

TÉMA 3

POLITIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PODLE SCHOPNOSTÍ

VPL436 Řízení a rozvoj lidských zdrojů
podzim 2016

Blanka Plasová, e-mail: plasova@fss.muni.cz , tel. 549 49 58 61

OBSAH PŘEDNÁŠKY

○ I. Politika lidských zdrojů

- Definice pojmu
- Oblasti politiky lidských zdrojů (obecné, specifické)
- Kroky k formulování politiky lidských zdrojů

○ II. Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech/kompetencích

- Definice schopností/kompetencí
- Kompetenční model jako základní nástroj HRM
- Standardizace kompetenčních modelů?
- Kroky a zásady formulování kompetenčního modelu

○ Hra – kompetence a různé typy organizace



I. POLITIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

= jsou **stabilní pravidla** přístupu k řízení lidských zdrojů, která hodlá organizace uplatňovat (návod)

- **Rámec**, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí
- Pomáhá **prosazovat spravedlnost** ve způsobech jednání s lidmi
- **Soulad s podnikovými hodnotami**
- **Explicitní i implicitní podoba**



OBLASTI POLITIKY LIDSKÝCH ZDROJŮ

= souhrnná **deklarace hodnot** organizace

o **Celkově** politika lidských zdrojů definuje, jak organizace plní svou **sociální odpovědnost** vůči svým pracovníkům a jak vyjadřuje postoje k nim.

o **Specifické druhy politik**

Armstrong 2007



VYJASNĚNÍ HODNOT V OBLASTECH/RÁMEC

- Spravedlnost
- Ohleduplnost
- Učení probíhající v organizaci
- Výkon lidí
- Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
- Kvalita pracovního života
- Pracovní podmínky



SPECIFICKÉ DRUHY POLITIKY LIDSKÝCH ZDROJŮ

- rovné příležitosti / *equal opportunity*
- věk a zaměstnávání
- povyšování
- vyváženost pracovního a mimopracovního života/ *work-life balance*
- rozvoj pracovníků
- odměňování
- zapojování/spoluodpovědnost a participace
- řízení rozmanitosti/diversity management
- rozvoj talentů
- zaměstnanecké vztahy nová technika a technologie
- bezpečnost a ochrana zdraví
- disciplinární záležitosti, stížnosti
- nadbytečnost pracovníků
- sexuální obtěžování
- šikana
- užívání škodlivých látek, kouření
- AIDS
- e-maily



KROKY PŘI FORMULOVÁNÍ POLITIKY LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Pochopit podnikovou kulturu a její základní hodnoty.
- Analyzovat existující politiku
- Analyzovat vnější vlivy
- Vyhodnotit všechny oblasti, kde je zapotřebí nové politiky nebo kde existující politika již neodpovídá potřebám.
- Zjistit názory manažerů, pracovníků a odborů na politiku lidských zdrojů
- Analyzovat informace získané v předcházejících krocích a připravit návrh politiky.
- Prokonzultovat, projednat a schválit politiku s managementem a představiteli odborů.
- Informovat o politice spolu s případnými průvodními pokyny k její praktické realizaci (školení)



II. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTECH/ KOMPETENCÍCH

- Přístup postaven na analýze různých schopností za účelem informování a zlepšování procesů řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků.
- Mansfield (1999 in Armstrong 2007) definuje schopnost jako „zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“.



ZÁKLADNÍ TYPY SCHOPNOSTÍ

- **Competency** - schopnosti chování, tzv. měkké dovednosti, soustavy schopností (Armstrong 2007)
 - Způsobilost, soubor určitých předpokladů k určité činnosti (Hroník 2006)
- **Competence** – odborná schopnost/ standardy pro výkon v jednotlivých povolání, tzv. tvrdé schopnosti (Armstrong 2007)

(potřebné znalosti a dovednosti k výkonu své role)



NEJČASTĚJI VYŽADOVANÉ SCHOPNOSTI

Název schopnosti	Definice	% užívání
Týmová orientace	Schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.	85
Komunikace	Schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat.	73
Řízení lidí	Schopnost řídit a rozvíjet lidi a získávat jejich důvěru a spolupráci za účelem dosahování výsledků.	67
Orientace na zákazníka	Neustálá péče o respektování zájmů vnějších i vnitřních zákazníků směřující ke splnění nebo překročení jejich přání, potřeb a očekávání.	65
Orientace na výsledky	Touha dělat věci dobře a schopnost klást si a plnit náročné cíle, vytvářet vlastní měřítko dokonalosti a soustavně hledat způsoby zlepšování výkonu.	59
Řešení problémů	Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznávat rozhodující problémy, vytvářet a vyhodnocovat alternativní postupy a nabízet logická, praktická a přijatelná řešení.	57
Plánování a organizování	Schopnost rozhodovat o postupech, zabezpečovat, aby byly k dispozici zdroje potřebné pro uskutečnění akcí, a vytvářet programy práce potřebné k dosažení stanoveného konečného výsledku.	51
Odborné dovednosti	Mít znalosti, rozumět věcem a mít odbornost potřebnou k efektivnímu provádění práce.	49

PŘÍKLAD Z KOMPETENČNÍHO MODELU FIRMY *PHILIP MORRIS INTERNATIONAL*

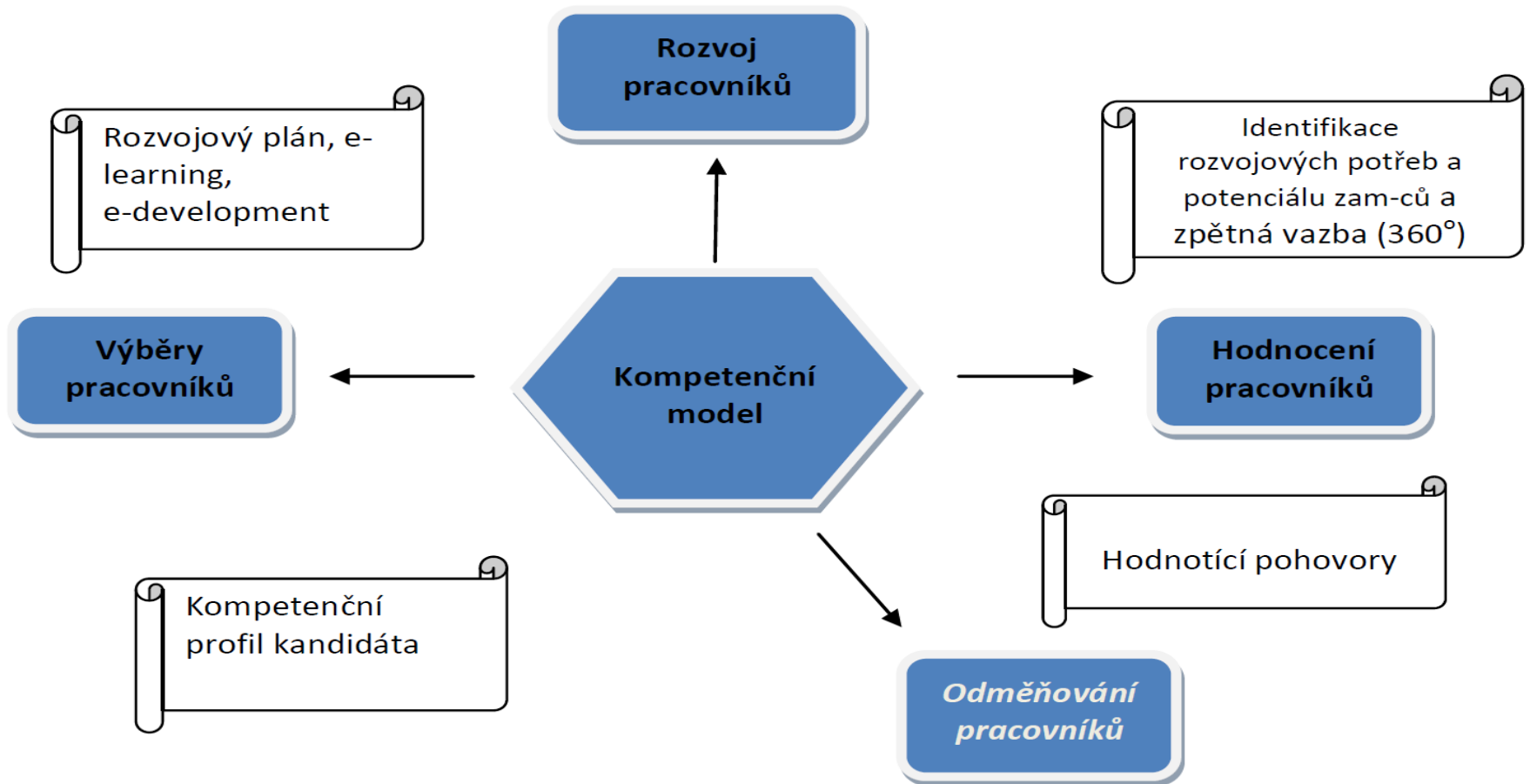
Kompetence	Obsah kompetence
Komunikace a vliv	Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem.
	Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.
	Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých.
	Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalosti interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci.
	Využívá nepřímého vlivu (<i>nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C</i>)

KOMPETENČNÍ MODELY JAKO SOUSTAVY SCHOPNOSTÍ

- Určitý způsob uspořádání kompetencí v organizaci
- Obsahuje definice všech schopností chování používané **v celé organizaci nebo v jejích částech.**
- Most mezi firemní/business strategií a personální strategií (vertikální integrace)
- Horizontální integrace řízení lidských zdrojů



KOMPETENČNÍ MODEL JAKO ZÁKLADNÍ NÁSTROJ HRM



POUŽÍVÁNÍ SCHOPNOSTÍ/KOMPETENCÍ

- **Řízení pracovního výkonu** (≈ „**hodnocení**“ podle Hroníka)
– zabezpečuje to, aby se posuzování výkonu nezaměřovalo pouze na výsledky, ale také tomu, jak způsob vykonávání práce determinuje tyto výsledky.
- **Vzdělávání a rozvoj** – profily rolí obsahují info o požadovaných odborných schopnostech = východisko pro identifikaci vzdělávacích potřeb
- **Získávání a výběr** - schopnosti jako východisko pro specifikaci požadavků pracovního místa
- **Řízení odměňování** - vazba mezi odměnou a schopnostmi
- *Prostředek pro vyjádření podnikových hodnot*
- *Prostředek k dosáhnutí změn v organizační kultuře*



VÝHODY ZAVEDENÍ KOMPETENČNÍHO MODELU

- **Sjednocení jazyka** manažerů a personalistů
- Poskytování **jednotných kritérií** pro výběr a hodnocení
- **Propojitelnost s vyhodnocením „čísel“** (= měřitelných výsledků, které byly dosaženy na základě určitých kompetencí)
- **Základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj**
- Možnost koncipovat **cílené rozvojové programy**



ZÁSADY FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU

- **Propojující** – vertikální a horizontální integrace
- **Uživatelsky přátelský** - jednoduchá poselství jsou většinou rychlejší, výkonnější a sdílitelnější.
- **Jednotný**- funguje napříč celou organizací a má jednotný jazyk
- **Široce využitelný** – jedno výkladové schéma pro širokou paletu personálních činností
- **Sdílený** – uživatelé by měli mít podíl na jeho vytváření



STANDARDIZACE SOUSTAV KOMPETENCÍ?

3 základní skupiny kompetencí

(Hroník 2007):

- **Produktové vůdcovství** (orientace produktová, kompetence řešení problému)
- **Zákaznická orientace** (kompetence interpersonální)
- **Provozní dokonalost** (orientace provozní a systémová, kompetence sebeřízení)



ARGUMENTY PROTI UNIVERZALISTICKÝM KOMPETENČNÍM MODELŮM

- Snaha o vytvoření všeobecně platného kompetenčního modelu **méně zohledňuje individuální charakteristiky firmy** a KM je pak **méně adresný**
- Univerzalistické KM **nevyhovují požadavku na vertikální integraci** řízení lidských zdrojů.
- Velké množství kompetencí skrývá **riziko překrývání kompetencí** a jejich snadnější **zaměňování**



KROKY K VYTVOŘENÍ SOUSTAVY SCHOPNOSTÍ

Vždy od kompetence firmy ke kompetencím jedince!

1. Zahájení programu
2. Zapojování a komunikace
3. Vytváření podoby soustavy – seznam a definice schopností
4. Definování použití
5. Prověření soustavy
6. Dokončení soustavy
7. Komunikování
8. Školení
9. Sledování a vyhodnocování



III. HRA – KOMPETENCE A RŮZNÉ TYPY ORGANIZACÍ

Skupiny A a B:

- Vymyslete a stručně definujte 3 klíčové kompetence HR manažera (*HR manager generalist*) v organizaci A nebo B, které jsou/mohou být v dané organizaci specifické.

Skupina C:

- Zodpovězte otázku, zda lze očekávat rozdíly v požadovaných kompetencích pro HR manažery v daných organizacích.
- Proč ano, proč ne?
- Zkuste tyto rozdíly stručně definovat
- Objevily se vámi očekávané rozdíly v prezentaci 3 klíčových kompetencí HR manažerů v organizaci A a B?



ORGANIZACE PRO SK. A – STARBUCKS COFFEE

Starbucks Corporation je mezinárodní výrobce kávy a největší obchodní řetězec kaváren na světě, se sídlem v Seattlu, v americkém státě Washington. V 65 zemích provozuje přes 23 tisíc kaváren (USA, Čína, Kanada, Japonsko, Velká Británie, ČR atd.). Předseda společnosti, Howard Schultz, mluví o tom, že se snaží, aby vzrůst společnosti neničil její kulturu a že jeho cílem je, aby se chovala jako malá společnost. (Wikipedie)



„Je to jen další běžná chvíle v životě – jedna paže se natahuje přes pult a podává šálek do připravených rukou. Ale i tato chvíle představuje spojení. Snažíme se, aby ono spojení bylo cítit ve všem, co děláme – od našeho odhodlání poskytovat tu nejkvalitnější kávu na světě až po způsob, jakým komunikujeme s našimi zákazníky a komunitami v rámci odpovědného podnikání.“ („O nás“, <http://www.starbuckscoffee.cz/about-us>)



ORGANIZACE PRO SK. B - DIECÉZNÍ CHARITA BRNO

- Diecézní charita Brno (DCHB) je **nezisková humanitární organizace** zřizovaná biskupstvím brněnským podle Kodexu kanonického práva jakožto církevní právnická osoba. **Je členem Sdružení Česká katolická charita a součástí římskokatolické církve.** Založena byla v roce 1922, obnovena 1992. (Wikipedie)



„Posláním Diecézní charity Brno je služba milosrdné lásky církve bližnímu svému v nouzi bez ohledu na jeho příslušnost k rase, národnosti, vyznání a politickou příslušnost. Diecézní charita Brno vyvíjí svou činnost především v oblasti sociální a zdravotní péče, tuzemské i zahraniční humanitární pomoci a v podporování základních lidských práv a svobod.

Pro každého zaměstnance i klienta je k dispozici oslovující a funkční nabídka duchovní služby. Všechny činnosti jsou vykonávány s ohledem na to, že Charita je součástí církve. Vedoucí pracovníci jsou nositeli křesťanských hodnot, zajišťují propojení s církví a respektují její učení.“
(O nás, <http://dchb.charita.cz/diecezni-charita-brno/>)



PRŮBĚH HRÝ

- 15 minut příprava – všechny skupiny
- 7 minut prezentace – skupina A
- 7 minut prezentace – skupina B
- 7 – 10 minut prezentace (očekávaných rozdílů, zhodnocení případných rozdílů mezi klíčovými kompetencemi HR managerů) – skupina C

