizací
- přílišná ambicióznost ?
 - zavedení HRM X situace v organizaci
- manipulativní charakter