

Osnova výuky – prosinec 2005

PhDr. Alena Lubasová

Kurs : SPP 802

Personální analýza, plánování a strategie

Termíny ústních zkoušek

Sobota : řádný 14.1. 2006 od 12,00-14,00
hodP52

Pátek : řádný + opravný 10.2.2006 od
12,00- 14,00 hod.....P24

○ Jiné oficiální termíny nejsou fakultou
stanoveny- nevylučují vyhlášení dalších 2
dodatečných termínů

○ Okruhy ke zkoušce naleznete v IS

Zadání úkolu ke zkoušce

Před samotnou zkouškou bude zadán písemný test ověření získaných znalostí (více forem) :

- Test bude na místě vyhodnocen /bodován
- V případě dosažení požadovaného počtu bodů bude navržena známka s ohledem na hodnocení písemné práce
- Při nedosažení limitu bodů nebo nesouhlasu se známkou bude následovat ústní zkouška podle dříve dohodnutých pravidel

Tématický celek E.

VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Úvod do tématického celku D

- Je důležité pochopit vzájemné vztahy v personálním řízení – strategie (Cíl) – plánování (co a kdy) – analýzy (proč) – procesy (jak)
 - Procesů v personálním řízení je velmi mnoho - my se budeme zabývat pouze těmi, které netvoří samostatný předmět vašeho oboru
-

Téma I . Zajištění a stabilizace pracovníků



- Nábor – Výběr – Přijetí – Adaptace
- s Který z těchto kroků považujete v rámci personálního řízení za nejdůležitější
-

Adaptace

- Je plně v rukách personalistů i ostatních pracovníků ve firmě. Pokud není tento krok formálně ošetřen – může veškerá snaha předcházejících kroků vyjít naprázdno.
- Pravidlo prvního dojmu- Jestliže je první dojem špatný, pak se jen velmi těžko napravuje .
- Pracovník si vytváří vztah k firmě během prvního týdne. Ten rozhoduje o vytváření jeho vztahu k zaměstnavateli

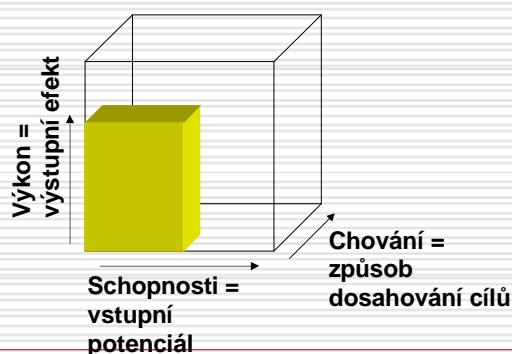
Typy výběrových řízení

- Pohovor s vedoucím pracovníkem
- Výběrové řízení organizovanou formou
- Assessment centrum
- Měření způsobilosti dle kompetenčních modelů

Typ a způsob výběrového řízení závisí na obsazované pozici a finančních možnostech.

Hodnocení uchazeče v rámci VŘ

Hodnotící krychle



Stabilizace

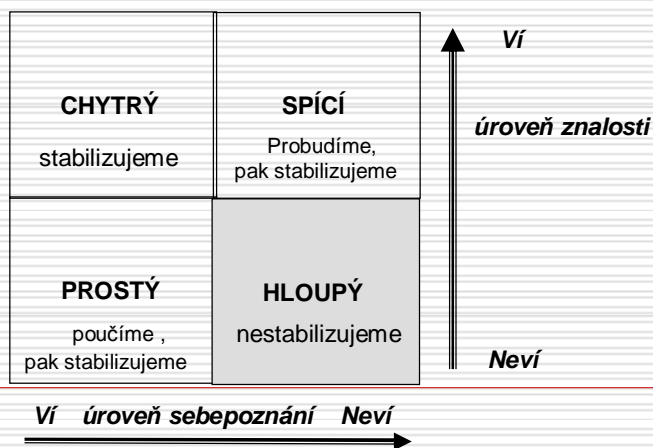
Kdy stabilizovat ?

- Jestliže nám míra mobility překročí 10 % /viz personální analýzy / pak je nutno aplikovat radikální stabilizační program

Koho stabilizovat ?

- Zpravidla se opíráme o portfolio zaměstnanců dle schopnosti flexibility
- Flexibilita pracovníka je hlavním parametrem pro stabilizaci.

Rozdělení zaměstnanců do portfolia



Čím stabilizujeme ?

1. Motivace
2. Komunikace
3. Zařazením do týmové spolupráce

Pozor na paradoxy personálního řízení:

- $5 + 2 = 5$ princip krytí neschopnosti
- $5 + 1 = 4$ nástup rozkladného elementu
- $5 - 1 = 6$ propuštění brzdného elementu
- $5 - 1 = 3$ odchod tvůrce (viz týmové role)
- $5 + 0 = 7$ uplatnění motivačního postupu – synergický efekt
- $5 + 0 = 3$

Téma II. Zvyšování výkonnosti

Základní vzorce pro podávání výkonu

$$V = f(S \times M)$$

$$S = f(N \times Z)$$

$$M = f(O \times P)$$

$$V = f(N \times Z \times O \times P)$$

Pozor na to, abychom **S**, které má trvalou - dlouhodobě neměnnou charakteristiku nezaměňovali za **M**, které se rychle mění a vyžaduje trvalou pozornost

S motivací souvisí i pojem uspokojení z práce

Silná preference :

- Odměňování
- Sociální výhody
- Pracovní vztahy
- Možnost postupu

Nižší preference:

- Charakter práce
- Organizace práce
- Pracovní podmínky

Jak souvisí tyto faktory s motivací ?



Důsledky z uspokojení z práce:

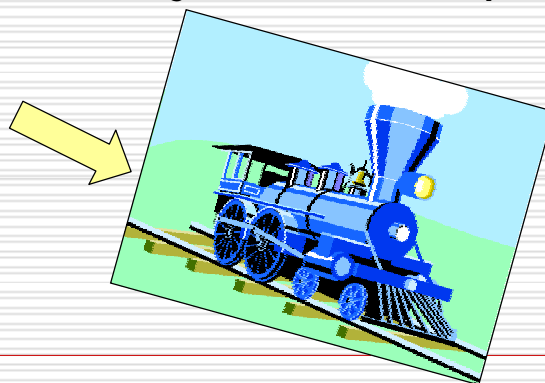
Růst nebo pokles těchto faktorů :

- Produktivita
- Fluktuace
- Absence

Motivace a uspokojení jsou dva odlišné pojmy !!!

Vnější a vnitřní motivace

Co potřebuje lokomotiva proto, aby se rozjela , tam kam potřebujeme ?



Způsoby motivace

- **Systém odměňování** je alfa a omegou účinné motivace
 - **Sociální funkce firmy** a sociální program/program Cafeterie
 - **Hodnocení a kariérový postup** - Oba procesy – hodnocení i řízení kariéry probíhají přirozeně v každé firmě – je jen otázkou, zda formálně či neformálně.
 - **Komunikační systém**
Úkolem personalistů by mělo být mít tyto procesy formalizované. Je to někdy dosti tvrdý boj .
-

Ukázka diskuse k tématu motivace

- ✓ Co je to **vnější** motivace ?
Kdo ji vytváří a kdo je jejím příjemcem ?
 - ✓ Co je to **vnitřní** motivace ?
Jak se vytváří a kdo je jejím příjemcem ?
-

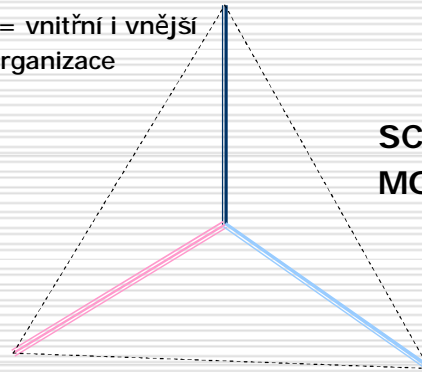
Adamsův model motivace

A .Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

**SCHÉMA
MOTIVACE**

B. Vstup = vynaložené úsilí

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici



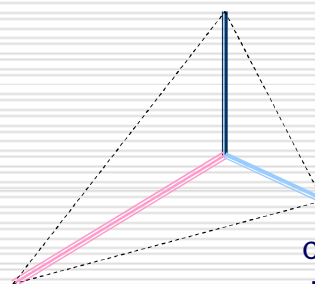
Porušení psychologické smlouvy

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

**SCHÉMA
DEMOTIVACE**

B. Vstup = vynaložené úsilí

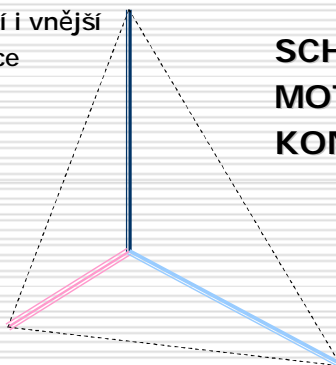
C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici



Porušení psychologické smlouvy

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

**SCHÉMA
MOTIVAČNÍHO
KONFLIKTU**



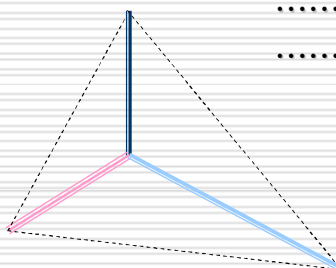
B. Vstup = vynaložené úsilí

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

Diskuse : O co se jedná nyní ?

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

.....
.....
.....



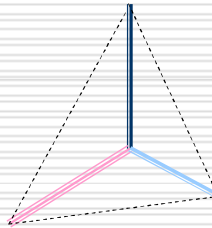
B. Vstup = vynaložené úsilí

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

Diskuse : O co se jedná nyní ?

A. Výstup = vnitřní i vnější
odměna organizace

.....
.....
.....



B. Vstup = vynaložené úsilí

C. Srovnání s ostatními
na obdobné pozici

Různé teorie motivací

- **Maslowova teorie** (1943) :
Hierarchický systém základních
instiktoidních potřeb
- **Atkinsonova teorie** (1953):
Tendence dosáhnout úspěchu x Tendence
vyhnout se selhání
- **Teorie Bűhlerové** (1982)
Cíle jako zdroj motivace , které jsou
determinovány potřebami a tendencemi k
jejich uspokojení

Téma III. Zaměstnanecké a pracovní vztahy

- Jedná se o vztahy zaměstnanec - zaměstnavatel ať v kolektivní tak individuální podobě.
-

Komunikace /komunikační systém

Komunikace z pohledu jedince :

- Účinná a efektivní komunikace z hlediska jedince je závislá na jeho schopnosti zpracovat informací – jedna informace - 70 myšlenek – jediný závěr
 - Schopnosti logické a přesvědčivé argumentace – rétorika , technika dotazování
 - Naslouchání – 45 % činnosti v komunikaci – největší problém v komunikaci
 - Analytické a tvůrčí myšlení převést do komunikace
-

Komunikace /komunikační systém

Z pohledu organizace:

- Personalisté by měli dbát na vypracování formálního i neformálního vnitrofiremního komunikačního systémů.
- Dnes se firmy zabývají i rozbořem škod, které vznikly z důvodu nefunkční komunikace, vytváří se tzv. komunikační audity a vlastní komunikační systémy , jejichž výstupy mají nejrůznější podobu

např. Komunikační karty- Kdo – jak- na jaké téma a s kým komunikuje . Zajímavé, ale zejména užitečné



Participace pracovníků na řízení

- Participace na vlastnictví prostřednictvím zaměstnaneckých akcií – Př. BVV
- Participace na zisku – vlastníci se dělí o zisk se zaměstnanci – Sklářny Ruckl
- Participace na řízení organizací – ve správních či dozorčích radách – vyplývá z Obchodního zákona
- Participace na úkolech – účast na pracovních workshopech při tvorbě rozhodujících faktorů pro firmu např. Nové organizační uspořádání, mzdový systém apod. - Výsledek : Rychlejší ztotožnění se změnami .

Řešení konfliktů a disciplinární řízení

Vyžaduje od personalistů propracovaný systém, který tak posouvá jejich role do pozice mediátorů v konfliktu :

- Pokojná koexistence – urovnání rozporů
- Nalezení kompromisu - oboustranný ústup z pozic
- Řešení problémů – dosažení oboustranně akceptovaných efektivních výsledků

Strategie jednání v konfliktních situacích



Disciplinární opatření

? *Co se stane , když se nebudou
dodržovat organizační normy ?.....*

- Preventivní – jak předcházet porušení -----
-----kontrola
 - Nápravná -progresivní při opakovaném
porušení pravidel -----trest
 - Velmi nutné pro komplexní využití možnosti
zákoníku práce ----žlutá karta
 - Doporučení – mít disciplinární opatření ve
formalizované podobě -----forma
-

Příklad - Mc. Gregorova teorie

60 % lidí typu x – **nechtějí pracovat** –
potřebují donucovací prostředky,
příkazy, normy

30 % lidí typu y – **chtějí pracovat** –
potřebují vypracovat motivační a
pobídkový systém

10% lidí typu z – **potřebují pracovat**
–vyžadují pouze prostor pro
seberealizaci a prostředí důvěry

Vztahy s odborovou organizací

- Jednou z nejdůležitějších činností personalistů ve firmě – bohužel zpravidla nejméně oblíbenou
 - Proč? Vyjednávání je platformou konfliktů – lidé obecně nejsou teoreticky na vyjednávání připraveni
 - Vyjednávání většina lidí považuje za přirozený proces a proto si na něm zpravidla „vylámou zuby“
-

Kolektivní vyjednávání

Základní proces ve spolupráci s odbory, který vyžaduje :


- stanovit pravidla – kodex KV , který nesmí být z žádné strany porušen
 - Uzavření Kolektivní smlouvy – prvky dohodnuté nad rámec zákona a vyšší kolektivní smlouvy.
 - Zpravidla se nevedou spory o obsah, ale o formu. Jak obsáhlá bude kolektivní smlouva – odbory chtějí hodně, aby si obhájili svoji důležitost ve firmě.
-





Prostor na vaše dotazy

Závěr



Krásné Vánoce a úspěšné složení všech zkoušek

