

Strategická role moderního personálního řízení (útvary HR) - základní kámen konkurenceschopnosti

Hradec Králové
10.11.2016



www.profimen.cz

VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY PRO PERSONALISTY



"Akademie moderního personálního řízení".

"Specialista dle NSK: "



"nábor, přijímání
a uvolňování
zaměstnanců"



"vzdělávání a rozvoj
zaměstnanců"



"hodnocení
a odměňování
zaměstnanců"



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

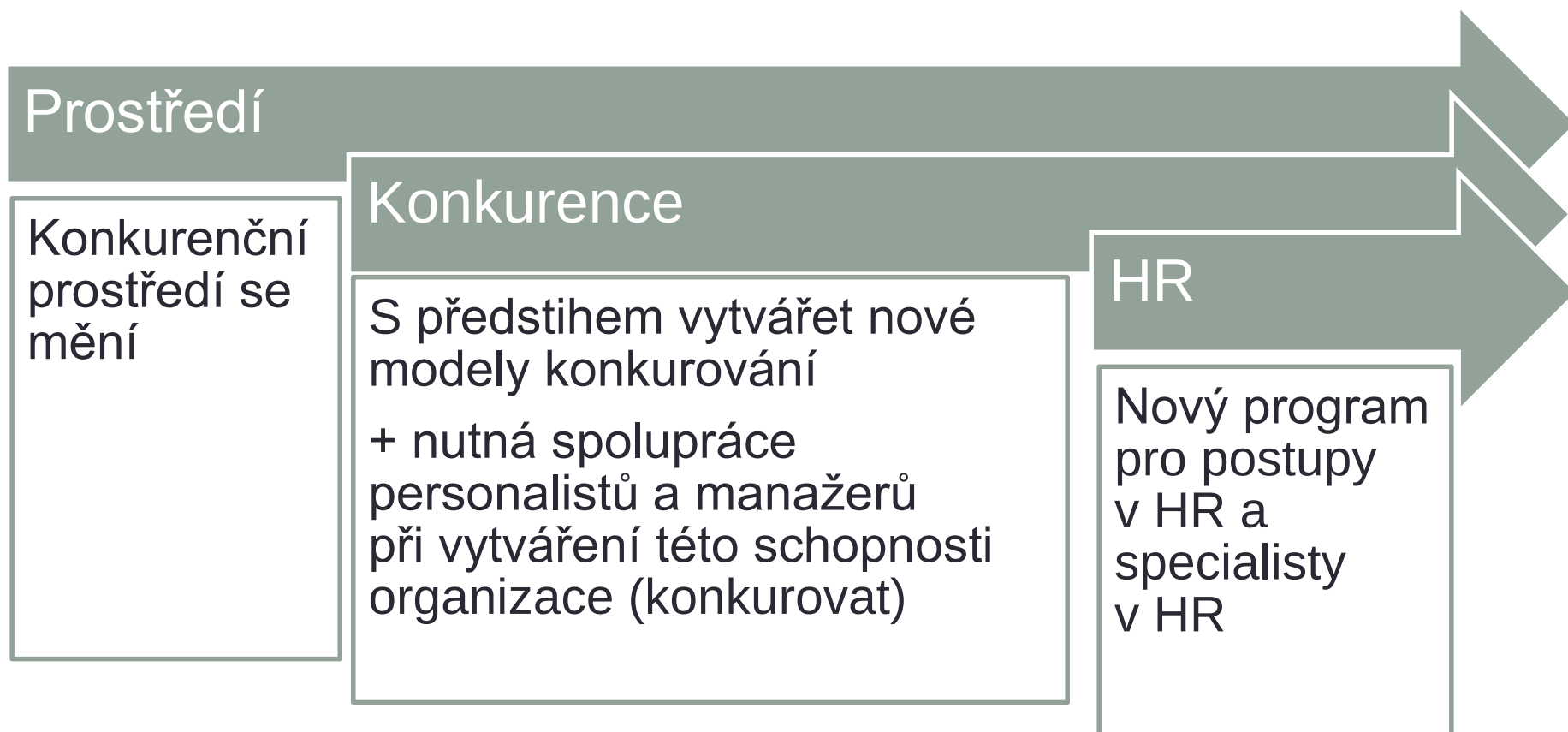


OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**PROJEKTY JSOU
SPOLUFINANCOVÁNY ESF a SR ČR.**

Strategická role moderního personálního řízení (útvary HR)



Strategická role moderního personálního řízení (útvary HR)

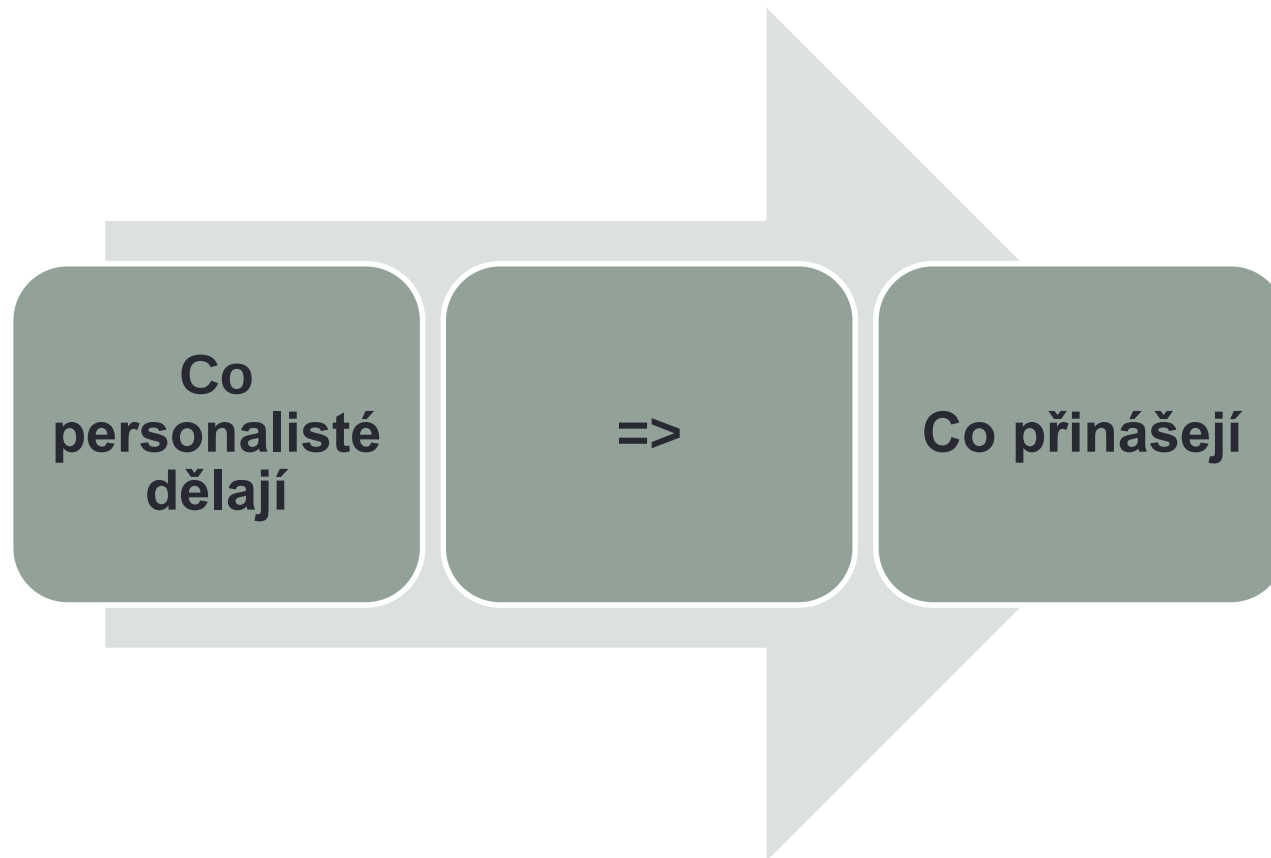
Lidské zdroje jako nástroj konkurenceschopnosti

Co bude ovlivňovat konkurenceschopnost

Problémy a výzvy podnikání a jejich důsledky

Strategická role moderního personálního řízení (útvary HR)

Základní filosofická otázka



Strategická role moderního personálního řízení (útvary HR)

Vedení – HR – linioví manažeři

Zaměření na schopnost organizace

To vše je povinností vrcholových manažerů v zájmu zvyšování konkurenceschopnosti.

Jaký je úkol personalistů?

Jen získávání, výběr, přijímání, **vzdělávání** nebo odměňování, motivace?

Ne, to je málo!

Personalisté musí být u definice schopností organizace + ve spolupráci s manažery.

Změna, změna a opět změna

Personalisté
+ manažeři

organizace rychleji
než konkurence

úspěšnost

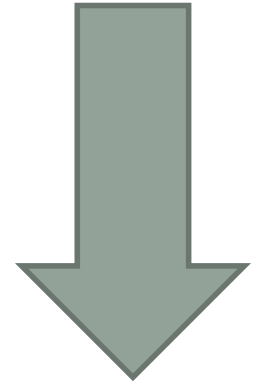
Technologie(T)



- Technologie vytváří nový svět bez hranic – internet, počítačové a komunikační sítě, sociální sítě, Wikipedia
- Firma - home office, videokonference, distanční práce, sdílení informací, databází, ...
- Manažeři a personalisté => jak využít a udělat z technologie produktivní součást uspořádání práce (systému)

Nová role personalisty

Nová role spočívá:

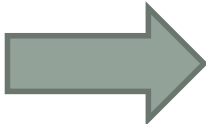


- Výrazný podíl na **uskutečňování** strategie
- Velmi **úzké propojení** s liniovými manažery
- Administrativní **účinnost**
- Zajištění **přínosu a angažovanosti pracovníků**
- Pomoc při uskutečňování změn a rozvoj schopnosti změn.

Mění se povaha personálních útvarů: model pro smíšené role



Složky rolí: strategické řízení LZ

- propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií
- personalisté  **strategickými partnery**
- promítnutí podnikové strategie do personálních činností
 - a) adaptace na změnu – koncepce => realizace strategie
 - b) lepší uspokojování požadavků zákazníků
 - c) dosažení finančního výkonu efektivnější realizací strategie
- **Předpoklady:** rozpoznat procesy – personální postupy, priority, organizační diagnóza, určení slabých a silných stránek

Partner v podnikání versus strategický partner



Všechny role jsou důležité a podstatné.

Personální procesy

- Plánování
- Analýza a tvorba pracovních pozic (kompetenční modely, popisy pracovních míst)
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků (sem patří i adaptační plány)
- Hodnocení pracovníků a řízení výkonu
- Rozmísťování, propouštění a pensionování pracovníků (kariérní plány)
- Systematické vzdělávání
- Odměňování a systémy benefitů
- Pracovní vztahy
- Budování firemní kultury
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Kvalita lidí v organizaci = zásadní faktor úspěchu.

- Co tuto kvalitu tvoří?
- Co je nejdůležitější?
- ... odbornost, talent pracovat s lidmi, postoje k práci, loajalita,....nebo všechno dohromady?

Kdo kvalitu lidí v organizaci zajistí?

Specialisté – hlavní oblasti:

- Nábor, výběr, personální marketing
- Vzdělávání, rozvoj, adaptace
- Hodnocení, odměňování, motivace

Anatomie kompetence

Pracovník je kompetentní = tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni



Jsou splněny tři předpoklady:

1. Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje
2. Je motivovaný takové chování použít – vidí hodnotu – je ochoten vynaložit energii
3. Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Hierarchický model struktury kompetence



Kompetence organizace

Známe je?

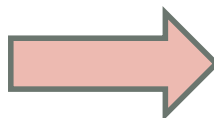
- ❑ identifikovat => konkurenční výhoda
- ❑ vytváření a rozvoj=> strategický úspěch
- ❑ kompetence jsou jedinečné a konkurencí těžko napodobitelné – přinášejí hodnotu zákazníkům
- ❑ vytváření konkurenční výhody
- ❑ konkurencí nenapodobitelné klíčové schopnosti

Východiska pro tvorbu kompetenčních modelů

Sociálně psychologické východisko

Kompetentní jedinec

- Jedinci táhnou firmu

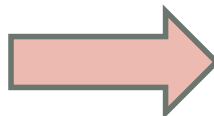


Kompetentní firma

- Sestavení kompetenčního modelu

Kompetence firmy

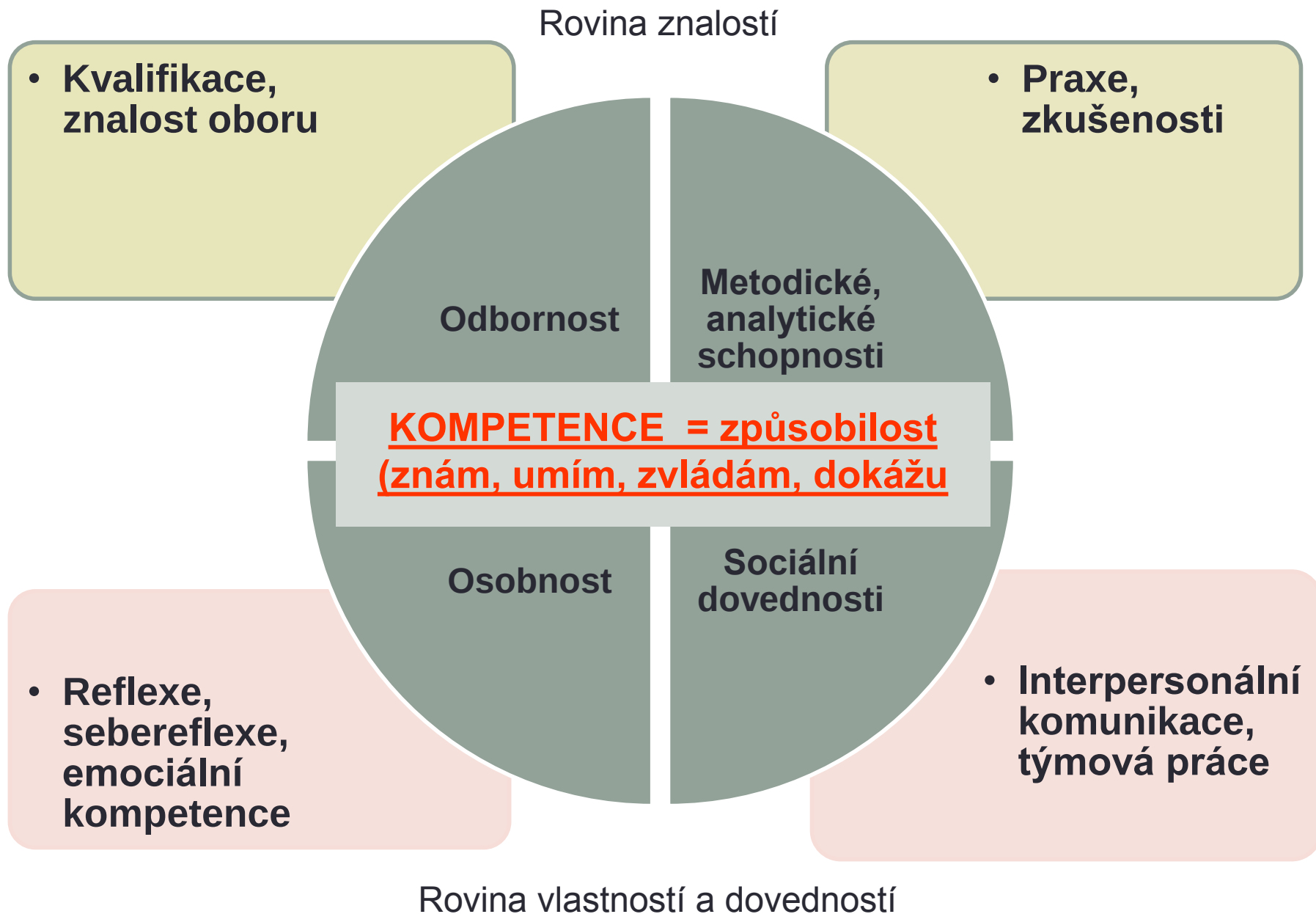
- Jsou určující



Kompetence jedince

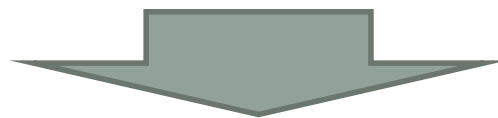
- Rozpracování na jedince

Strategické - organizačně marketingové východisko



Řízení dle kompetencí

Očekávání: Znalosti a zkušenosti
Dovednosti
Osobnostní předpoklady
Interpersonální schopnosti



Toto vše lze pozorovat a hodnotit -
řízení podle kompetencí = zaměřujeme se
na pozorovatelné chování pracovníků

Řízení dle kompetencí

Řízení výkonnosti lidí podle výsledků – čísel =
reagujeme až na to co se stalo.

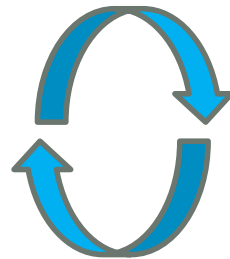


Funkční kompetenční model obsahuje právě ty kompetence, které jsou pro firmu důležité a formulují očekávání na chování zaměstnanců.

Správný rozvoj kompetencí = zvyšování výkonnosti.

Řízení dle kompetencí

Kompetence firmy
(business strategie, vize)



Kompetence jednotlivců
(výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání,
odměňování + efektivní řízení výkonnosti)

Personální marketing

- *Personální marketing představuje použití **marketingového přístupu** v personální oblasti, zejména úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na **zaměstnavatelské kvality organizace**.*

Personální marketing

- Personální marketing postihuje v nejširším záběru **všechny aktivity**, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí.
- **Prezentace organizace na trhu práce:**
 - Mediální politika
 - Sponzoring
 - Inzerce
 - Spolupráce se školami, PA a profesními organizacemi
 - Úroveň výběrových řízení a jednání s uchazeči
 - Personální politika, systém hodnocení a odměňování
 - Zaměstnanecké výhody, možnost rozvoje, péče o pracovníky
 - Přístup nadřízených k podřízeným
-

Firemní kultura

Pojem firemní kultura zahrnuje:

- **Jak firma a její pracovníci působí navenek.**
- **Jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci.**
- **Jaké panuje ve firmě klima.**
- **Co se považuje za klady a co za zápory.**
- **Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.**

Místo systému hodnocení v ŘLZ



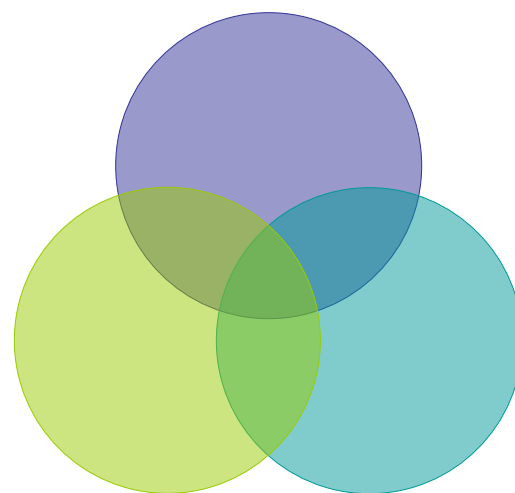
PODÍVEJME SE NA VĚC TROCHU SYSTEMATICKY

CÍLE HODNOCENÍ

Tři strany:

- ❖ organizace
- ❖ manažer, vedoucí = hodnotitel
- ❖ zaměstnanec = hodnocený

=> odlišné i protichůdné cíle



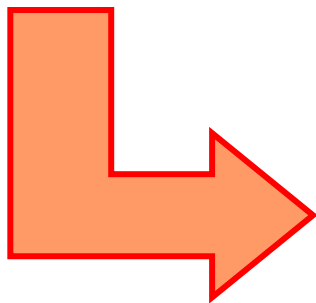
HODNOCENÍ = MANAŽERSKÝ NÁSTROJ?

- ❑ Řídit **výkon** svého **týmu** tak, aby bylo naplněno očekávání organizace (performance management),
- ❑ získat **obraz** o tom, **jaký je stav** v týmech, **potenciál** pro růst výkonnosti, kde jsou **slabá** nebo **riziková místa**, co si můžeme s týmem dovolit,
- ❑ **co** v následujícím období potřebujeme **pro udržení**, případně **zvýšení výkonnosti** týmu v návaznosti na **strategii a očekávání organizace**,

HODNOCENÍ = MANAŽERSKÝ NÁSTROJ?

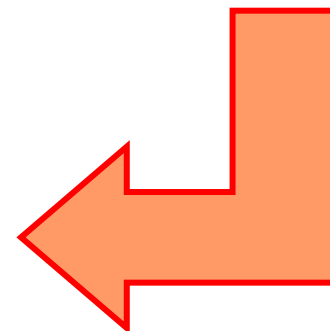
- ❑ **poznat** současný **potenciál** a kapacitu týmů pro pokrytí potřeb organizace,
- ❑ **posílit komunikaci a motivaci**,
- ❑ **posilovat týmovou spolupráci a vztahy v týmu** (manažer = leader),
- ❑ získat informace pro **plánování potřeby LZ** (D, THP, M),
- ❑ co nejvíce **sladit zájmy** organizace, zaměstnanců, manažerů.

Změření potenciálu
Např. development centre



360° ZV
Sebehodnocení
Od nadřízeného
Od kolegů
Od podřízených

Plnění cílů a kritérií

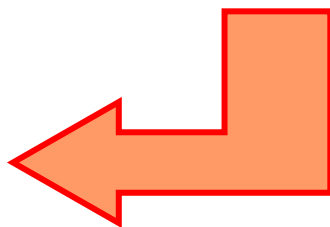


Celkové hodnocení

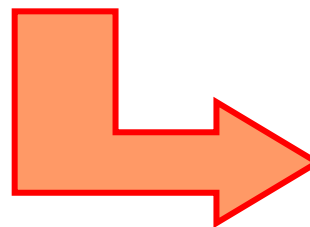


Hodnotící rozhovor

Rozvoj
Osobní
Manažerský
Odborný



Kariéra
postup
potvrzení ve funkci/výstraha
odchod



Rozvoj LZ a strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Chápání role systematického vzdělávání v rámci strategického přístupu firmy.



Rozvoj LZ a strategický přístup k firemnímu vzdělávání

Projektový pohled – vždy bychom si měli zodpovědět tyto otázky:



3. Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Co je

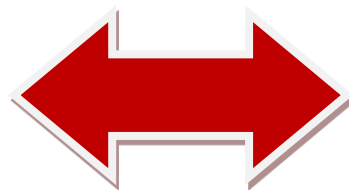
**POTŘEBA
VZDĚLÁVÁNÍ**

Co by mělo být

Výsledky podniku nebo
jeho jednotlivých funkcí

Existující znalosti
a dovednosti

Současný výkon
jednotlivců



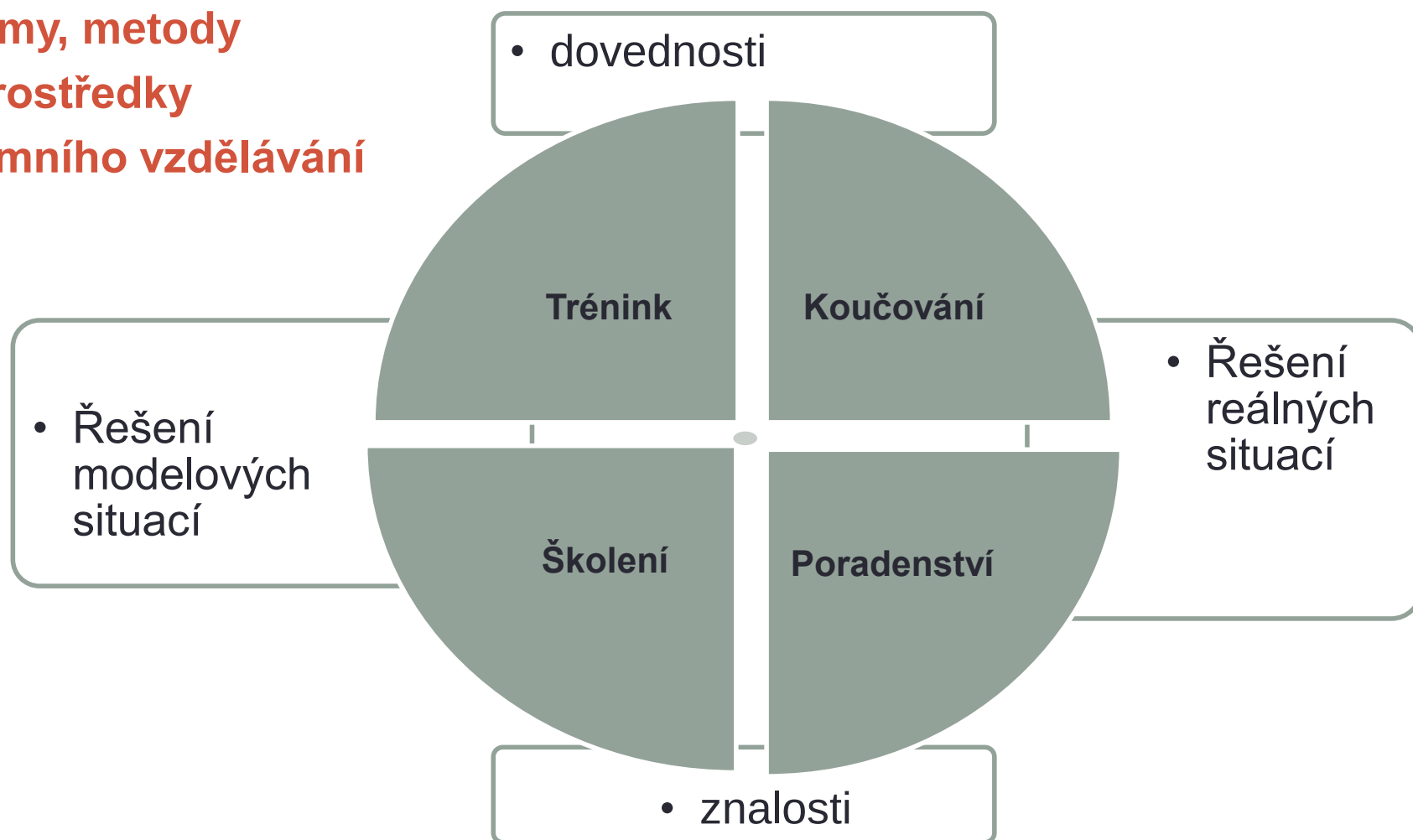
Normy podniku nebo
jeho jednotlivých funkcí

Požadované znalosti
a dovednosti

Cíl nebo normy
výkonu

Rozvoj, kariérní plány a talent management

**Formy, metody
a prostředky
firemního vzdělávání**



„Ne každý na to má“ – pracujeme s lidmi, které máme



Vymezení pojmů?

- ❑ **Motivace** je vnitřní nebo **vnější faktor** nebo soubor faktorů vedoucích k energetizaci organismu.
- ❑ Motivace **usměrňuje** naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle.
- ❑ Vyjadřuje **souhrn** všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Vymezení pojmů?

Motivace může vycházet z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Často bývá kombinací obou.

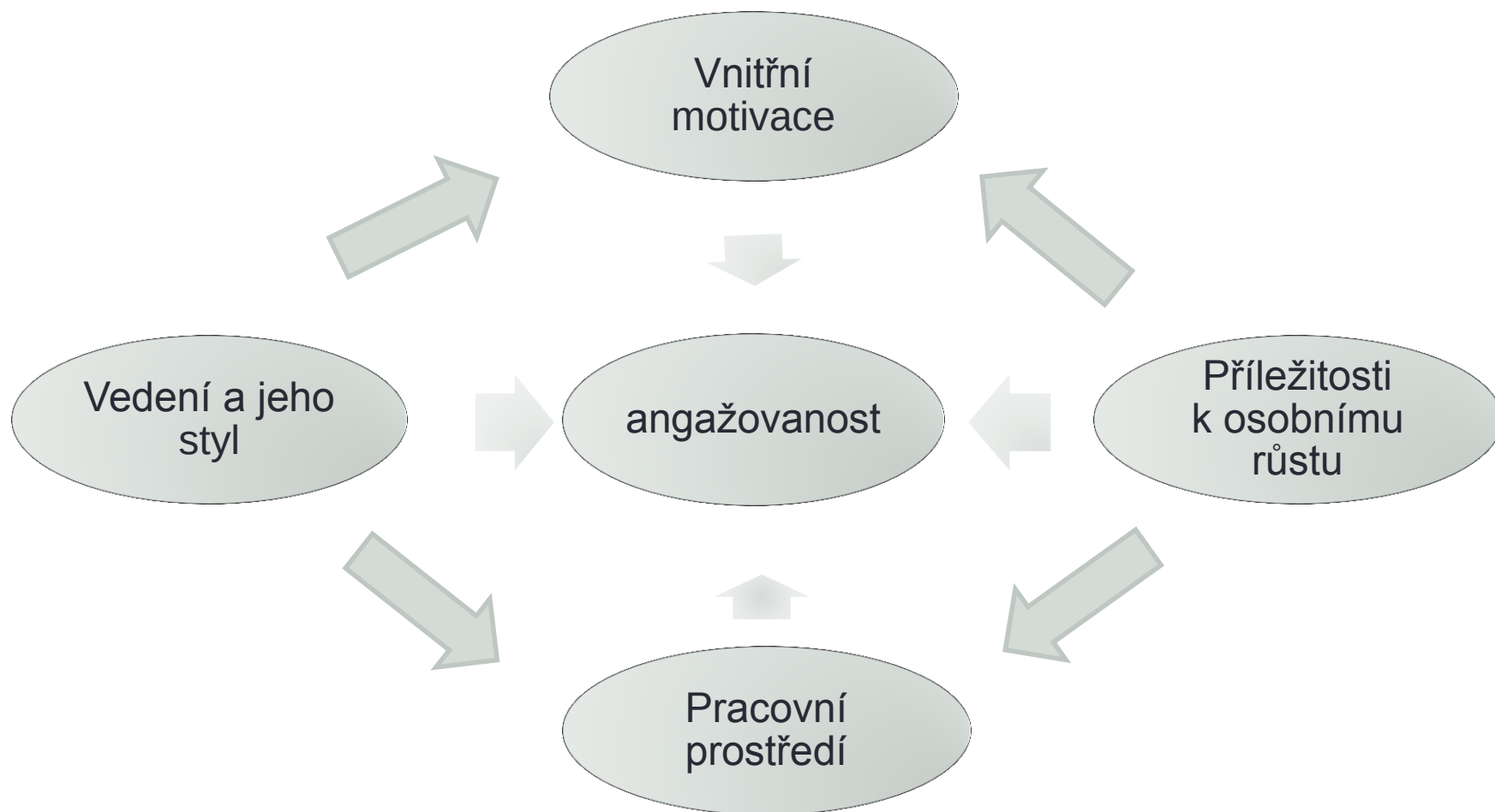
- **vnitřní motivace** - výsledek potřeb a zájmů člověka (potřeba poznávací, seberealizace, kulturní potřeby)
- **vnější motivace** - je určena působením vnějších podnětů (hrozba trestu, možnost odměny,)
- **DEMOTIVACE**

Angažovanost

Angažovaný pracovník:

- má pozitivní vztah k práci a svému zaměstnání;
- věří v organizaci a identifikuje se s ní;
- aktivně se snaží, aby šly věci lépe;
- s ostatními jedná s respektem a pomáhá kolegům efektivněji pracovat;
- je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce;
- vidí širší souvislosti, někdy dokonce i na svůj osobní úkor;
- udržuje si přehled o nejnovějších přístupech a postupech ve svém oboru;
- vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace.

Které faktory ovlivňují angažovanost?



Děkuji vám za pozornost

Ing. Vladimír Pozdníček
PROFI-MEN, s.r.o.
mobil: 602 114 770
e-mail: pozdnicek@profimen.cz

