

Osnova výuky – říjen 2008



Personální strategie, analýza, a plánování

SPP 802

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

lubasova@brno-konsens.cz

PhDr. Alena LUBASOVÁ, Ph.D.

VZDĚLÁNÍ :

- MU obor sociologie + PR + sociální psychologie

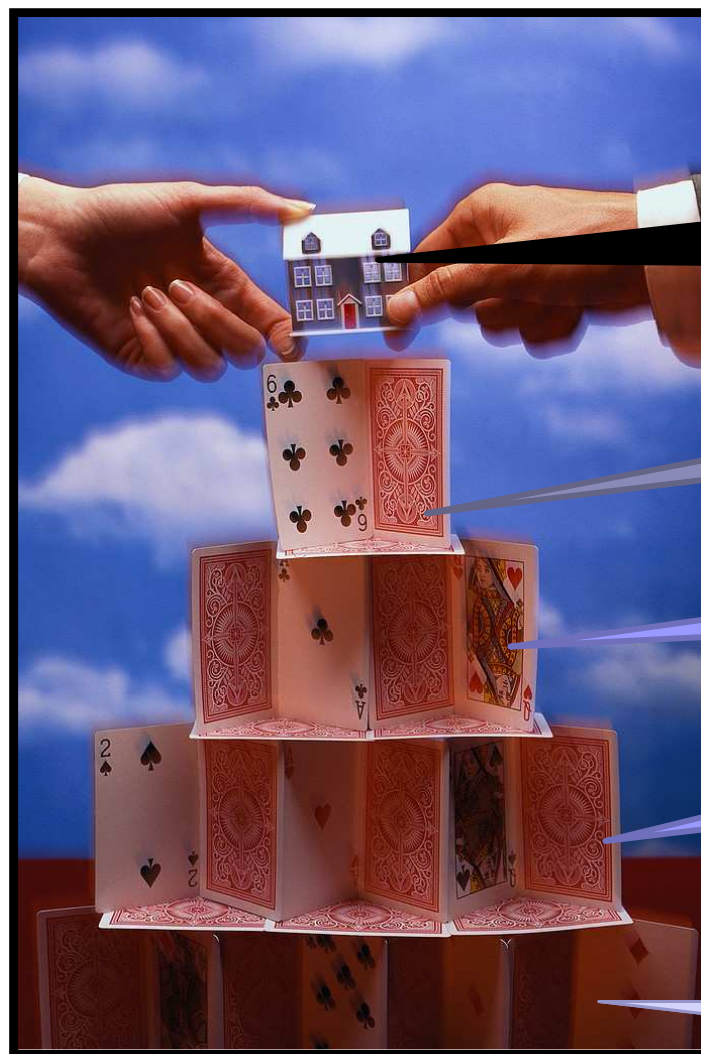
PRAXE :

- Kurátor mládeže - 6 let
- Podnikový psycholog-sociolog : První brněnská strojírna – 1 rok
- Personální ředitelka- ABB, První brněnská strojírna – 8 let
- Ředitelka poradenské firmy–personální, organizační, ekonomický management , řešení konfliktů, zdravý životní styl ,
od roku 2000 - dosud

Cíl výuky

- Kurz Personální analýzy, plánování a strategie tvoří základní rámec personálního řízení
- Navazuje na kurs Teorie managementu a řízení
- Je předpokladem pro navazující kurs Řízení lidských zdrojů
- Výuka je rozdělena do 4 tématických celků:

Schéma výuky



Projekt „Principy
personálního řízení ve
vybrané organizaci“

Vybrané personální
procesy

Personální analýzy

Personální plánování

Strategie a personální
management

Pravidla „hry“

- Účast na přednáškách
- Průběžná práce na týmovém projektu + jeho včasné odevzdání + přijetí vyučujícím
- Zvládnutí kontrolního testu - podmínka zápočtu
- Zkouška v případě nesouhlasu s navrženým hodnocením

Známka = aktivita při práci na projektu + výsledek kontrolního testu

Studijní materiály

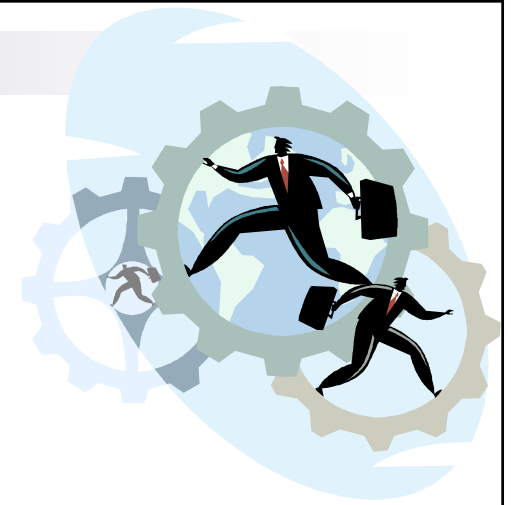
- **Sylabus** – v tištěné nebo elektronické podobě – osnova a literatura
- **Prezentace přednášek** – v IS (možno použít i z prezenčního studia)
- **Manuál** - průvodce studiem kurzu – základ studijního materiálu - dosud nepublikované materiály, obtížně dostupné informace , klíčová slova, kontrolní otázky a cvičení – základ pro otázky ke zkoušce
- **Čítanka** – texty ke studiu – usnadní shánění literatury
- **Povinná literatura** – J. Koubek – Řízení lidských zdrojů, ze které lze čerpat maximum informací pro studium
Doplňující literatura – Werther, Davis – Lidský faktor a personální management, Armstrong – Řízení lidských zdrojů , která je hůře dosažitelná , proto jsou nejdůležitější pasáže uvedeny v čítance

Způsob komunikace

- prostřednictvím e-mailu – viz moje adresa lubasova@brno-konsens.cz
- na následujících konzultacích – 06.11.a 01.12.2008
- telefonicky – viz telefonní číslo **541228404, 602702021**
- na konzultačních hodinách, pokud bude nutné, tak budou stanoveny
- Po ukončení každého tématického celku bude zadána skupinová práce na projektu

Prostor pro dotazy





Tematický celek A.

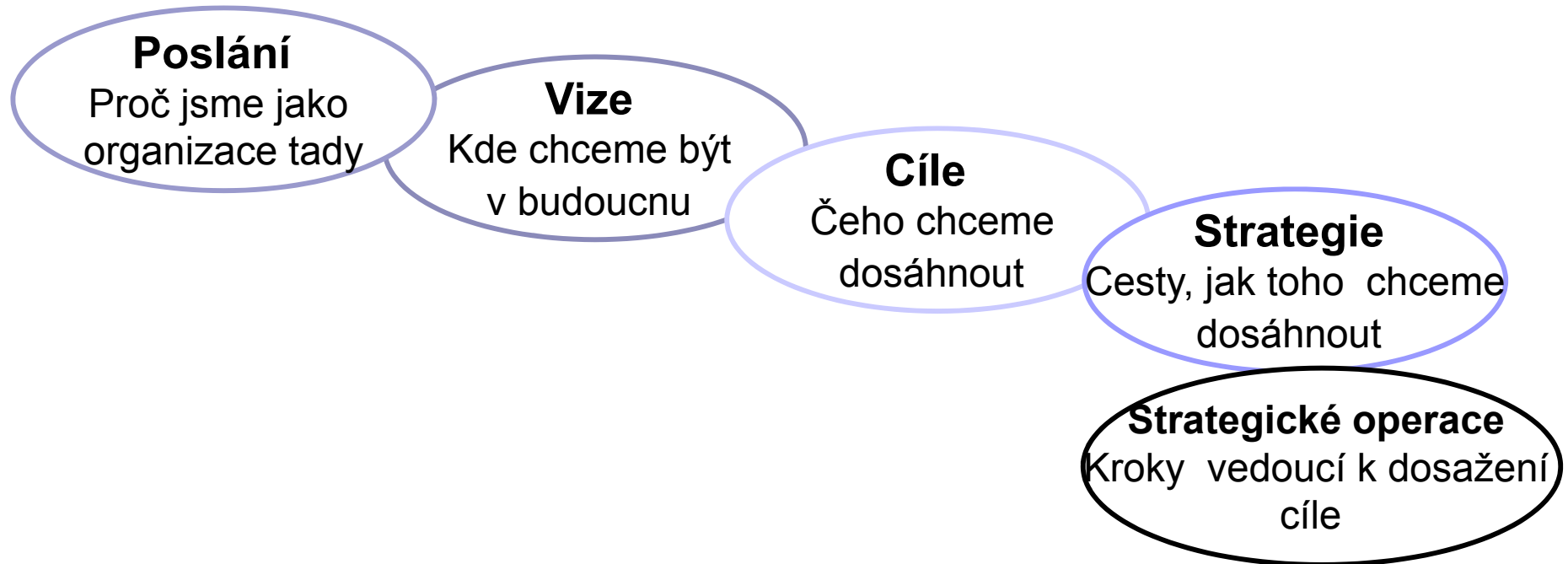
Lidský faktor v systému řízení organizace

Téma I. Strategie – formulace záměrů a cílů

Obsah tématu :

- Vysvětlení obecných pojmů pro celkové pochopení souvislostí mezi jednotlivými termíny vize – strategické cíle – strategie – postup
- Členění jednotlivých strategií
- Realizace strategie v praxi, jaké překážky brání tomu , aby byla strategie v praxi naplňována .

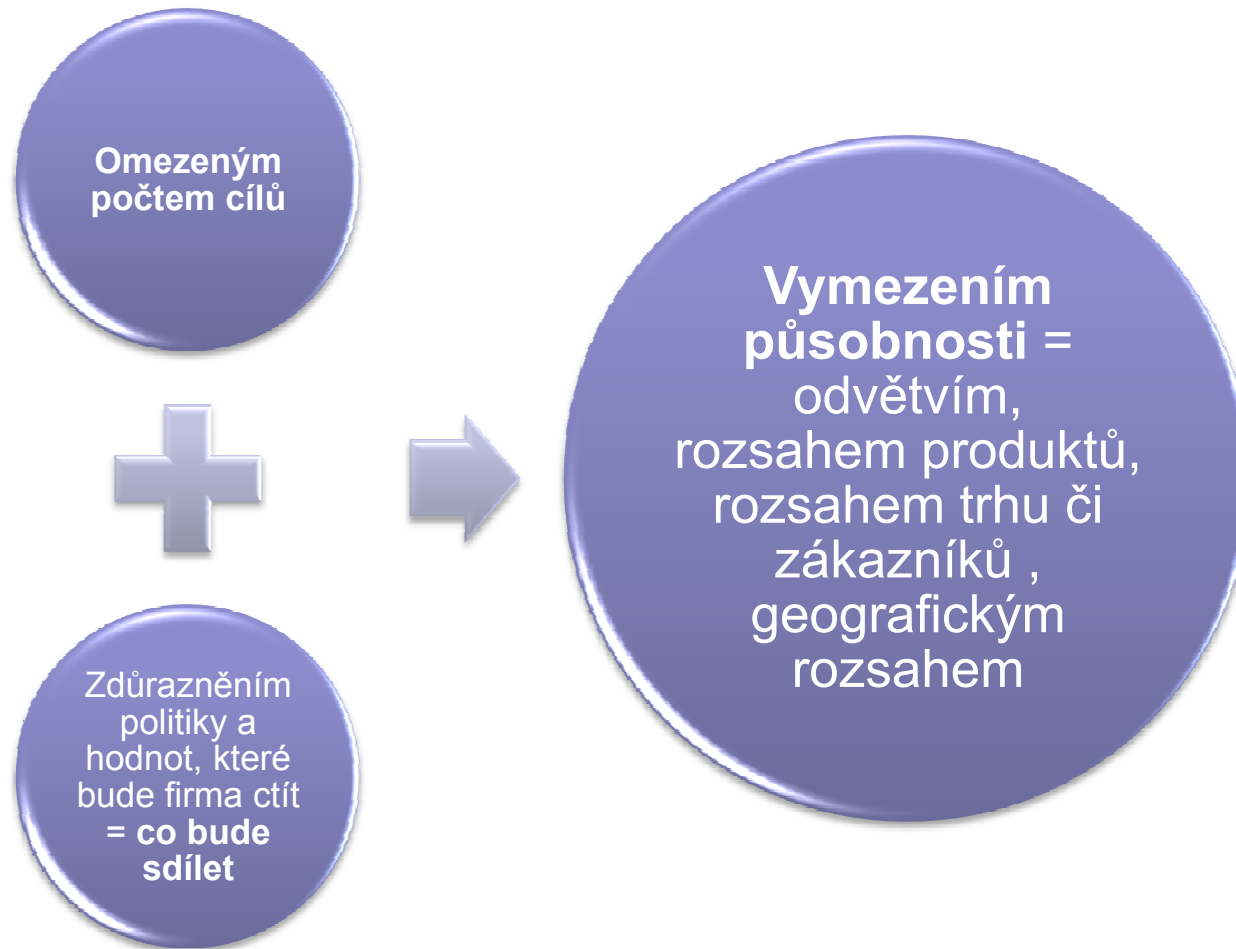
Srovnání obecných pojmů



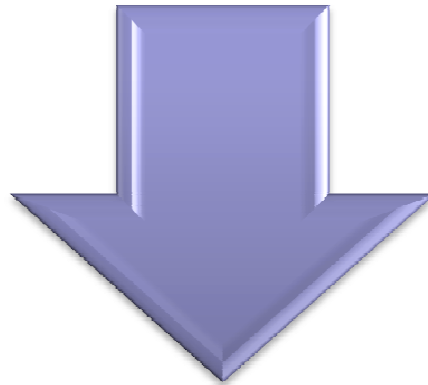
Jak formulovat poslání?

- Proč je organizace na trhu , co chce dodávat
- Jak se chce vymezovat vůči zaměstnancům
- Co chce udělat pro vlastníky
- Jak se vymezuje k vnějšímu prostředí /společnosti

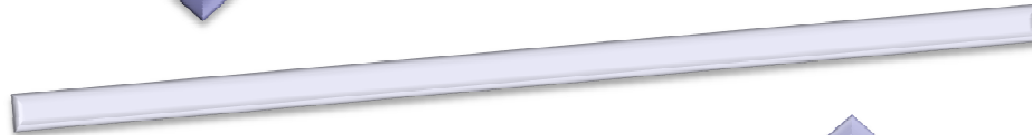
Dobré poslání se vyznačuje :



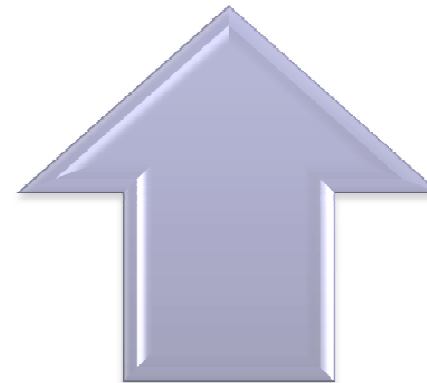
Rozdíl mezi posláním a vizí



Poslání odráží stávající realitu , vychází z konkrétních podmínek , ve kterých se organizace nachází = „současnost“



Vize představuje budoucí chování organizace = „vytváření budoucnosti“ .



Rozdíl mezi cíli a strategií

Cíle určují, čeho chceme dosáhnout

Strategie říká, jakou cestou půjdeme

Pokud nemáme strategii , nemůžeme dlouhodobě dosahovat svých cílů .



Formulace SMART cílů

S – „*stimulating*“ stimulující k dosažení co nejlepších výsledků

M – „*measurable*“ – měřitelnost

A – „*acceptable*“ – akceptované stranami

R – „*realistic*“ – reálné a dosažitelné

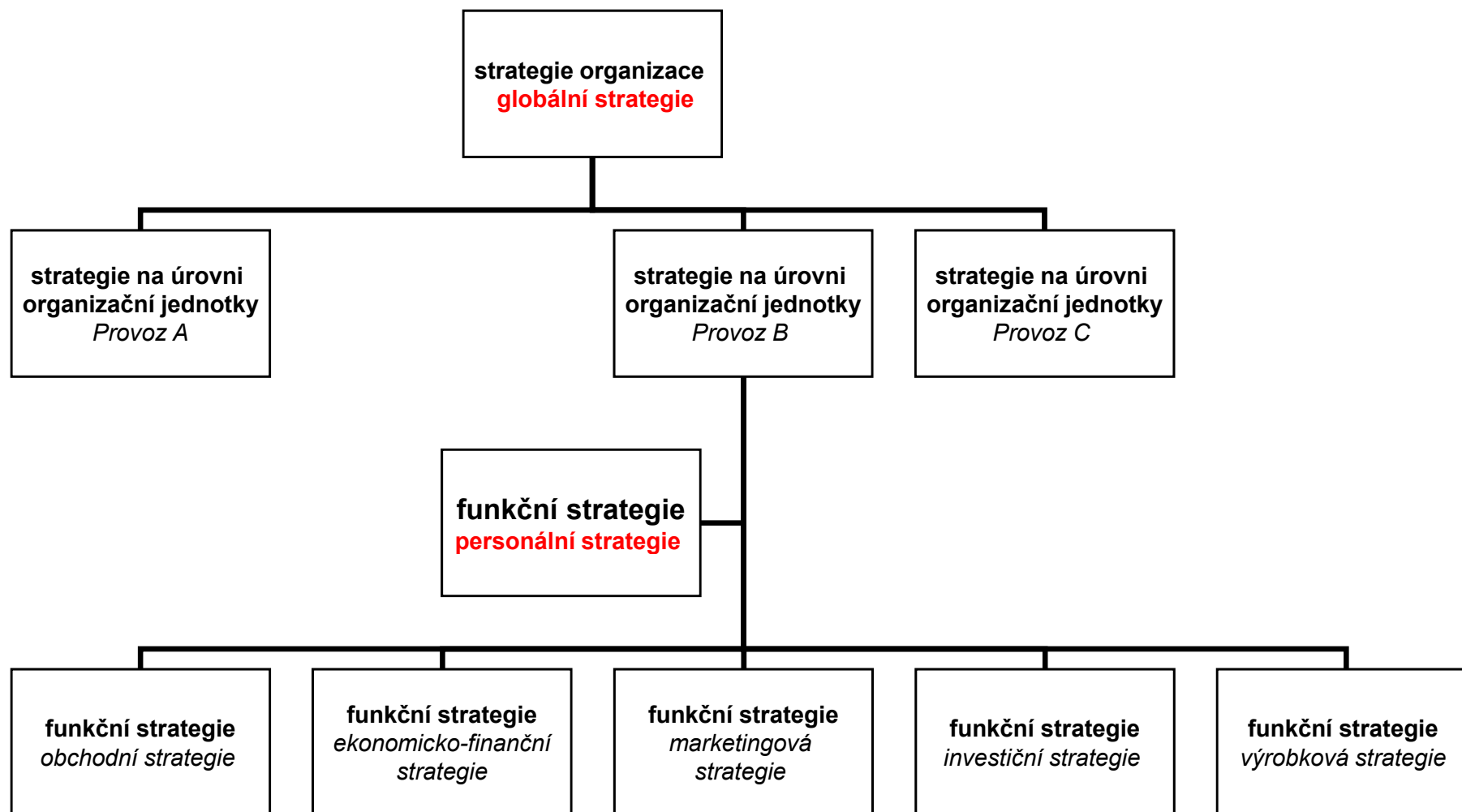
T – „*timed*“ - termínované

Kategorie cílů a jejich užití

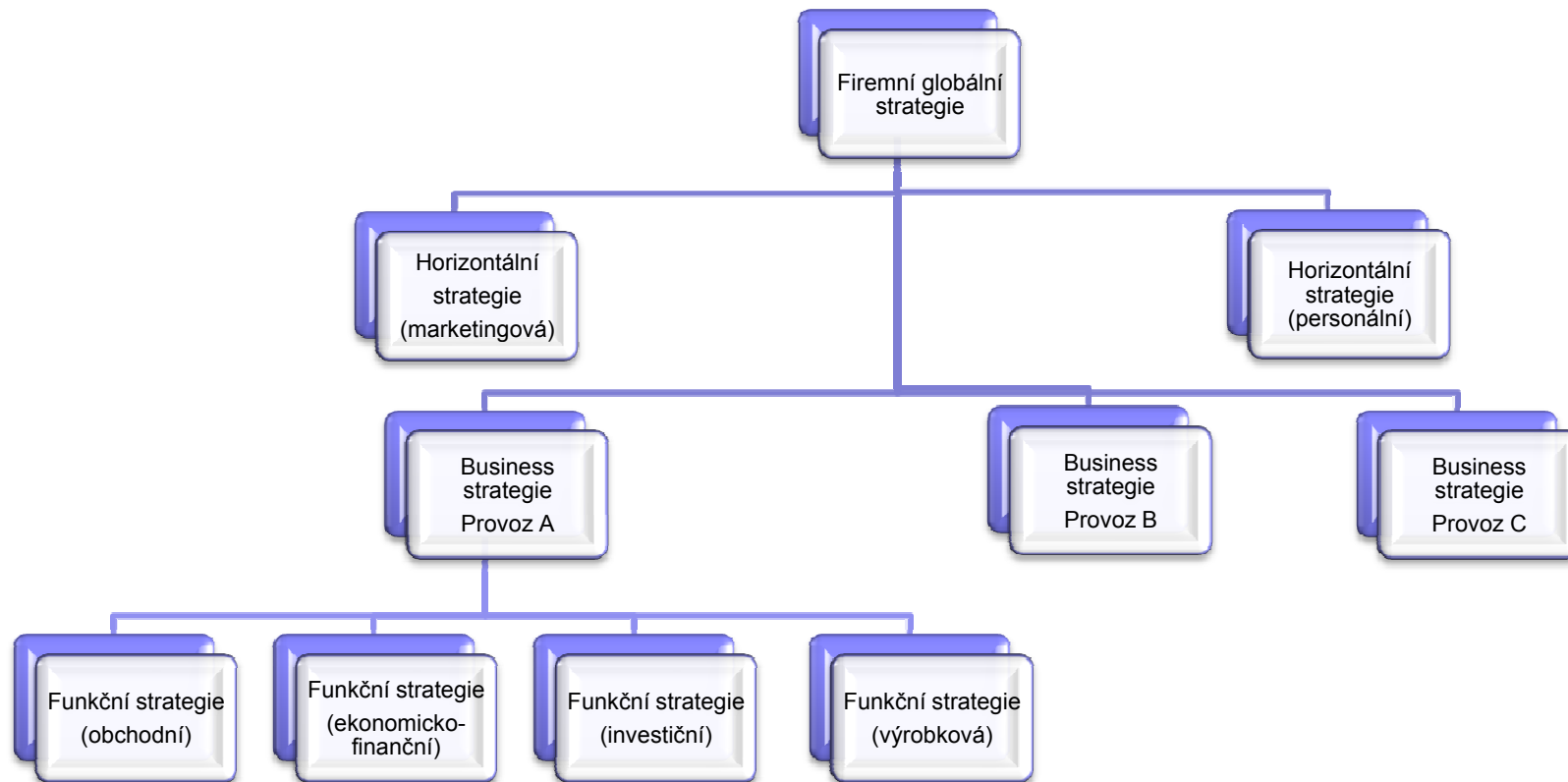
Kategorie cílů	% firem sledující daný cíl
Ziskovost	89
Růst	82
Podíl na trhu	66
Spokojenost zákazníků(klientů)	62
Kvalita (výrobků a služeb)	60
Vědeckotechnický rozvoj	54
Hospodárnost /nákladovost	50

Pramen : New York: Prentice Hall, 1993

Hierarchické členění strategií (1)



Hierarchické členění strategií (2)



Příklad obsahového vymezení personální strategie



Téma II. Organizace a strategické řízení

– nástroje k realizaci strategických cílů

Obsah tématu :

- Vztah mezi personálním řízením a organizací jako objektem tohoto řízení.
- Proč organizace vznikají, k jakému účelu a jakými subsystemy jsou tvořeny – technickým a sociálním – vysvětlení vztahů mezi těmito dvěma pojmy
- Typy organizace, co je to organizační struktura, jak jsou organizační struktury utvářeny, jaká je jejich funkce, výhody a nevýhody

Téma II. Organizace a strategické řízení – nástroje k realizaci strategických cílů

- Současný vývoj organizací a organizačních struktur až do forem flexibilní organizační architektury
- Vztah mezi organizační kulturou a personální politikou
- Organizační rozvoj tvoří v rámci personálního řízení sice okrajovou, ale přesto důležitou složku při prosazování strategických cílů.
- Vývoj strategického řízení -, jak se strategické řízení vyvíjelo v jednotlivých vývojových etapách

Firemní kultura jako celek

Jak se chováme ?

Chování interní a externí
/vztahy k
práci, cílům, zákazníkům,
spolupracovníkům...../

Co se vyznává?

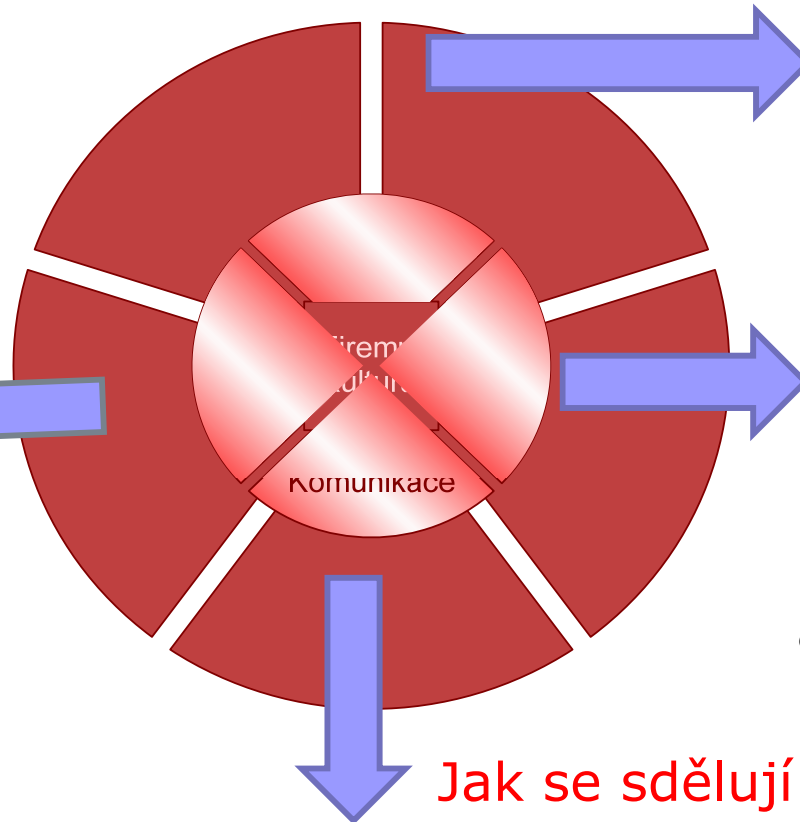
Nejvyšší definované prvky
nehmotného charakteru ,
které jsou v organizaci
uznávané, respektované
a rozvíjené.

Jak se sdělují informace ?

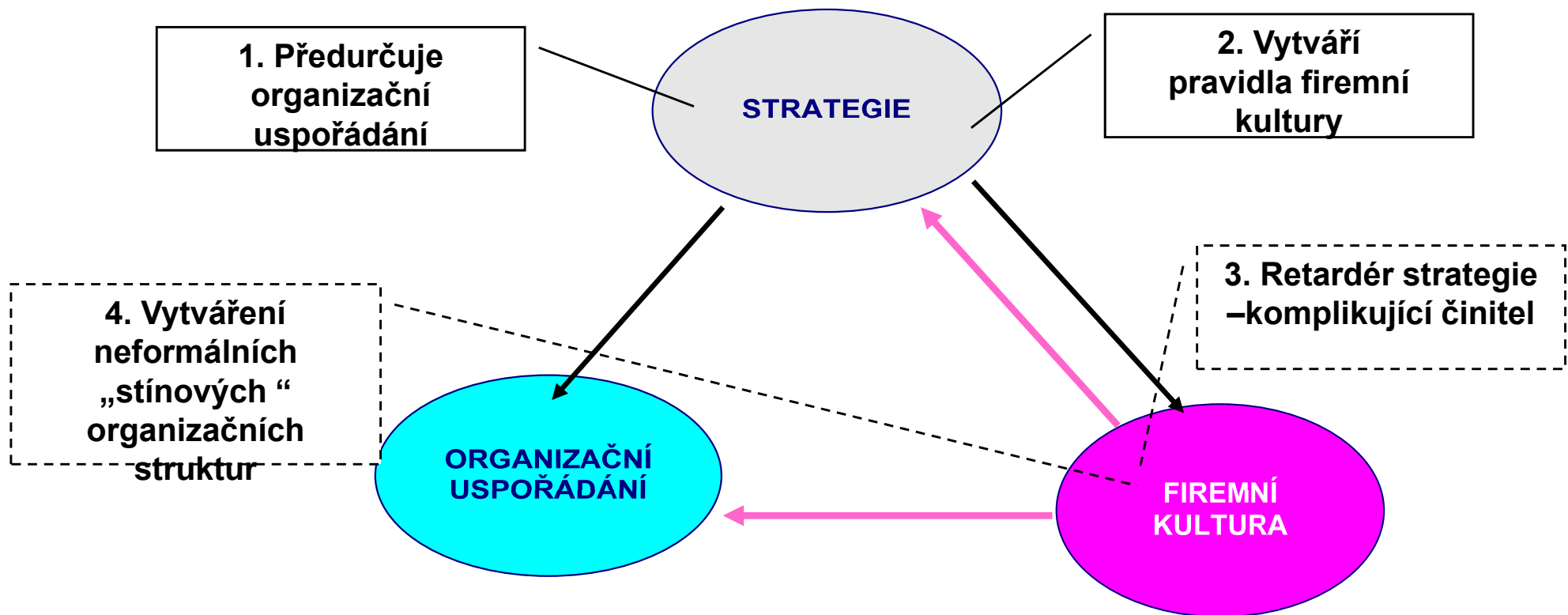
Utváření vnitřního pocitu sounáležitosti
a odpovědnosti spolupracovníků
vůči organizaci a naopak

Jak působíme
navenek ?

Posiluje
vědomí my
- naše
organizace



Vztah strategie, organizační struktury a organizační kultury



Technický a sociální subsystém

- **Technický subsystém** zahrnuje konkrétní materiální - zhmotněnou část organizace , t.j. budovy, zařízení, technické vybavení a nemateriální hodnoty organizace - know-how, licence, pracovní a informační systémy. /Tvrdá kvalita/
- **Sociální subsystém** je souhrnem vztahů, uvědomělého chování a kvality lidského potenciálu v organizaci. Zahrnuje pojmy organizační kultura, organizační politika, ideologie a filozofie. /Měkká kvalita/

Technický subsystém

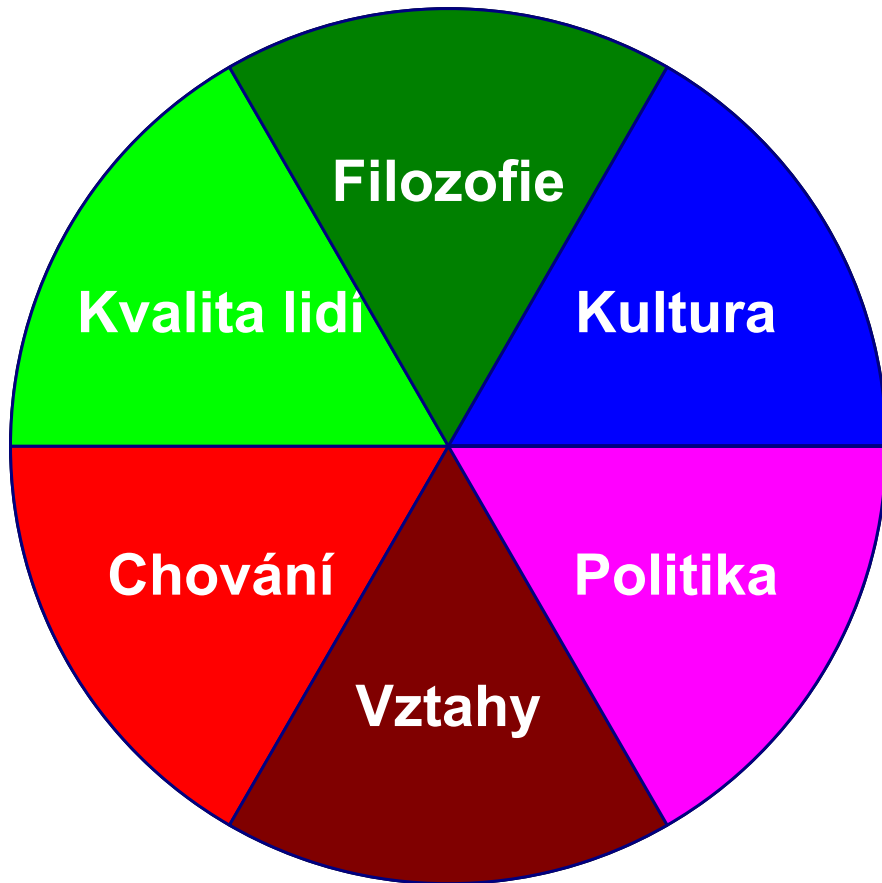


Materiální i nemateriální



Organizační

Sociální subsystém



Vybavení organizace - nemateriální



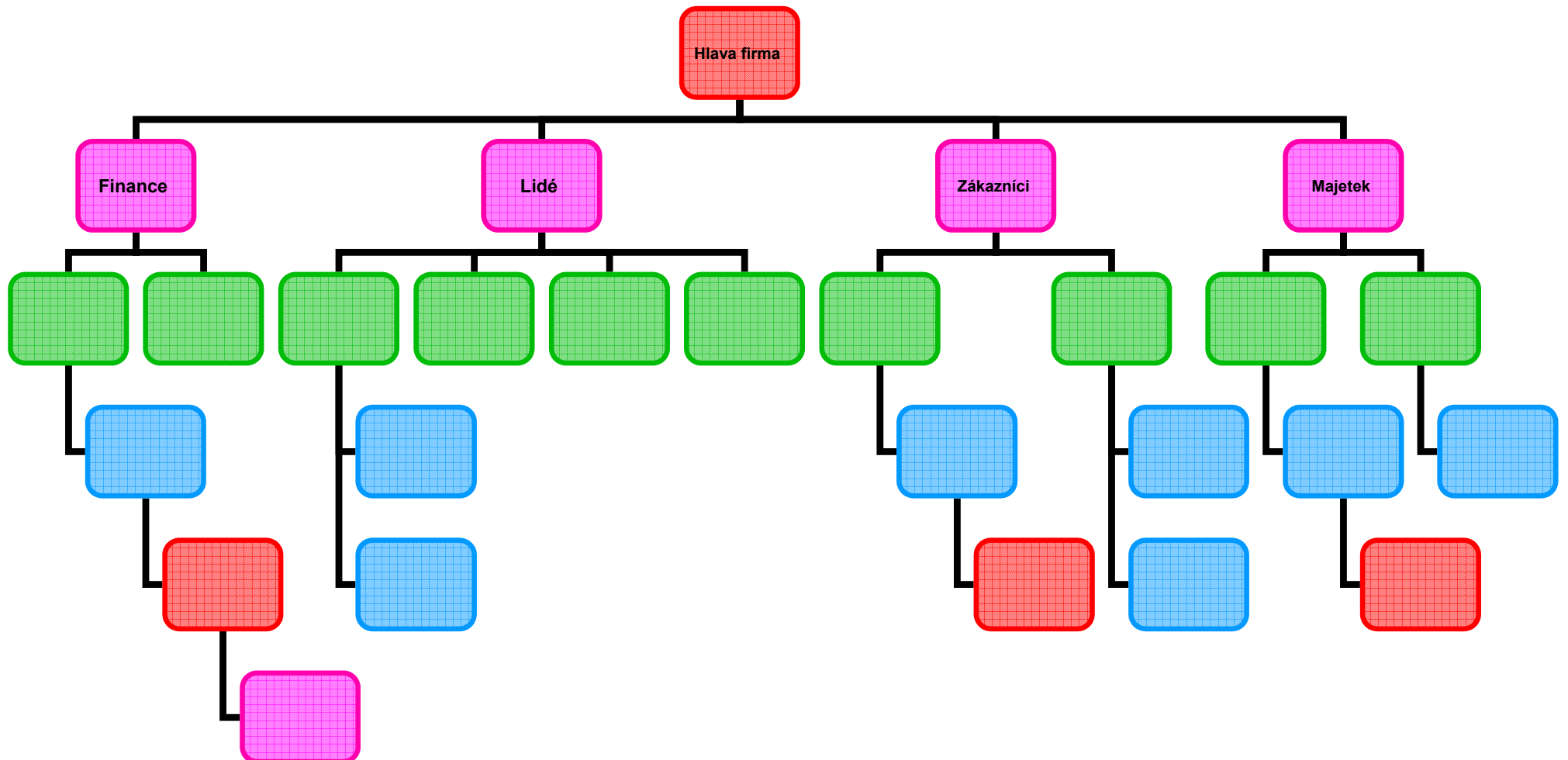
Prvky sociálního subsystému

Vztah mezi subsystemy

- Obnova nebo revitalizace jednotlivých segmentů technického subsystemu je tvořivý proces, který je zabezpečován subsystemem sociálním.
- Oba subsystemy fungují na zcela odlišných principech a proto je nutné při řízení organizace od sebe striktně odlišovat způsob řízení technického a sociálního subsystemu.
- Technický subsystem by měl být řízen managementem s technickými a ekonomickými kompetencemi .
- Sociální subsystem by měl být řízen manažery s kompetencemi, vyplývající z humanitního vzdělání .

Organizační struktura

Čím složitější je organizační struktura, tím komplikovanější je firemní kultura .



Organizační architektura

Organizační architektura je charakterizována jako umění vytvořit z organizace takový systém vztahů, jednání a chování určité skupiny lidí, aby to uspokojilo jejich aspirace ve společné činnosti ať již s cílem vytvářet zisk nebo plnit určité poslání.

Porovnání lidských potřeb a potřeb organizace

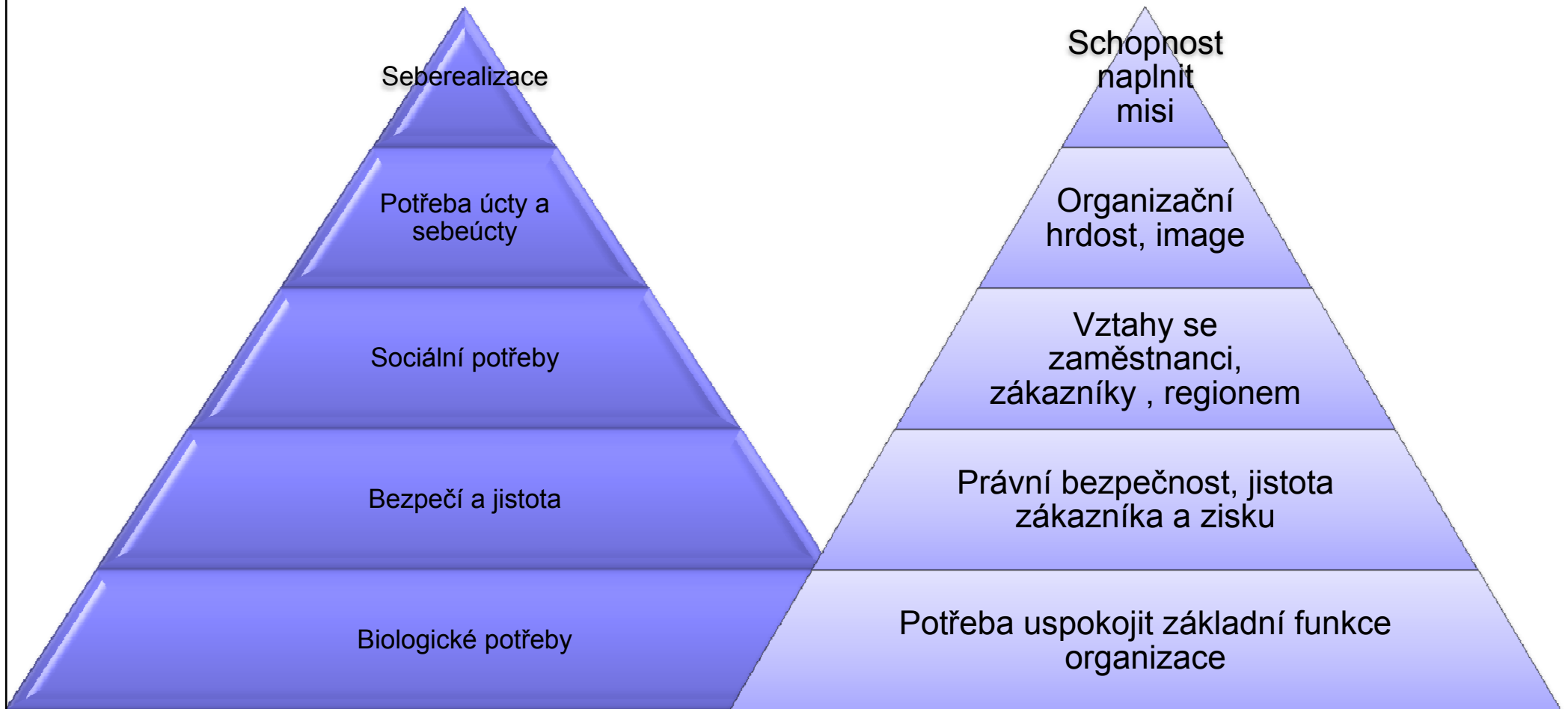
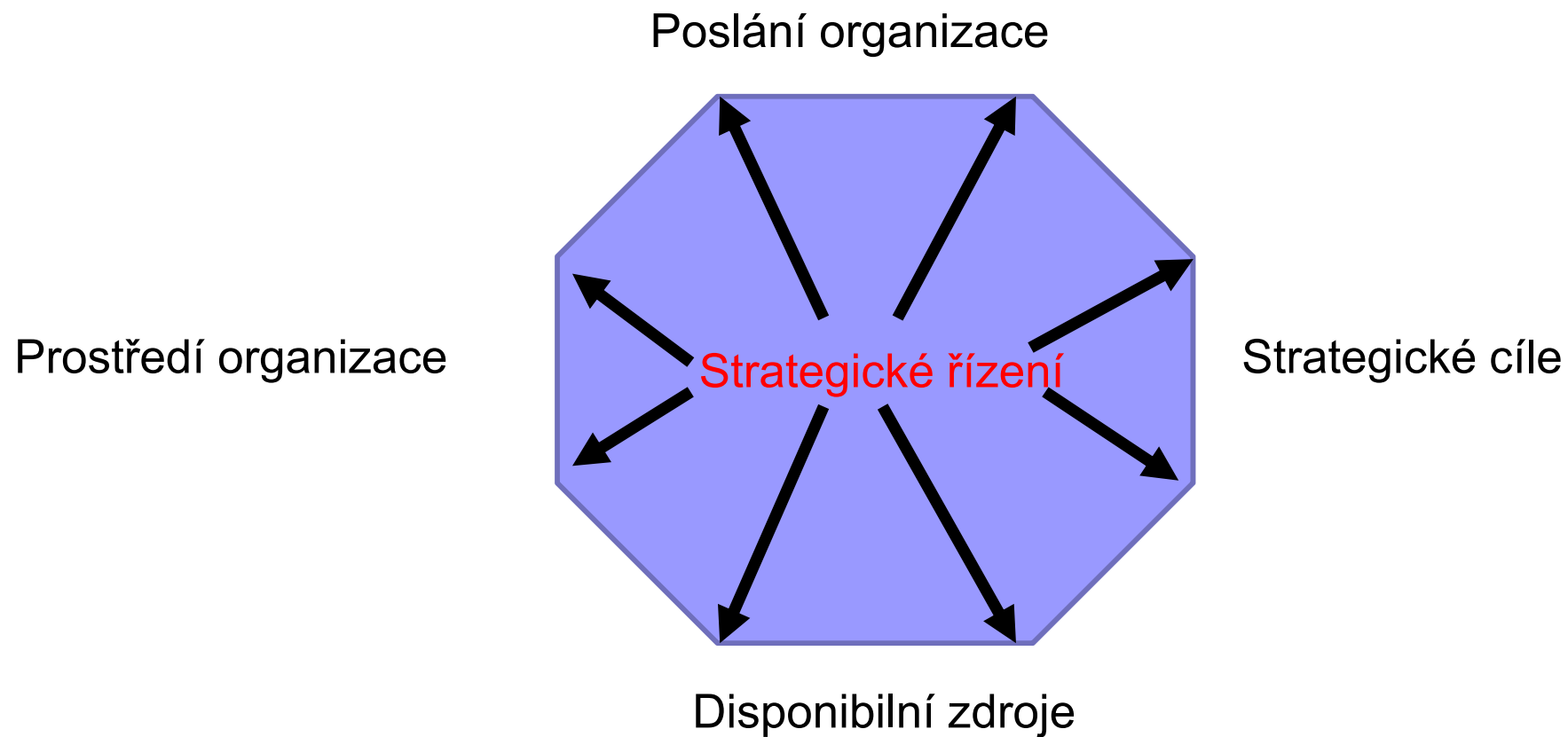


Schéma strategického řízení



4 vývojové fáze strategického řízení

- 70.léta – etapa amerických **strategických analýz**
- 80.léta - etapa **konkurenčních výhod**
- 90.léta - etapa **superkonkurence a hyperkonkurence**
- Konec 90.let – etapa **globalizace**

Vztah nejdůležitějších pojmů v personálním řízení



Kontrola vašeho studia



V čítance je uvedena literatura k tomuto tématu na [str. 6-29](#). Podrobně je zde zejména vysvětlena oblast organizační kultury, která je pro personalisty velmi důležitá a personalisté jsou její bezprostřední tvůrci.

Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Obsah tématu:

- Člověk v pracovním procesu
- Vývoj personálního řízení
- Výkon personálního řízení

Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

Obsah tématu:

- Člověk, lidský faktor, lidský potenciál jako nejdůležitější aspekt naplňování strategických cílů jakékoliv organizace
- Co člověk v pracovním procesu prožívá, co ovlivňuje jeho výkonnost , co představuje pojem lidský potenciál a lidský potenciál organizace

Téma III. Lidský potenciál – klíčový faktor pro realizaci strategických cílů

- Faktory výkonnosti člověka, které **lze ovlivňovat okrajově** – /např. zdraví, zdatnost, dovednosti, vědomosti, znalosti, postoje, motivaci, tvůrčí schopnosti, volní složky osobnosti a pod/.
- Faktory výkonnosti, které **jsou závislé zejména na tom, jak efektivně je prováděno personální řízení** / Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence, vývoj pracovního potenciálu člověka v průběhu času, teorie atribuce – posuzování lidí při práci, plnění rolí, posuzování společenských vlivů na jedince – rodina, spolupracovníci, kolektiv, ostatní kontakty, psychologická smlouva /

Faktory výkonnosti člověka, které lze ovlivňovat okrajově

- zdraví
- zdatnost
- dovednosti
- vědomosti
- znalosti
- postoje
- motivaci
- tvůrčí schopnosti
- volní složky osobnosti a pod/.

Faktory výkonnosti, které jsou závislé na tom, jak efektivně je prováděno personální řízení

- Míra požadavků na kvalifikovaný výkon a kompetence
- Vývoj pracovního potenciálu člověka v průběhu času
- Teorie atribuce – posuzování lidí při práci
- Plnění rolí
- Posuzování společenských vlivů na jedince – rodina, spolupracovníci, kolektiv, ostatní kontakty

Psychologická smlouva

- Řada vzájemných, nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnancem .
- Zajišťuje sdílení společného souboru hodnot nebo cílů .
- Vytváří postoje a emoce, které formují a ovládají chování v organizaci.
- V každém typu organizace vznikají jiné psychologické smlouvy

Vybrané zaměstnanecké aspekty psychologické smlouvy

- Slušné a zásadové zacházení
- Jistota zaměstnání
- Prostor pro uplatnění schopností
- Příležitost k rozvoji dovedností a kariéry
- Zapojování do rozhodování a řešení, míra vlivu
- Důvěra v to, že organizace dodrží sliby
- Společný znak všech psychologických smluv je.....

Vybrané aspekty psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele

- Schopnost
- Úsilí
- Ochota
- Oddanost
- Loajalita
- Společný znak

Kontrolní otázka :



Na co má psychologická smlouva v organizaci největší vliv ?

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

- Stav, ve kterém se člověk v průběhu pracovního procesu nachází.
/egocentrik – poloplnič – plnič – zlepšovatel – podnikatel. /
- Stav, kterými každý zaměstnanec v průběhu dne prochází a které ovlivňují jeho pracovní výkonnost.



Kontrolní otázka :

Jak jednotlivé faktory spolu souvisí a ovlivňují
odvedený výkon zaměstnance a celé organizace ?

Stav člověka v průběhu pracovního procesu

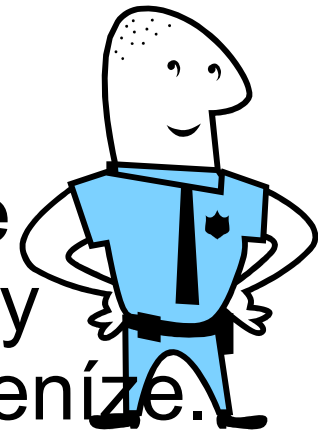


1. **stav egocentrický - člověk-egocentrik**

v tomto stavu se orientuje pouze na sebe. Svůj tvořivý potenciál obrací proti organizaci, porušuje její zákazy a neplní její příkazy.

2. **stav poloplnění - člověk – poloplnič**

v tomto stavu plní pod dohledem veškeré jednoznačně definované příkazy a zákazy z objektivního donucení, aby si vydělal peníze. V tomto stavu člověk sám organizaci nic neodevzdává ze svého potenciálu.



Stav člověka v průběhu pracovního procesu



3. **stav plnění** - člověk - plnič

Plní všechny zákazy a příkazy podle instrukcí . Člověk v tomto stavu rovněž nevyužívá svého tvořivého potenciálu ve prospěch organizace .

Zabránění stavům egocentrismu a poloplnění a převod do stavu plnění se pokouší byrokratický model řízení organizace. Vyniká odporem ke změnám.

4. **stav zlepšování** - je výsledkem působení pozitivní organizační kultury. Člověk - zlepšovatel v tomto stavu nejenže plní příkazy a respektuje zákazy, ale využívá i svého tvořivého potenciálu ke zlepšování své práce, nikoliv však všech procesů.



Stav člověka v průběhu pracovního procesu



5. stav podnikání –

je nejvyšším stadiem, kdy člověk-podnikatel pracuje ve prospěch organizace. Plní veškeré příkazy, respektuje zákazy a usiluje o zlepšování všeho druhu. Veškerý svůj potenciál dává ve prospěch organizace a přispívá tak maximálně k plnění jejich cílů.

- Označení stavu není označením pracovníka. Tentýž člověk může projít v průběhu dne všemi pěti stavy.
- Stav lidského potenciálu v organizaci, ve kterém se dlouhodobě lidé nacházejí má rozhodující vliv na její výkonnost, efektivitu a stabilizaci.

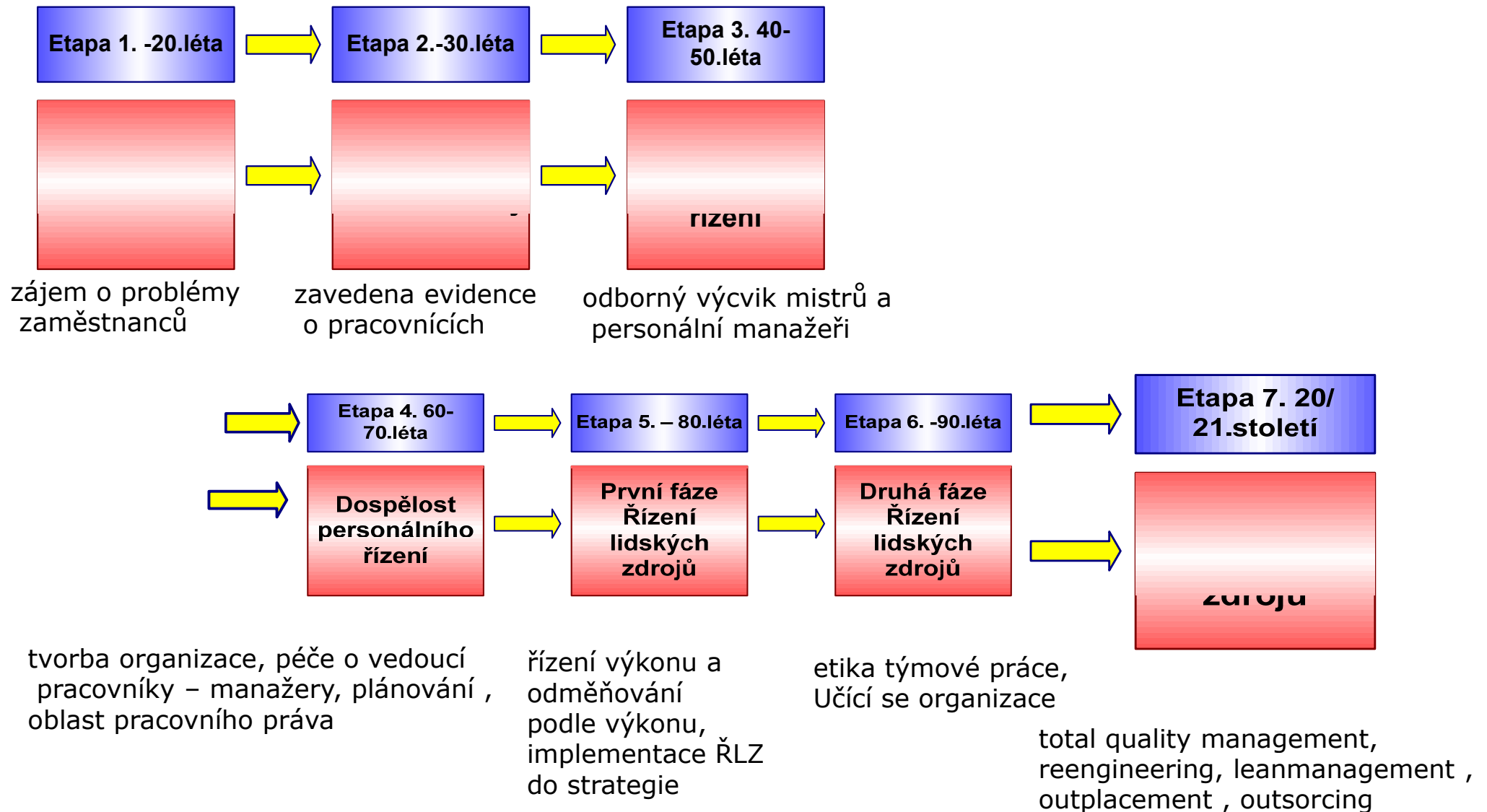
Personální řízení a řízení lidských zdrojů

- Někdy jsou pojmy považovány za synonyma
- **Personální řízení** staví do centra pozornosti potřeby organizace
- **Pojetí řízení lidských zdrojů** staví do popředí člověka jako klíčový faktor prosperity

Vliv vnějších a vnitřních podmínek na řízení lidských zdrojů

- **Vnější podmínky** - Trh práce, technologický a technický vývoj, hodnotová orientace lidí, prostorová mobilita , politika zaměstnanosti a státu, postupující globalizace
- **Vnitřní podmínky** – finanční situace, strategie, technologické vybavení organizační uspořádání, organizační kultura, způsob a styl řízení a vedení, informační systém, vztah k odborové organizaci

Historie vývoje personálního řízení

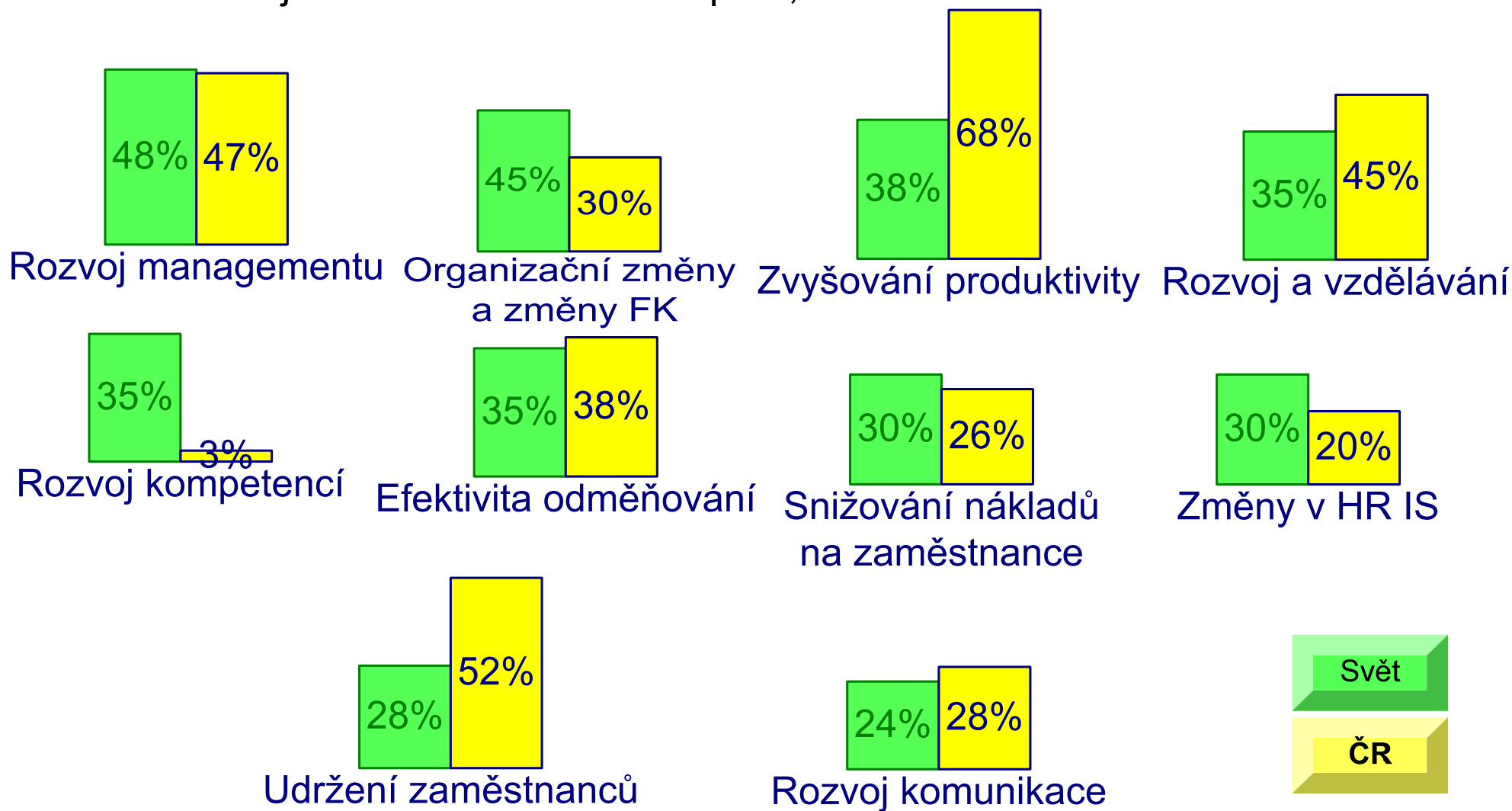


Jednotlivé etapy vývoje personálního řízení

- Vytvírají se od 20. let minulého století až po současnost
- Současná etapa se nazývá etapou globálního řízení lidských zdrojů vzniká v důsledku propojování nadnárodních ekonomik a jejich integrací. Přenáší se tak know-how ŘLZ z vyspělejších organizací na ty ostatní
- Současně s tím se mění i postavení a poslání personalistů, kteří plní roli mentorů, auditorů, konzultantů a partnerů.

Personální priority ve světě a ČR

Zdroj : Pricewaterhouse Coopers, 2003



Pojem strategické řízení lidských zdrojů

- vzniklo spojením pojmů:

**řízení lidských zdrojů +
strategické řízení**

- lze je chápat jako praktické vyústění personální strategie, jako konkrétní aktivitu

Strategické řízení lidských zdrojů

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ + STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ
= STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ**

Pozn. :

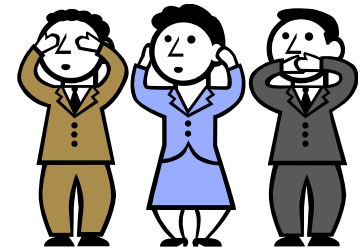
Strategické řízení organizace zahrnuje aktivity, zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a prostředím , které organizaci obklopuje.

Strategické řízení lidských zdrojů lze chápat jako praktické vyústění personální strategie, jako konkrétní aktivitu personálního řízení

Výkon personálního řízení/ŘLZ

Je tvořen tzv. dvojí odpovědností :

1. Odpovědností personálního útvaru
2. Pravomocemi vedoucích pracovníků

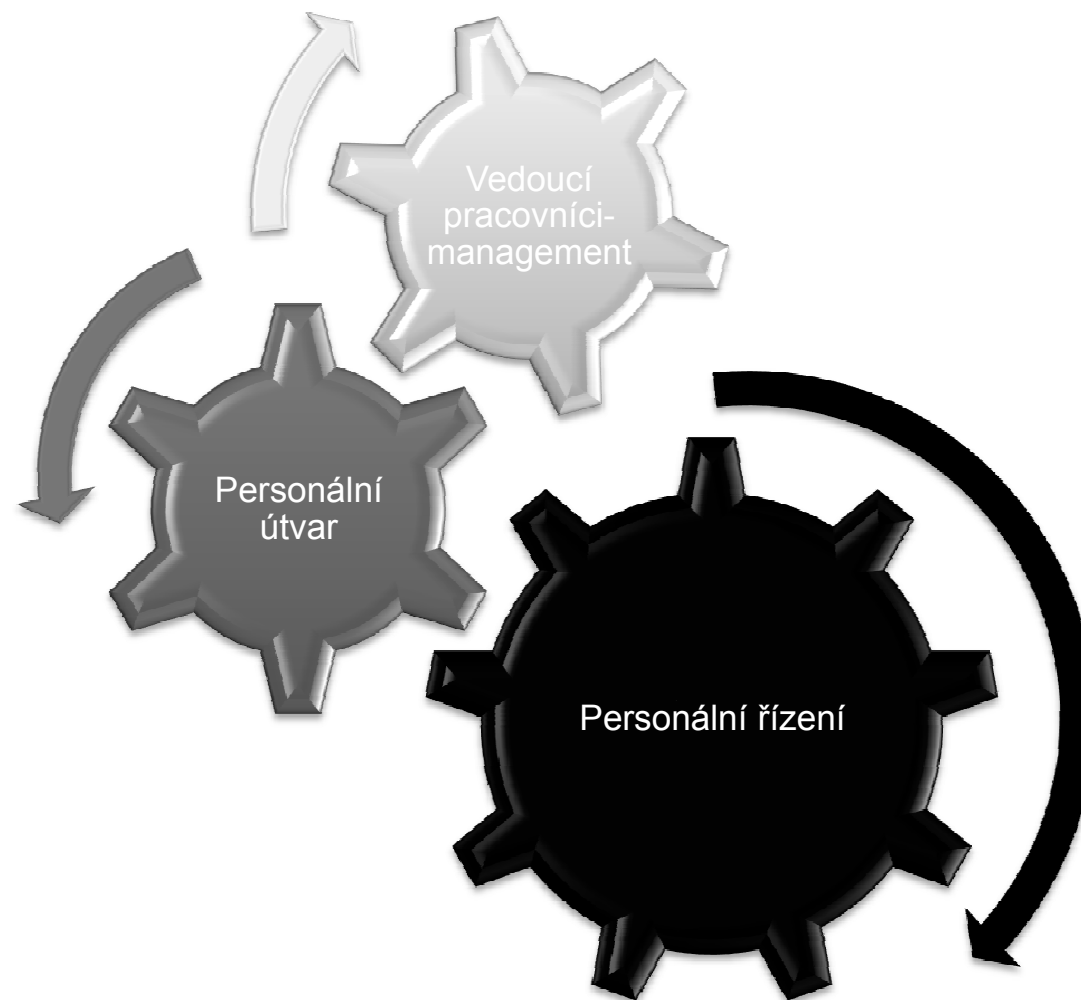


Rozdělení těchto pravomocí není dána žádným diktátem , ale záleží na tom, jak se organizace se této úlohy zhostí



MODEL PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

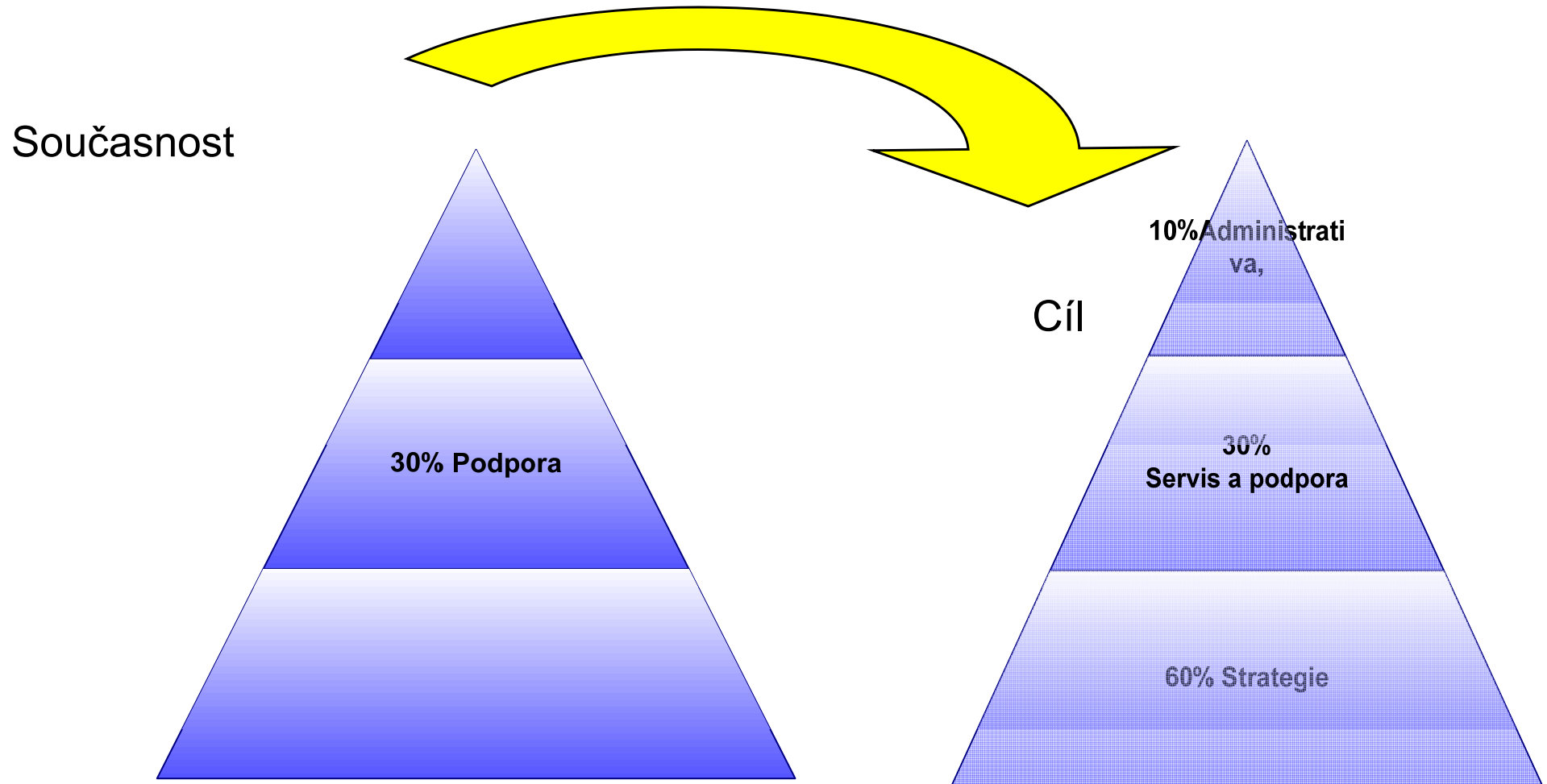
Modely v personálním řízení



Pojednání o personálních útvarech

- Specializovaná pracoviště pro práci s lidským potenciálem .
- Pro zaměstnance personálních útvarů platí zvláštní etika, kterou by měli dodržovat.
- Definice etického kodexu personálního řízení je základním předpokladem fungování personálního útvaru na profesionální úrovni

Transformace personálních útvarů



Současné požadavky na HR management

1. **ODPOVĚDNOST** za:

- Organizační architekturu a organizační kulturu
- Motivaci zaměstnanců
- Realizaci změn v rámci organizačního rozvoje

2. **KLÍČOVÉ NÁROKY** :













- Kompetence pro tvorbu a realizaci změn
- Orientace na přání zákazníků/klientů (CRM)
- Sociální kompetence
- Schopnost zvládat chaotické a nepředvídatelné situace
- Systémové myšlení a přístup
- Odhadovat typologii osobností lidí

Nové role HR manažerů

Personalisté či spíše HR manažeři, plní nové specifické role a úlohy:

- ☺ **roli mentora** - svoji autoritou a odborností poskytují pomoc a rady v péči o zájmy zaměstnanců
- ☺ **roli auditora** - kontroluje dodržování firemních hodnot a pravidel, respektování pravidel personální politiky, kontrolu disciplíny, vyhodnocování absencí a nemocí apod.
- ☺ **role konzultanta** - poskytuje poradenství ve strategii práce s lidmi, v taktice i praktických postupech. Udržuje těsnou vazbu jak s liniovými vedoucími, tak se zaměstnanci
- ☺ **role partnera vůči odborům** - uplatňují pozitivní přístup k odborům v duchu partnerství, zvláště při prosazování změn a tvoří katalyzátor mezi managementem a odbory
- ☺ **garant etiky a hodnot organizace**

Literatura, zdroje této lekce

-  J. Koubek : *Řízení lidských zdrojů* . Praha: Management Press 2001,
-  H.Koontz, H. Weihrich : *Management*. Praha: Victoria Publishing 1993,
-  M.Armstrong : *Personální management* . Praha: Grada Publishing, 1999,
-  F. Bělohlávek : *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996,
-  J. Charvát : *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2006
-  M.Malý, J. Dědina: *Organizační architektura*. Praha: Victoria Publishing, 1996,
-  M. Armstrong: *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, 1995
-  E. Bedrnová, I. Nový: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektum 1994
-  M. Foot, C. Hook: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002,
-  J. Stýblo : *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001
-  Z. Dytrt a kol.: *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C.H.Beck, 2004
-  M. Kavan: *Každému šanci*. Praha: Profess, 2002.

Prostor pro dotazy



Ověření vašeho studia



- ⇒ Ustanovení max. 5-členných pracovních skupin, každá zpracovává jeden projekt
- ⇒ Výběr zaměření organizace
- ⇒ Vypracování protokolu projektu
- 1. **Definujte vizi, poslání a globální cíle zvolené organizace. Zvolte její název.**
- 2. **Navrhněte organizační strukturu (útvary)**
- 3. **Definujte nutný technický a sociální subsystém**
- 4. **Vymezte oblasti personální strategie**
- 5. **Popište model personálního řízení**
- 6. **Formulujte aspekty psychologické smlouvy**

Protokol projektu – naleznete v IS

- Název projektu : „Principy personálního řízení ve vybrané organizaci“
- Typ vybrané organizace
- Její název
- Základní nástin jejího záměru (čím se bude zabývat)
- Vedoucí týmu: pro komunikaci s vyučujícím, jméno + příjmení+tel.kontakt
- Členové týmu :
 1. Jméno + příjmení
 2.
 3.
 4.

Zaslat e-mailem do 25.10.2008



Výběr organizace



Výběr organizace

1. Malý podnik (do 150 zaměstnanců)



Charakteristika:

- Operuje v jedné oblasti trhu s omezeným množstvím produktů nebo služeb .
- Je vystaven významným konkurenčním tlakům
- Má soukromé vlastníky, kteří mají významný vliv na volbu produktů a trhu
- Omezená schopnost shromáždit finanční kapitál



Výběr organizace

2. Nadnárodní společnost

Charakteristika :

- Firma je zapojena do několika různých druhů podnikání jako jedna z dceřiných společností uvnitř nadnárodní struktury v rámci středoevropského teritoria
- Vyžaduje sofistikované kontrolní systémy a vyspělý management
- Akcionáři jsou fyzické i právnické osoby bez osobních vztahů vůči společnosti
- Koncentrace nadprůměrného finančního kapitálu



Výběr organizace

3. Velký podnikatelský subjekt

(nad 150 zaměstnanců)

Charakteristika:

- Historická (bývalá státní) firma, operující v rozdílných oblastech světového trhu se sofistikovanými produkty.
- Je vystaven omezeným konkurenčním tlakům
- Vlastníkem je privátní obchodní holding - investiční společnost s dostatečným finančním kapitálem, která sleduje především konsolidaci firmy a dosažení obchodního a finančního úspěchu pro další možný prodej v dlouhodobém horizontu .



Výběr organizace

4. Organizace poskytující služby

- Základem ziskové organizace je poskytování vysoce kvalifikovaných služeb /nefyzický produkt v rámci ČR
- Velikostí patří do kategorie malé firmy (do 150 zaměstnanců)
- 3 majitelé jsou fyzické osoby zastávající současně manažerské pozice
- Míra výnosnosti/zisk z podnikání je vysoký.

Výběr organizace



5. Organizace dobrovolných a nevýdělečných činností :

- Organizace vznikla za účelem poskytování humánních služeb v oblasti s dostatečnou konkurencí
- Je závislá na státních příspěvcích a dotacích od sponzorů
- Má statut občanského sdružení , založena církví a dalšími právníckými osobami
- Kmenové zaměstnance doplňují další dobrovolníci.

Výběr organizace



6. Státní organizace veřejného sektoru:

- Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
- Financována je ze státních zdrojů , řízena je státním orgánem
- Velikostí patří mezi malé organizace (**do 150 zaměstnanců**)

Výběr organizace



8. Státní organizace veřejného sektoru:

- Organizace svoji činností zajišťuje prospěšnou činnost, má jasné určení a jasné uživatele
- Financována je ze státních zdrojů , řízena je státním orgánem
- Velikostí patří mezi velké organizace (**nad 150 zaměstnanců**)



Výběr organizace

7. Soukromá firma rodinného typu :

- Majitel je současně hlavním manažerem firmy
- Oblast působení firmy je lokální, i když trh na který dodává nemusí být lokální
- Firma je malá v porovnání s největšími konkurenty v odvětví působení firmy (rozsah 40-150 zaměstnanců)
- Finanční kapitál je dán základním vkladem a dostatečnou mírou zisku z podnikání – cca 15%.

Úprava projektu – doporučení

- Písmo velikost 10 bodů
- V záhlaví uvést příjmení členů týmu a název organizace
- V zápatí uvést datum zpracování jednotlivých částí, číslování stránek
- Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji
- Rozsah cca 10-15 stran
- Termín odevzdání : do 20.12.2008
- Doporučení : Pracovat průběžně dle zadání

Prostor pro dotazy





Děkuji Vám za pozornost