

# Osnova výuky – prosinec 2008

---

**PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.**

**Kurs : SPP 802**

**Personální analýza, plánování a strategie**

---

# Řešení projektů

---

# Zadání jednotlivých úkolů projektu

---

1. Identifikační údaje a zaměření organizace
- 2. Definujte poslání a globální strategii zvolené organizace**
- 3. Vytvořte její organizační strukturu**
- 4. Definujte personální strategii**
- 5. Formulujte aspekty psychologické smlouvy**

**(říjen)**

---

# Zadání jednotlivých úkolů projektu

---

7. Vytvoření **konceptu personálního útvaru** nebo personálního řízení organizace a formulace jeho etického kodexu
  8. Rozpracování personální strategie do jednotlivých bodů **personální politiky**
  9. **Vypracování vybraných 3 bodů personální politiky až do podoby pravidel**
  10. Příprava **personálních plánů** , popis použité metody (výběr oblastí, které ve vaší organizaci vyžadují tvorbu plánu).
  11. Analýza týmových rolí Vašeho týmu
  12. **Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových funkcí**
  13. **Závěr - co jste si z práce na projektu odnesli, (přínos, problémy, šance projektu na praktické zrealizování**
-

# Připomínky k projektům

---

- ❑ Dodržet doporučený postup, včetně číslování kapitol
  - ❑ Dodržet požadovanou formu – písmo, zápatí atd.
  - ❑ Pracovat s organizačním schématem – tzv. pavouk
  - ❑ Nevkládat zbytečné kapitoly – číslování max. 3-úrovně
  - ❑ Vybilancovat používání česko-angličtiny např. v názvech útvarů
  - ❑ Konkretizovat závěry pro danou organizaci – vyhnout se popisu úkonu, ale konkretizovat . Práce nesmí mít popisný, ale řešící charakter
-

# Úprava projektu – doporučení

---

- ❑ Písmo velikost 10 bodů
  - ❑ V zápatí uvést datum zpracování jednotlivých částí , jméno a příjmení členů týmu
  - ❑ Dbát na grafickou úpravu- zaujmout
  - ❑ Jednotlivé úkoly vypracovat co nejjasněji, nejstručněji a nejsrozumitelněji
  - ❑ Závěrečné prohlášení o týmové práci a **podpis jednotlivých členů týmů**
-

# Způsob odevzdání

---

- Projekt odevzdat nejpozději do 19.12. 2008 dopoledne v **písemné podobě i elektronické podobě –na CD :**
    1. Na sekretariát k p. Kotolové – nebo
    2. Zaslat poštou na adresu : Alena Lubasová, Ladova 33, 621 00 Brno – **doporučeně**
  - Bez odevzdání projektu nemůžete být připuštěni ke zkoušce/testu
-

# Zadání úkolu ke zkoušce

---

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

- Test bude bodován**
- V případě dosažení požadovaného počtu bodů bude zapsána do IS známka, vycházející i z hodnocení práce na projektu**
- Při nedosažení limitu bodů nebo nesouhlasu se známkou bude následovat ústní zkouška v dalším termínu**





---

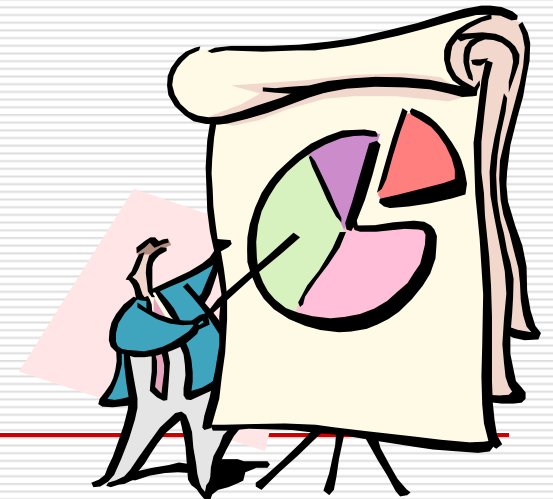
# Prostor na vaše dotazy

---

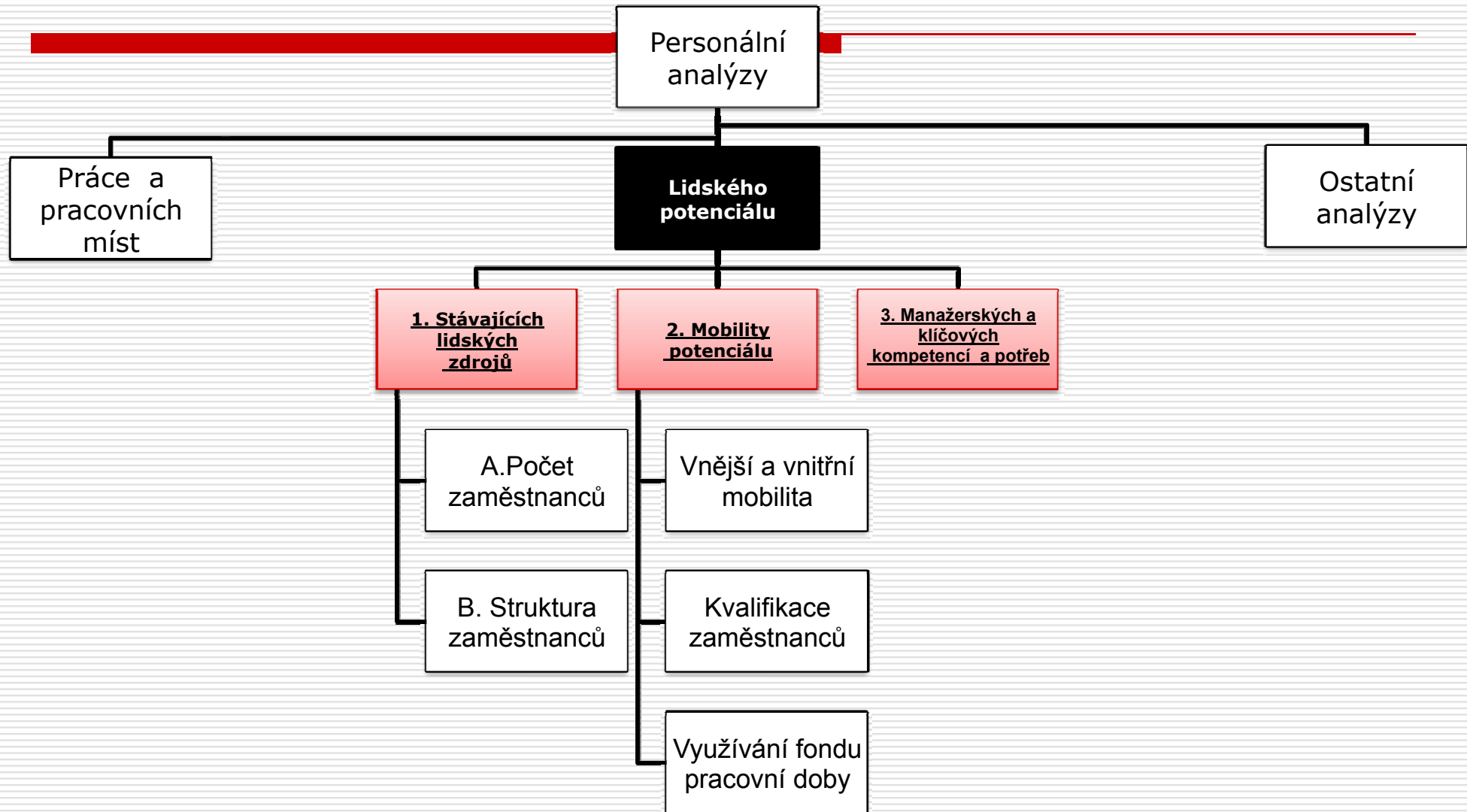
# Tématický celek C. – pokračování

---

## **Personální analýzy nezbytný institut pro tvorbu strategií a plánů**



# Struktura personálních analýz



# Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

---

## 1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

- **Počet zaměstnanců** - evidenční počet k určitému datu + průměrný počet za určité období
  - **Struktura** - demografické složení, ekonomická struktura - = kategorie BCD, BCI, WCD, WCI - THP, D, Provoz. a obsluž. personál, management apod.
  - **Sociální struktury** - vzdělání, rodinný stav, národnost, jazyková vybavenost, počítačová gramotnost, ZPS (Zajímá zahraničního vlastníka)
  - **Prostorová struktura**
    - vnitřní po útvarech + další členění demografické, sociální, ekonomické
    - vnější - dojíždění do zaměstnání
-

# Analýzy počtu zaměstnanců

---

Základní pravidlo:

**Čím větší je organizace, tím jsou intervaly sledování počtu zaměstnanců kratší.**

Příklad :

- **velké organizace** s klasickou funkcionální organizační strukturou sledují počty zaměstnanců v **časovém intervalu pracovních směn, případně ve dnech.**
- **Pro ostatní organizace** je běžně sledovaným obdobím, které je i v souladu se statistickým vykazováním, **měsíční.**
- Rovněž se zkoumají počty zaměstnanců v **meziročním vývoji**, případně v **sezónním vývoji** u sezónních organizací.

Aby bylo možno provádět srovnání je třeba dodržovat zásadu stále stejného vymezení. Musíme brát v úvahu, že **počet zaměstnanců je okamžitá veličina a lze ji tedy zjistit jen k určitému rozhodnému okamžiku.**

# Analýzy počtu zaměstnanců

---

V praxi se nejčastěji používají kritéria:

- 1. Evidenční počet zaměstnanců k určitému datu** (např. k 31.10.2008)
- 2. Průměrný počet zaměstnanců za určité období** (např. Od 1.1.2008 do 31.10.2008)
- 3. ! Průměrný přepočtený stav zaměstnanců** za určité období (např. za říjen 2008) vyjadřuje jako podíl skutečně odpracovaných hodin v organizaci (! **bez** vyloučení nemocnosti, zkrácených úvazků, ostatních absencí, atd., navýšené o přesčasovou práci)

*a celkově stanovené pracovní doby bez svátků*

~~*připadající na jednoho zaměstnance pracujícího po stanovenou*~~

8.12.2008 *pracovní dobu.*

Blok C - Personální analýzy

Lekce 8.

14

# Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

---

## 2. Analýzy mobility

sledují se různé indexy a ukazatele , obdobné v demografických statistikách (Míra odchodů, index stability, míra přežití, analýza délky zaměstnání, míra fluktuace , intenzita odchodů)

- Analýza využívání kvalifikace zaměstnanců
  - Využívání fondu pracovní doby
-

# Míra odchodů /intenzita odchodů/ *míra fluktuace*

---

Tradiční ukazatel měřící ztrátu zaměstnanců

Výpočet:

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců, kteří během určitého období odešli}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v témže období}} \times 100$$

Obvykle se užívá období 1 roku

**Sleduje se trend odchodů v % , čím je tato míra vyšší , tím pro organizaci hůře z hlediska efektivity využívání lidských zdrojů**



# Index stability

---

Ukazuje míru kontinuity zaměstnání a tendence zaměstnanců k setrvání v organizaci.

**Čím je index stability vyšší, tím se např. hůře budou provádět jakékoliv změny.**

**Výpočet :**

$$\frac{\text{Počet zaměstnanců s více než 1 rokem zaměstnání v organizaci}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců zaměstnaných před rokem}} \times 100$$

# Využívání fondu pracovní doby

---

Vychází z vymezení pracovní doby , která by měla být lidským potenciálem organizace odpracována.

Fond pracovní doby je zpravidla charakterizován pojmy:

- Povinná délka pracovního dne
- Povinná délka pracovního týdne
- Nominální fond pracovní doby (roční)
- Použitelný fond pracovní doby (roční)
- Přesčasový fond pracovní doby
- Absence z důvodu nemocnosti
- Absence z důvodu placeného volna dle § ZP

Praktická ukázka zpracované analýzy fondu pracovní doby je uvedena

v čítance pod názvem Využití fondu pracovní doby za období leden

# HODNOCENÍ ÚTVARU: Produkce






Důvod hodnocení : Výsledky auditu

Termín hodnocení : 23.07.2008

Návod :

Začíná se na vrcholu pyramidy a zakreslí se lomená čára, vyjadřující stupeň hodnocení 1-5 pro všechna kritéria

Stupeň hodnocení :

- 1. Nedostatečná úroveň 
- 2. Podprůměrná úroveň nebo zlepšující tendence 
- 3. Splňuje 
- 4. Příkladem pro ostatní 
- 5. Vyjimečné plnění 

Kritéria :

Odpracovaná doba,  
přesčasová práce  
(množství práce)

PRACOVNÍ VÝKON

Vykazování docházky  
(sebekontrola, spolehlivost)

Práce na zakázkách  
(efektivita )

VÝSLEDKY PRÁCE

Práce na zakázkách + kl.rozpočtech  
(úkoly+ cíle )

Vykazovaná reže  
(přístup)

ODBORNÁ  
ZPŮSOBILOST

Celkové výsledky  
(práce s IS )

Celkový výsledek  
hodnocení:

Úroveň I.

Úroveň II.

Úroveň III.

Úroveň IV.

Úroveň V.

Děmázov

Kováříkova  
Doležal

Pachovský

Hodnocení provedl : Lubasová, Vaněček

Schválil : .....

Datum: 24.07.2008

Ukázka z  
aktuálního  
auditů/  
analýzy  
Fondu  
pracovní  
doby

# Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

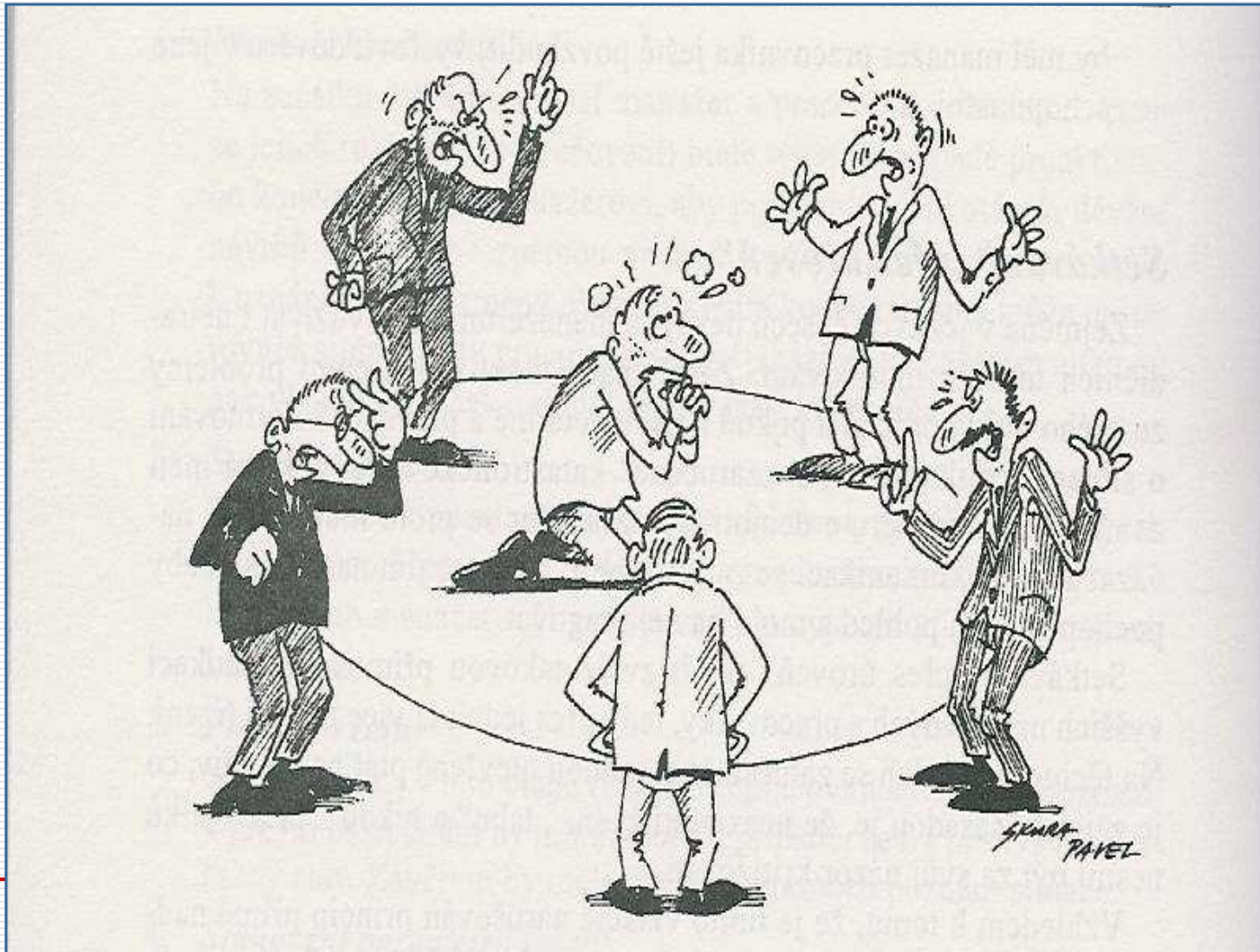
---

## 3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí - standardy manažerských kompetencí

- **profesních nároků** a kvalifikace (technické, ekonomické, marketingové, právní)
- **osobních dispozic** (odpovědnost, energičnost, týmová spolupráce, předvídavost, rozhodnost)
- **schopnosti a profesní způsobilosti** (sektorové know-how, manažerské nástroje a metody, řízení a rozvoj LZ, organizace, jazyk, počítač. gramotnost)
- **intelektuální nástroje a metody** (strateg. myšlení, komunikace, prezentace, kreativní myšlení, zpracování informací, autorita)

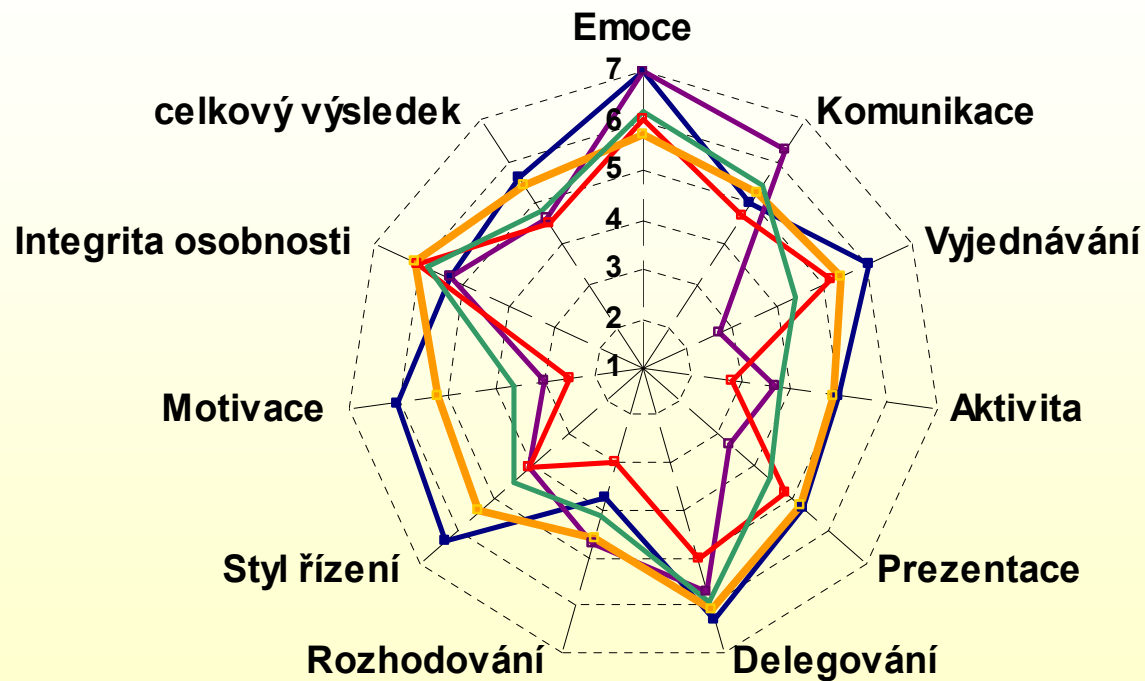
# Moderní metoda - hodnocení 360°

---



# Zpětná vazba - hodnocení 360°

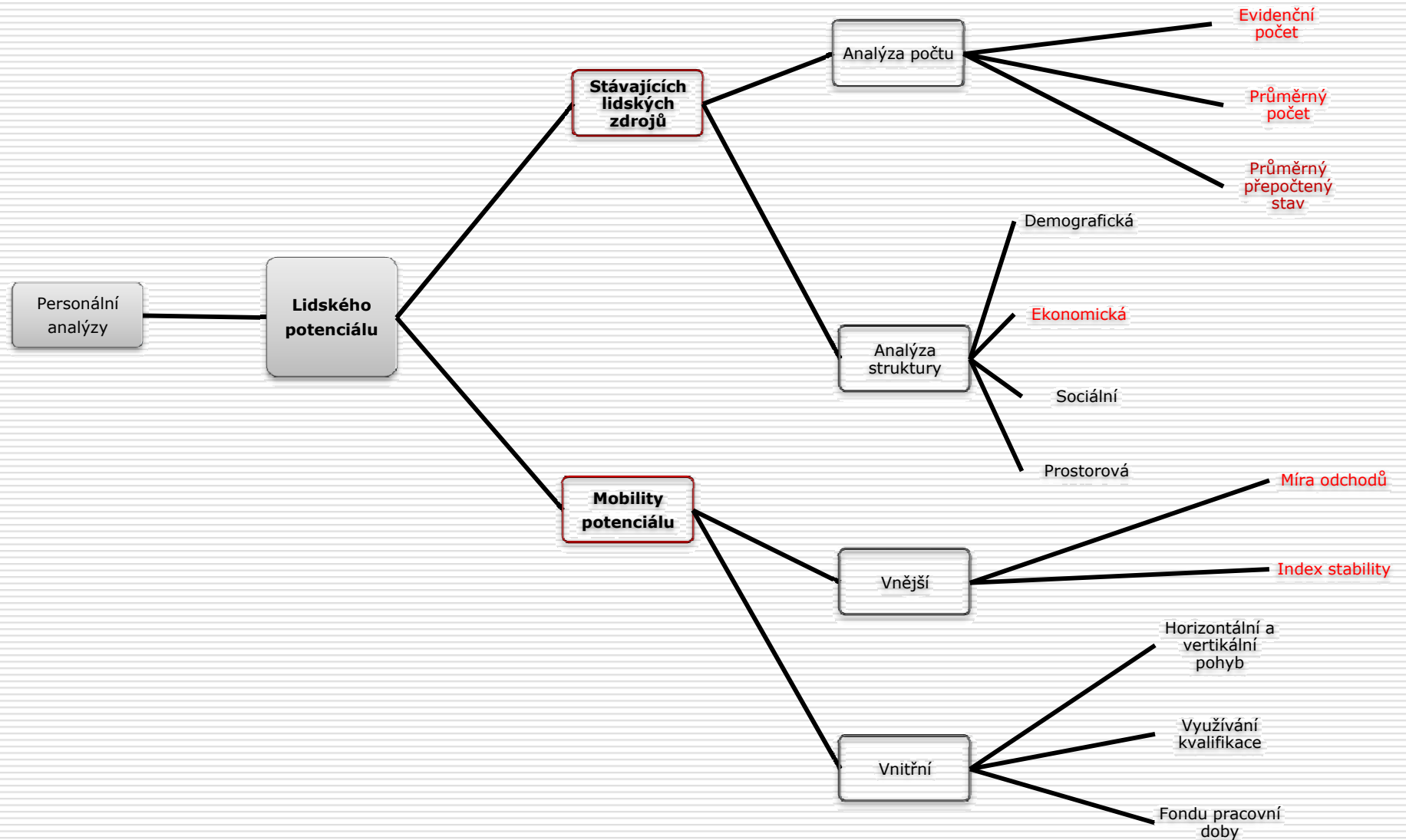
Výsledky manažerského auditu.....



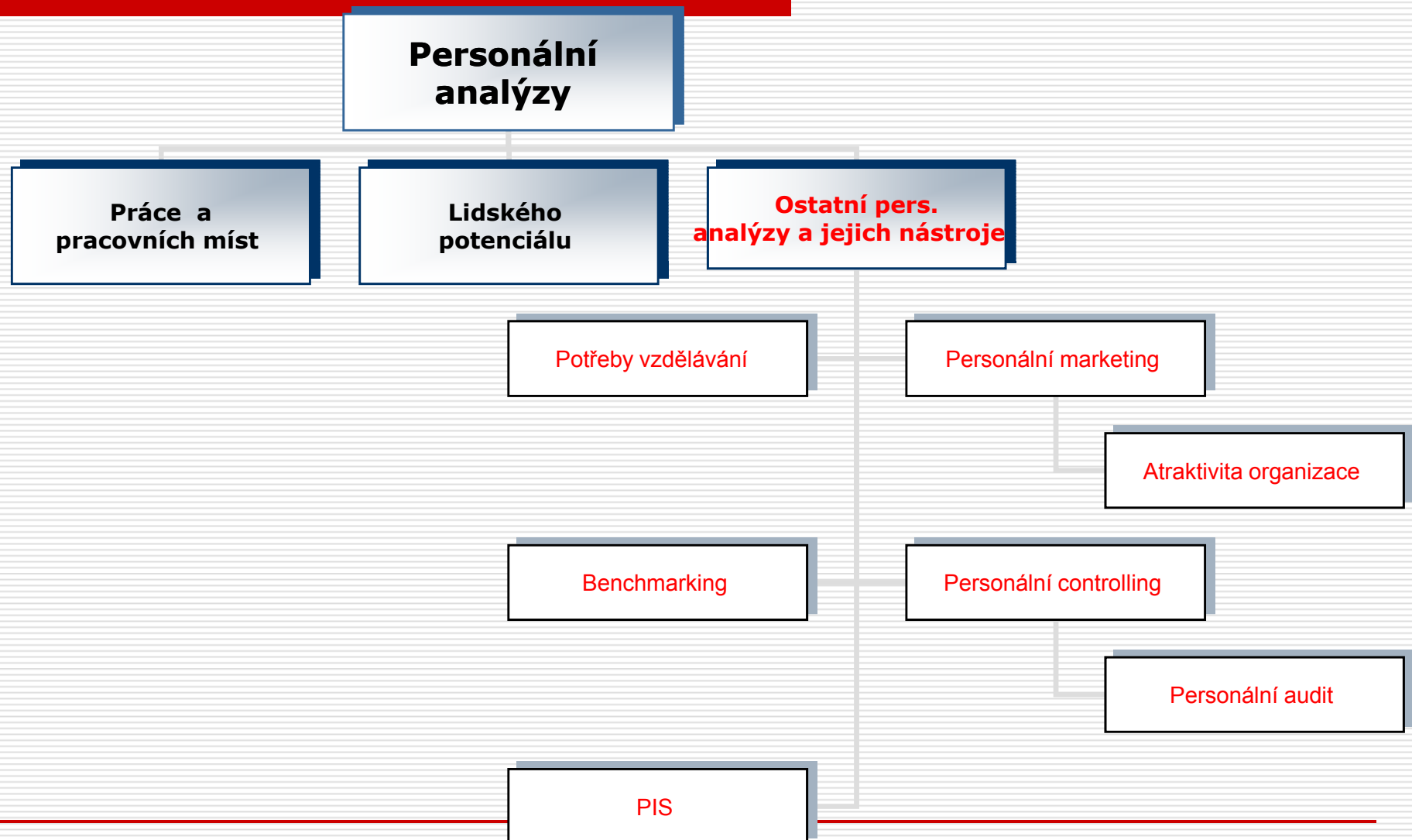
—•— sebehodnocení —■— majitel —■— kolegové —■— zaměstnanci —■— průměr v kritériu



# Struktura personálních analýz



# Struktura personálních analýz





# **Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci**

---

## **1. Analýzy potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí**

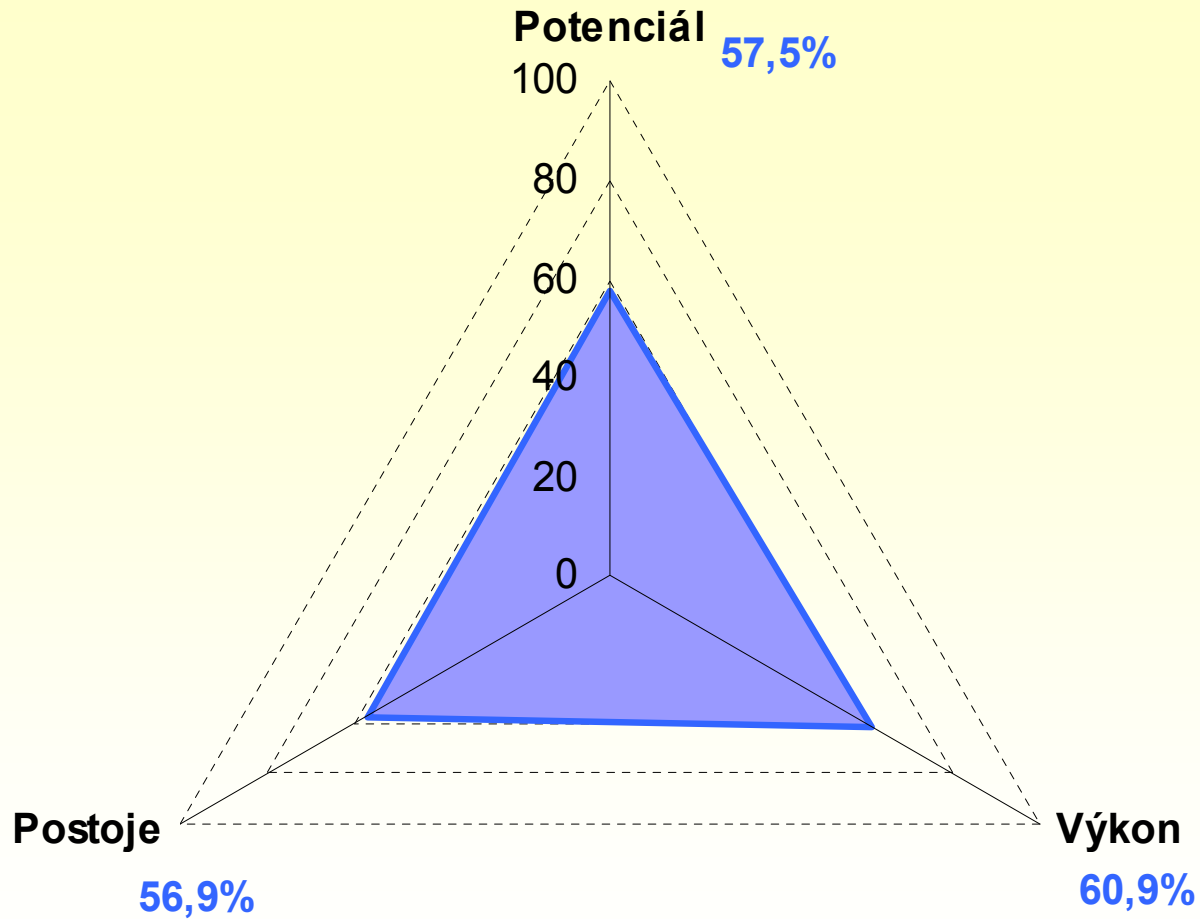
Sledují dosahování stanovených pracovních kompetencí , analyzuje výstupy a chování zaměstnanců dle zadaného modelu

---

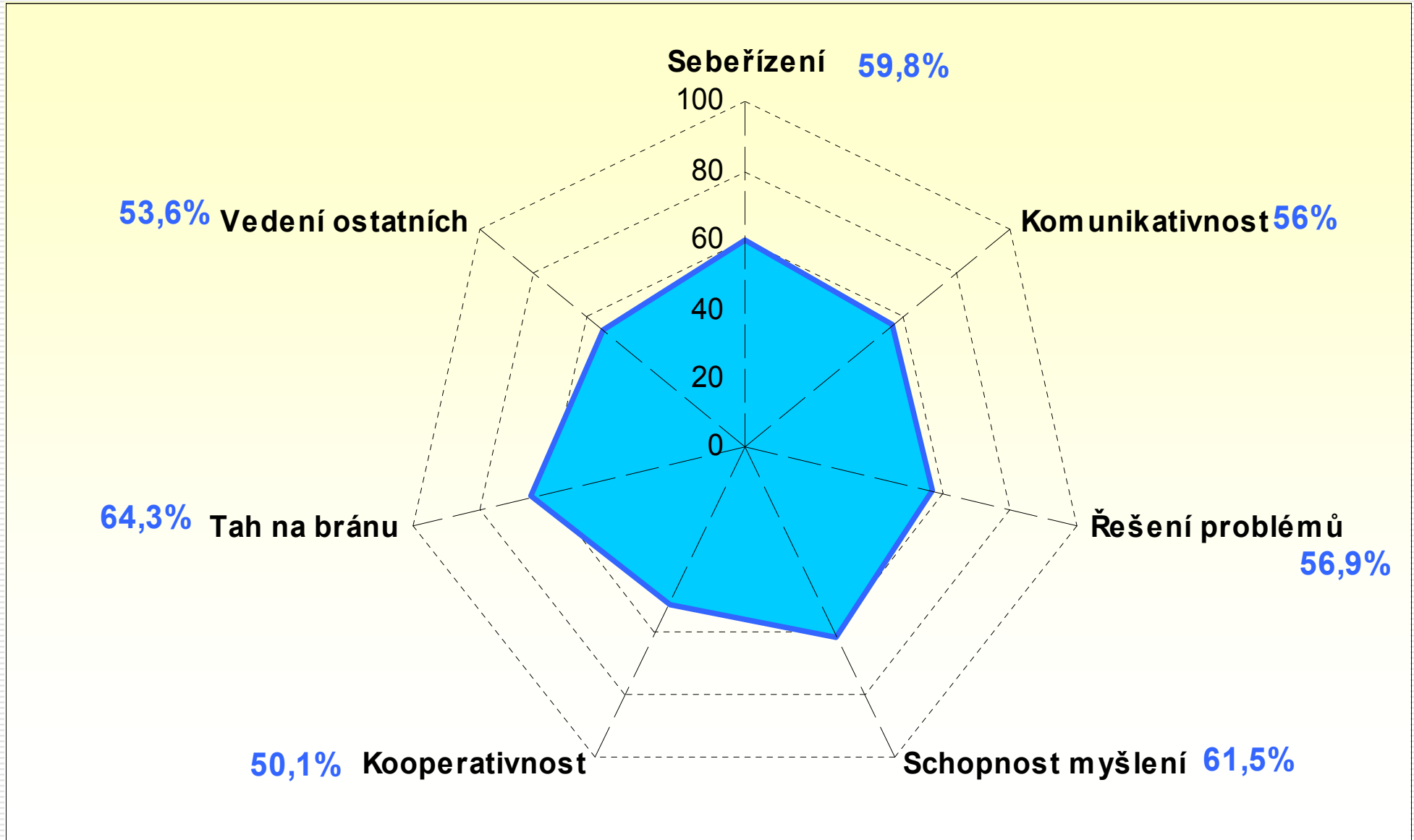
# 6 klíčových kompetencí



# Průměrné výsledky za .....



# Průměrné výsledky za .....



# Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

---

## 2. **Analýzy trhu práce a personální marketing**

Zavedení marketingových činností do oblasti personalistiky , využívání swot analýzy, propagace a prezentace organizace , sledování klíčových informací, dělení útvarů /zaměstnanců do portfolia apod.

3. **Analýzy atraktivity organizace** – tj. sledování obrazu organizace v očích spoluzaměstnanců, bližšího a širšího okolí např. v pojmech – historie, značka, název, grafické image , organizační kultura, spokojenost, kvalita zaměstnanců

---

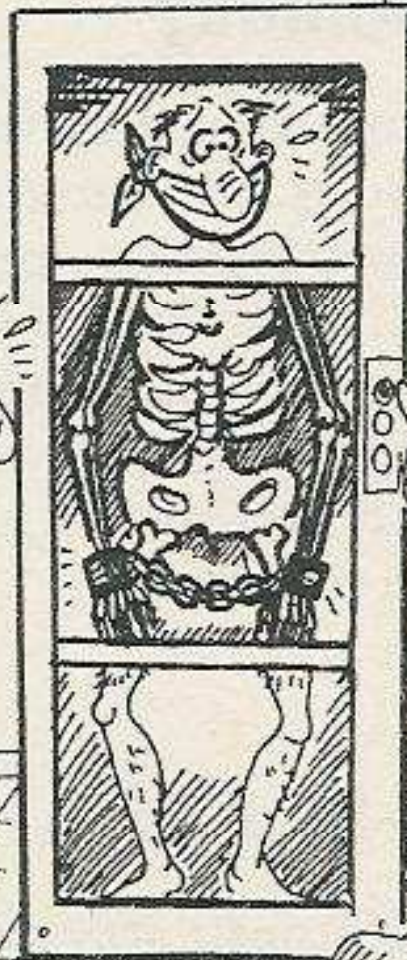
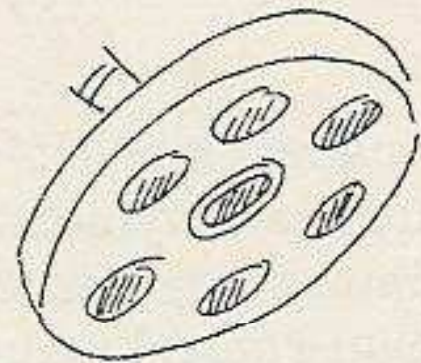
# Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

---

## **4. Benchmarking** – analýza konkurence, metoda srovnávání ve stanovených parametrech,

- vnitřní – mezidivizní, meziodborový
  - vnější - se srovnatelnou organizací
-





TADY NAŠ TÝM SPECIALISTŮ  
PŘÁVĚ ANALYZUJE JEDNOHO  
NAŠEHO KONKURENTA



SKRMA  
PAVEL

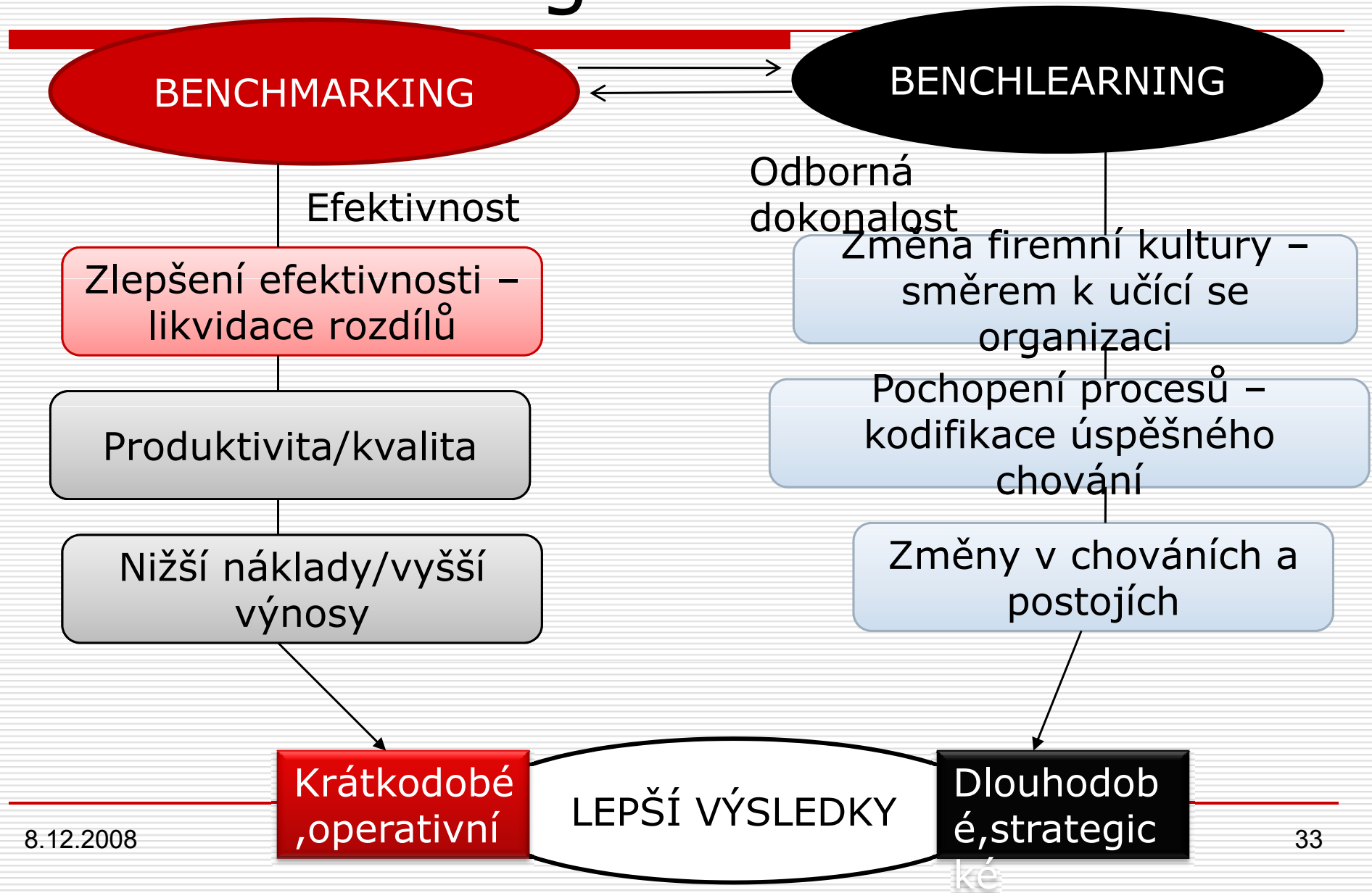
# Od benchmarkingu k benchlearningu

---

- Benchmarking vede k napodobování úspěšného chování.
- Proces zdokonalování řízení a výcviku vedoucích přes benchmarking se nazývá benchlearning (učit se od nejlepších), který vyžaduje :
  1. Mít vůli a odvahu **proniknout** do podstaty věci
  2. Zjistit, **co je** o dané věci **známo** a **kdo to ví**
  3. Získat informace a **vstřebat poznatky**
  4. Zkušenosti **přenést** na interní poznatky a sjednotit je s cílem organizace
  5. **Kodifikovat** úspěšné jednání a **změnit** pracovní postup
  6. Rozpoznat zákonitosti **učící se organizace** – dosáhnout trvalého stavu soustavného rozvoje než určité úrovně rozvoje



# Od benchmarkingu k benchlearningu



# Kontrolní nástroje

---

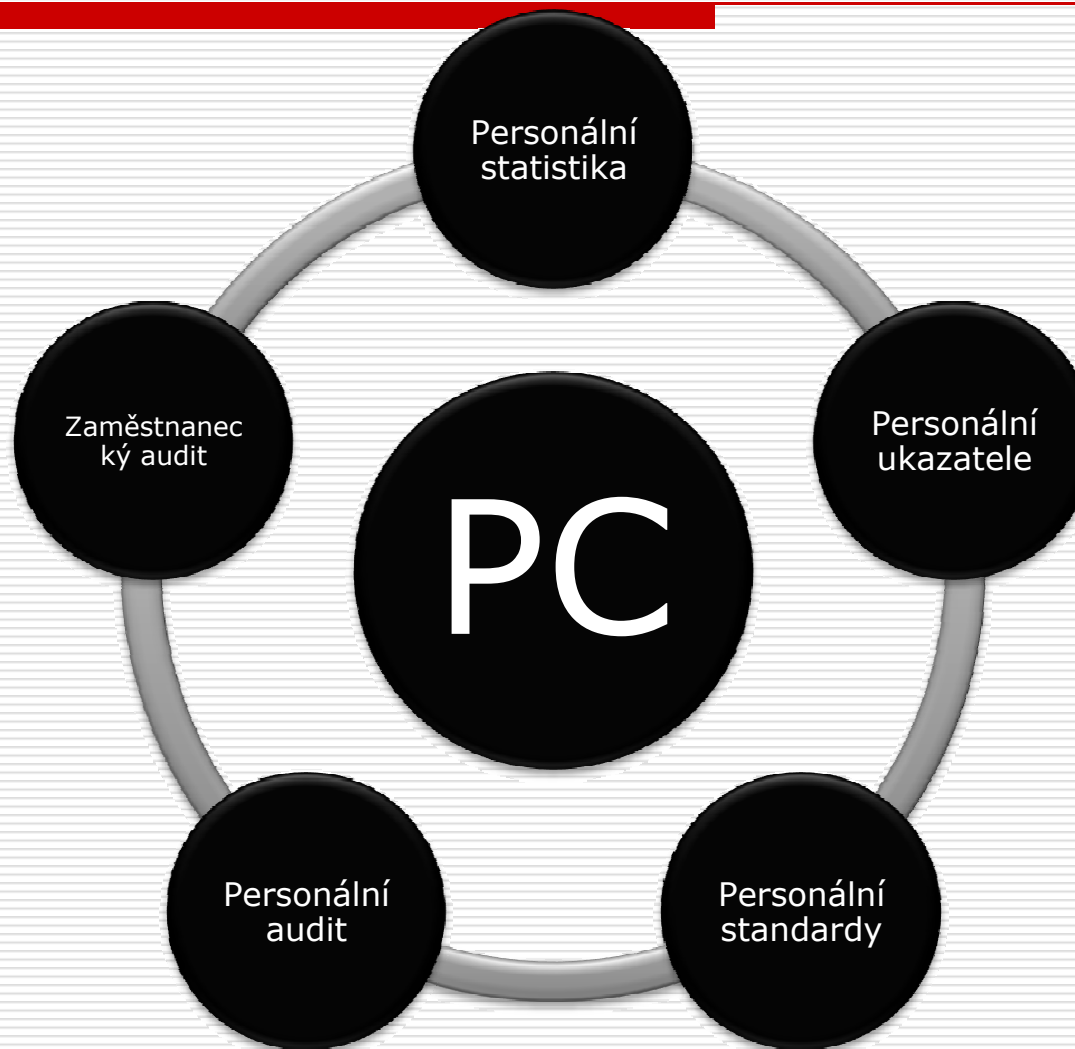
**Personální controlling** – jeden z nástrojů strategického řízení

Sleduje 5 základních ukazatelů :

- vývoj a **struktura personálních nákladů** a personální statistika
  - personální **ukazatele kvantitativní** = ukazatele pro benchmarking, **kvalitativní** + strategické aspekty = přidaná hodnota, počet řídicích zaměstnanců , počet dní věnovaný vzdělávání v kompetencích apod.
  - **standardy PC** - definuje hodnoty pro personální ukazatele např. 80% míst obsazeno z vnitřních zdrojů, 2 dny po poradách informovat ostatní zaměstnance
  - **personální audit** - hodnotí dosažené výsledky personálních činností (interně, externě, podklady z analýz, benchmarkingu, rozhovory apod.)
  - **zaměstnanecký audit** – posuzování výkonu personálního řízení vlastními zaměstnanci
-

# 5 nástrojů personálního controllingu

---



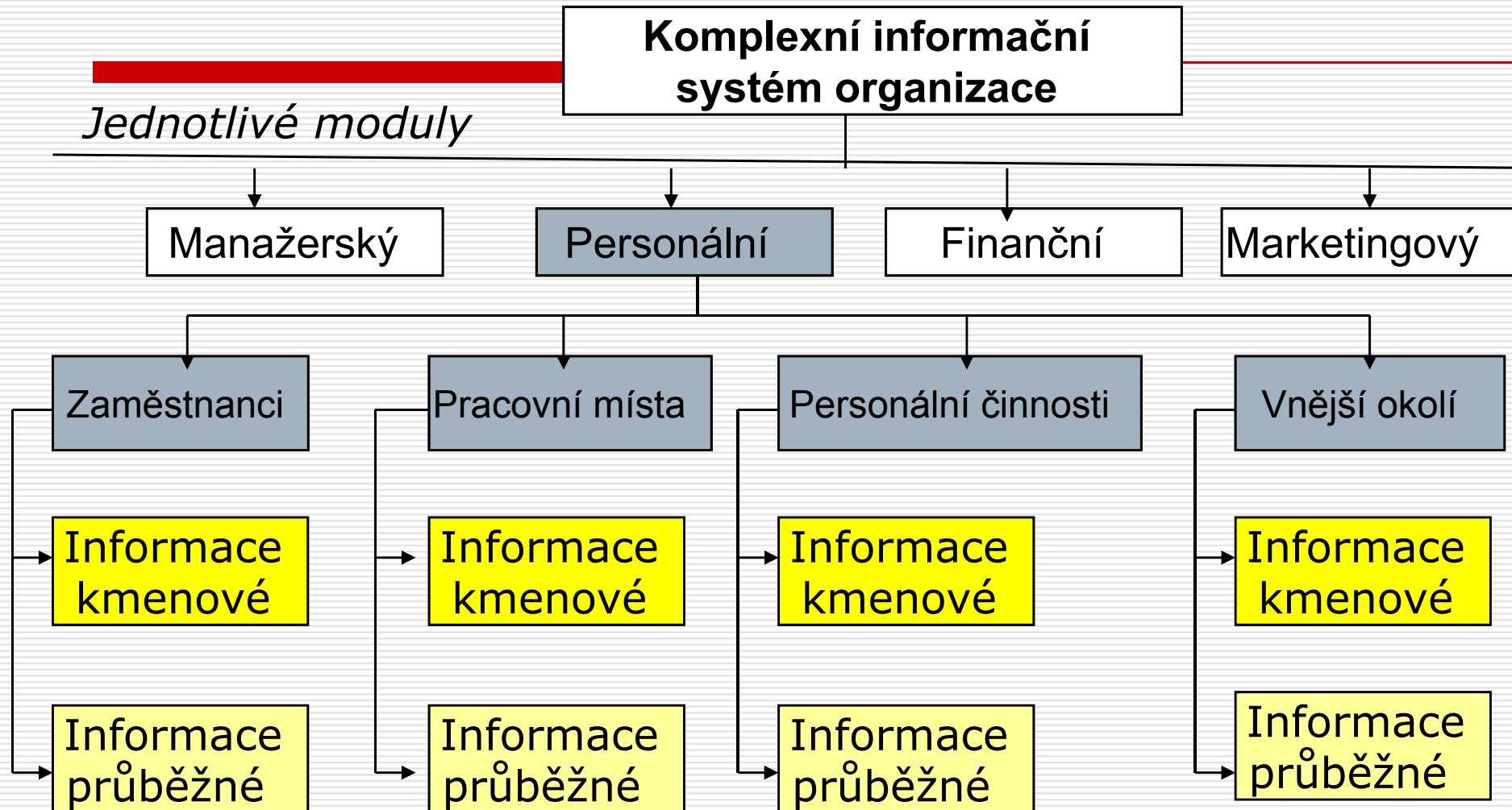
# Kontrolní nástroje personálních analýz

---

## **Personální informační systém**

- ❑ Bez PIS jsou personální analýzy jen obtížně vykonatelné
  - ❑ PIS je v kompetenci personálních útvarů , z hlediska koncepčnosti, provozování a využívání .
  - ❑ Vedoucí pracovníci – zdroj informací pro aktualizaci a běžní uživatelé .
-

# Personální informační systém



Tématický celek D.








---

# **VYBRANÉ PROCESY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

---

# Literatura

---

-  J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001
-  B. Wiliam, Werther, Jr. K. Davis: *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992 (čítanka)
-  M. Foot, C. Hook: *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002
-  M. Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002
-  M. Čákrť: typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press, 2006
-  W. Bridges: Typologie organizace, Praha: Management Press, 2006
-  A. Lubasová: *Stínová stránka úspěchu*. Praha: Maxdorf, 2008

@ Přednáška - **naleznete v IS - v elektronické podobě**

---

# 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 - v tomto kursu se zabýváme tím nejdůležitějším – **zajištěním zaměstnanců**
-



# Základní personální procesy

---

V centru pozornosti strategie organizace je dosahování cílů prostřednictvím lidí .

Procesy  
personálního  
řízení

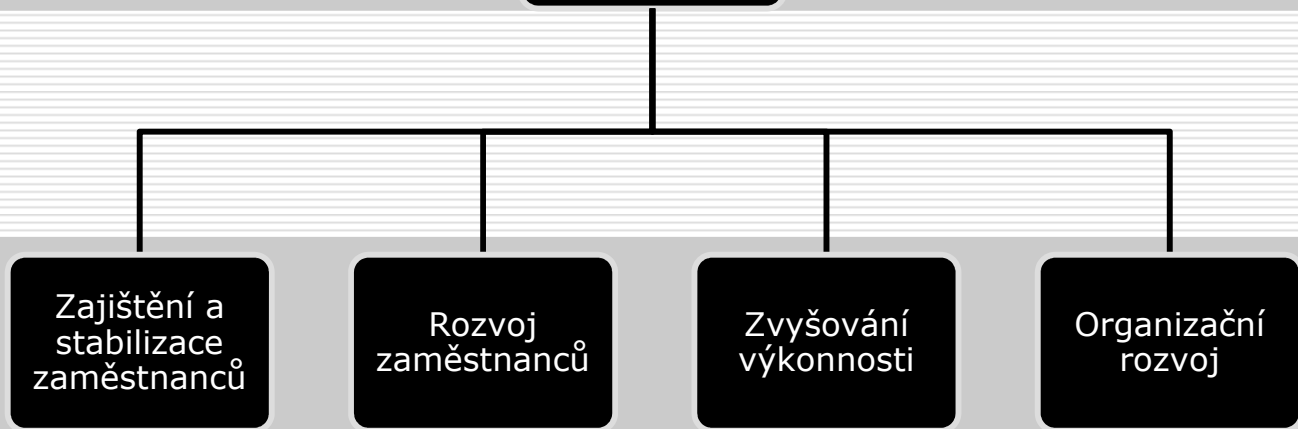
4 hlavní procesy

Zajištění a  
stabilizace  
zaměstnanců

Rozvoj  
zaměstnanců

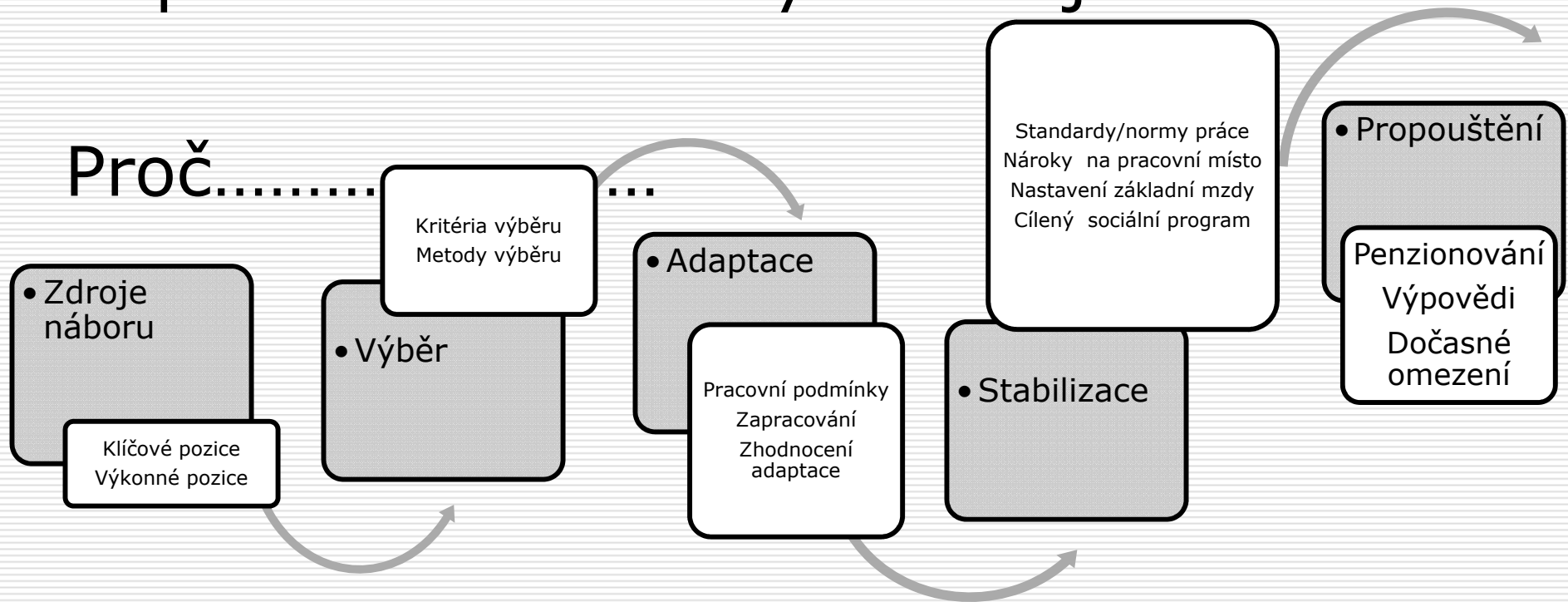
Zvyšování  
výkonnosti

Organizační  
rozvoj



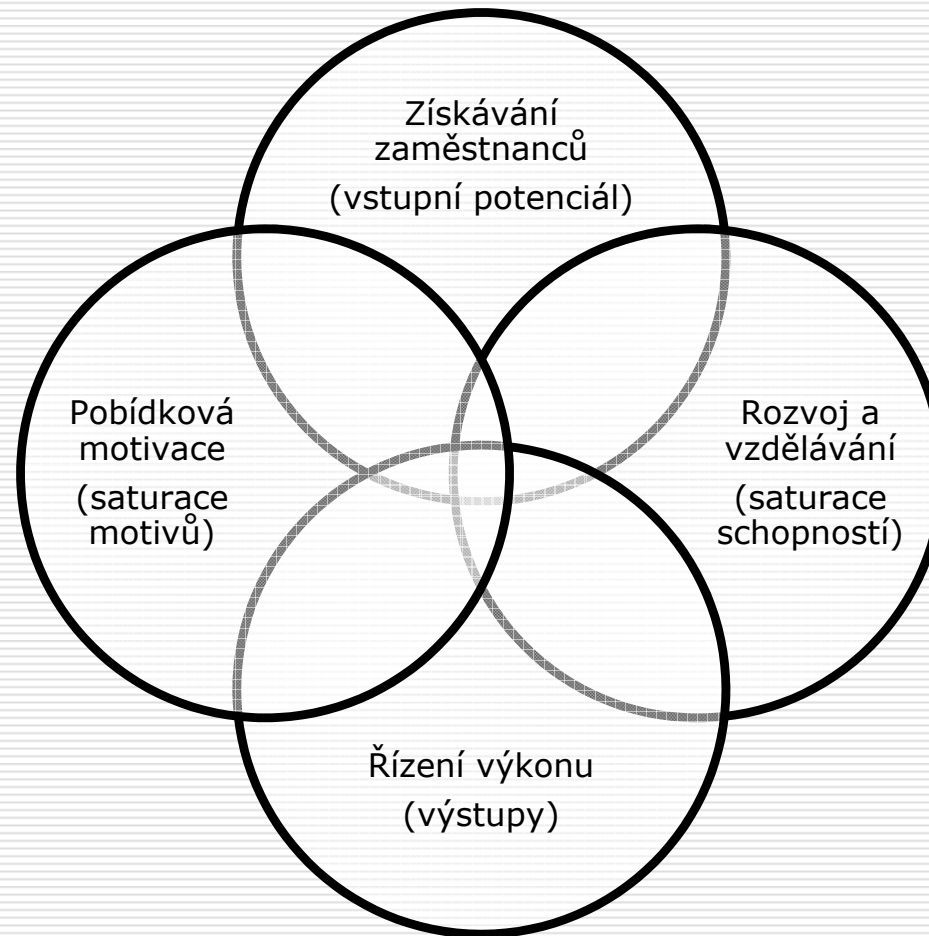
# Zajištění zaměstnanců

Zajištění zaměstnanců je nejdůležitější proces řízení lidských zdrojů.



# Provázanost personálních procesů

---

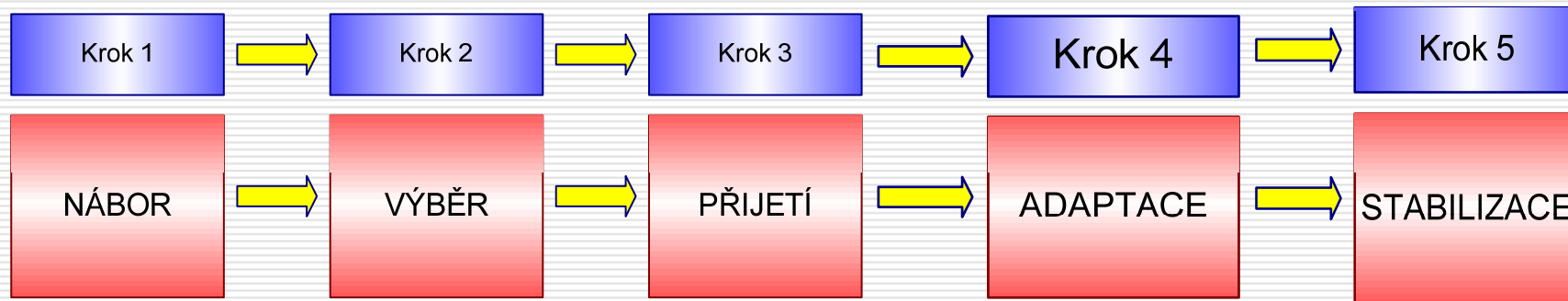


# Zajištění pracovníků

---

Zajištění pracovníků je konkrétní personální činnost, pro kterou musíme mít k dispozici všechny potřebné informace, vyplývající z provedených analýz.

Proces zajištění pracovníka pro konkrétní pracovní pozici pak probíhá v těchto krocích :



# 1. Nábor uchazečů

---

- ❑ Proces, ve kterém je **upoutávána pozornost uchazečů** na organizaci nebo na pracovní pozici. Nábor může být realizován jak z vlastních – vnitřních zdrojů organizace, tak z vnějších zdrojů pracovního trhu.
- ❑ Někdy je nábor pojímán jako kombinovaný , kdy je dáána možnost jak novým uchazečům, tak vlastním zaměstnancům.
- ❑ Nábořem je stanoven vzorek uchazečů, kteří dále projdou procesem výběru.
- ❑ Do vnějšího náboru pracovníků je efektivně zapojen **personální marketing**, který prezentuje dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.

# Nábor uchazečů

---

## V rámci náboru vnitřních zdrojů dochází k :

- vertikálnímu pohybu pracovníka, který je spojen s jeho pracovním postupem
- horizontálnímu pohybu, který se uskutečňuje jednoduchým převodem
- diagonálnímu pohybu, který je doprovázený přeřazením z jedné oblasti do druhé se současným povýšením
  
- Kombinovaný nábor využívá principy i postupy jak vnitřního, tak vnějšího typu náboru. Zahrnuje přijímání nově příchozích osob, stejně jako vnitřní mobilitu pracovníků.

**Nábor napomáhá procesu zajištění pracovníků tím, že podchytí a zaujme nejlepší uchazeče .**

---

# Základní náborová politika

---

Musí obsahovat prohlášení organizace k:

- ❑ Celkovému **cíli** náboru (proč-koho- s jakými požadavky )
- ❑ **Rovným příležitostem** – vyloučení diskriminace v souladu se ZP
- ❑ Vztah k **vnitřním uchazečům** (může – nemůže obsadit z vnitřních zdrojů)

# Administrativní požadavky na uchazeče

---

- ❑ **Strukturovaný životopis**  
(curriculum vitae, CV – někdy s  
fotografií )
- ❑ **Motivační dopis** (někdy ručně  
psaný)
- ❑ Telefonický nebo osobní **kontakt**
- ❑ **Reference**

Pravidlo na které se často zapomíná :

---

Vždy stanovit časový limit pro podání přihlášek



# Zdroje nábory

---

- Osobní doporučení
  - Inzerát v místním nebo celostátním tisku (Rovnost – Mladá fronta Dnes)
  - Odborné časopisy
  - Noviny a magazíny minoritních skupin
  - Elektronické komerční databáze
  - Databáze úřadu práce a burz práce
  - Cílený nábor formou dne otevřených dveří
  - Personální agentury
-

# 2. Výběr uchazečů

---

- Výběr je etapa, ve které se rozhoduje o tom, který z uchazečů nejlépe odpovídá požadavkům organizace a má mu být pracovní místo nabídnuto
- Je vždy oboustranně vzájemným procesem , kdy organizace si vybírá pracovníka a pracovník organizaci nebo pracovní pozici.
- Jedná se o velmi důležitý prvek personálního řízení, protože má návaznost na další řídicí procesy na všech úrovních organizace.
- **Výběru vždy musí předcházet kvalifikovaný nábor**
- Typ a způsob výběrového řízení závisí na obsazované pozici a finančních možnostech organizace .

# Základní pravidlo výběru

---

**Vlastnosti**/poznat ,  
akceptovat – neakceptovat



**Schopnosti** / lze rozvíjet  
(prověřit znalosti, dovednosti, zkušenosti )

**Postoje** / nutno usměrňovat  
(aktivita, motivace, sdílení cílů )

---

# Typy výběru

---

- 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.

---

# Výběr uchazečů

---

Forma výběru je dána pracovní pozicí , na kterou je výběr prováděn :

- **Dohoda pracovníka s nadřízeným** – je forma pro výběr na nejjednodušší pracovní pozice. Setří náklady organizace a čas pracovníků personálního útvaru. (**Intuitivní – zkušenostní výběr**)
- **Výběrové řízení** je forma , která je uplatňována pro běžné pracovní pozice dělnických profesí, administrativně-správního charakteru, příp. pro nižší řídicí funkce (více zaměřeno na **poznání osobnosti** )
- **Konkursní řízení** – je forma pro výběr do vyšších řídicích funkcí nebo do funkcí specialistů (více zaměřeno na **schopnosti a postoje**)
- **Assessment centra** – výběr formou vyhodnocování schopností účastníka při řešení praktického problému z praxe se používá pro náročné řídicí funkce nebo funkce specialistů (**komplexní prověření**)
- Měření **způsobilosti dle kompetenčních modelů**

# Výběr uchazečů

---

## Jednotlivé etapy výběru závisí na formě prováděného výběru:

1. Stanovení **kriterií a metod výběru**, na jejichž základě bude výběr ze souboru uchazečů prováděn a optimalizován
2. **Navázání kontaktu** s uchazečem zajišťuje získání kvalitních informačních podkladů o uchazeči – písemných i postřehů z osobního kontaktu
3. **Ověření** profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče – formou strukturovaného životopisu, analýzou rukopisu, dotazováním na referenčních místech, psychologickými testy, předloženými doklady atd.
4. **Výběrový pohovor** - je nejdůležitější a současně nejobtížnější součástí výběru pracovníka. Je nutné tento rozhovor vést na profesionální úrovni – připravit otázky pro uchazeče, fakta o organizaci a pracovní pozici, informace o stabilizačním programu apod. Významnou částí výběrového pohovoru je vyjasnění si vzájemných očekávání organizace i uchazeče. Průběh výběrového pohovoru by měl být zapsán pro případné další využití.

# Výběr uchazečů

---

- 5. Celkové vyhodnocení** výběrového řízení a doporučení všech účastníků výběrové skupiny k přijetí či nepřijetí uchazeče. Poslední rozhodující slovo má příslušný vedoucí pracovník
- 6. Zaslání odpovědi** přijatým i nepřijatým uchazečům - svědčí o úrovni personální práce organizace a přispívá k podpoře snah personálního marketingu. V praxi dosud není zcela běžné a účastníci výběrových řízení, pokud nejsou vybráni zůstávají bez odpovědi.
- 7. Uložení informací** o neúspěšných kandidátech do databanky potenciálních pracovníků – je krokem, kterým se zhodnocují náklady, které byly do výběrového řízení investovány. Je využíváno pro další vyhledávání pracovníků v budoucnu .

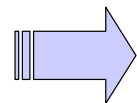
# Standardní metody výběru

---

- Strukturovaný rozhovor s předem připravenými otázkami a kritérii hodnocení
- Posouzení celkového dojmu , kterým účastník působil
- Osobní SWOT analýza



# Ukázka



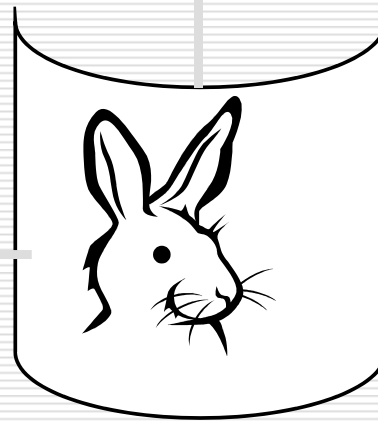
## CELKOVÝ DOJEM

Rozsah bodů / Kriterium	10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 1
<b>Vystupování</b>	sympatický	zaujme	nenápadný	všední	nesympatický
<b>Zralost</b>	zkušený	vyspělý	přiměřeně zralý	nevyzrálý	dětský
<b>Vyjadřovací schopnost</b>	pohotový	výmluvný	srozumitelný	nepohotový	těžkopádný
<b>Vzhled</b>	pečlivý zevnějšek	upravený	zevnějšek bez závad	lhostejný zevnějšek	nedbalý zevnějšek

# Ukázka – osobní SWOT – jednoduchá

CO SE MI NA SOBĚ LÍBÍ :  
(Mé silné stránky)

CO BYCH CHTĚL NA SOBĚ ZMĚNIT?  
(Mé slabé stránky)



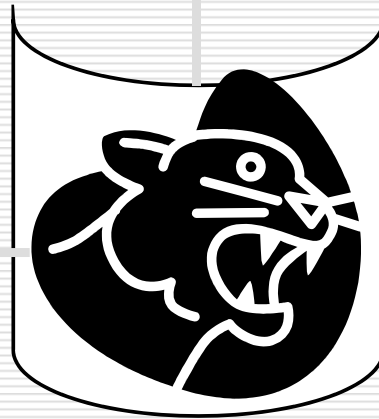
JAK TOHO MŮŽU V BUDOUCNU VYUŽÍT  
(Mých silných stránek)

CO MI TO MŮŽE ZPŮSOBIT?  
(Mé slabé stránky)

# Ukázka – osobní SWOT – klasická

Vaše silné profesionální stránky

Rezervy, které Vám brání v kariéře



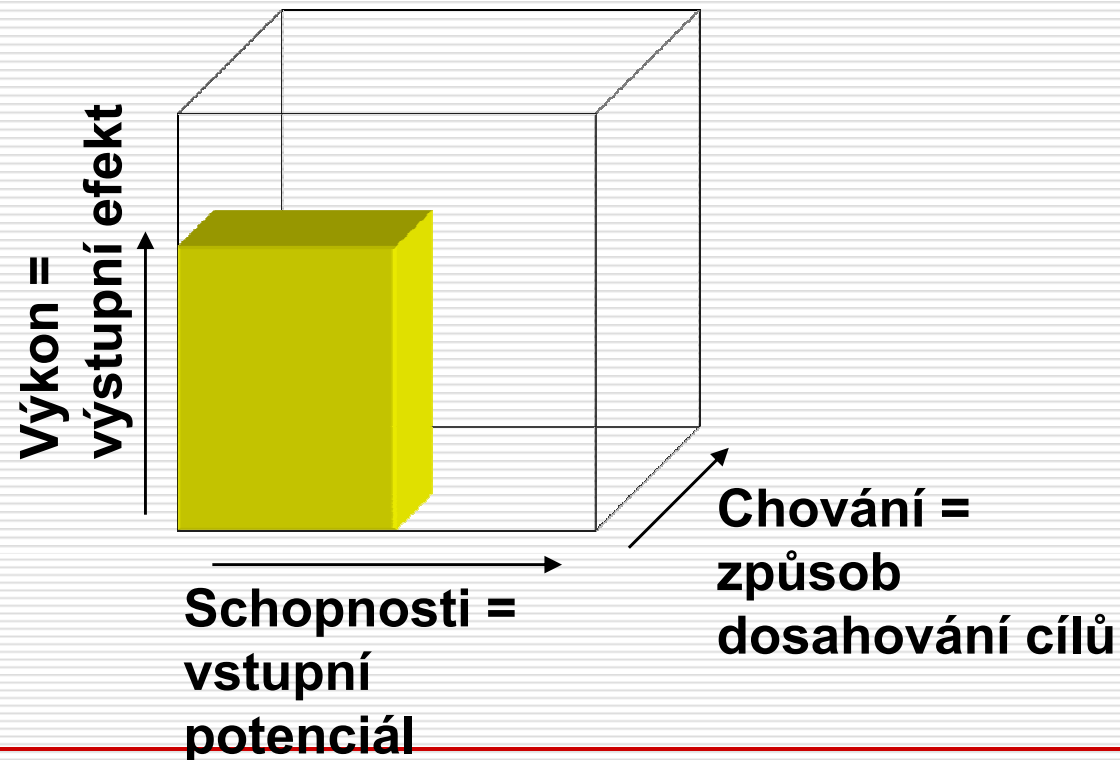
Profesní cíle, kterých byste rád v průběhu roku dosáhl:

Co Vaše profesionální zájmy ohrožuje :

# Hodnocení uchazeče v rámci VŘ

---

## Hodnotící krychle



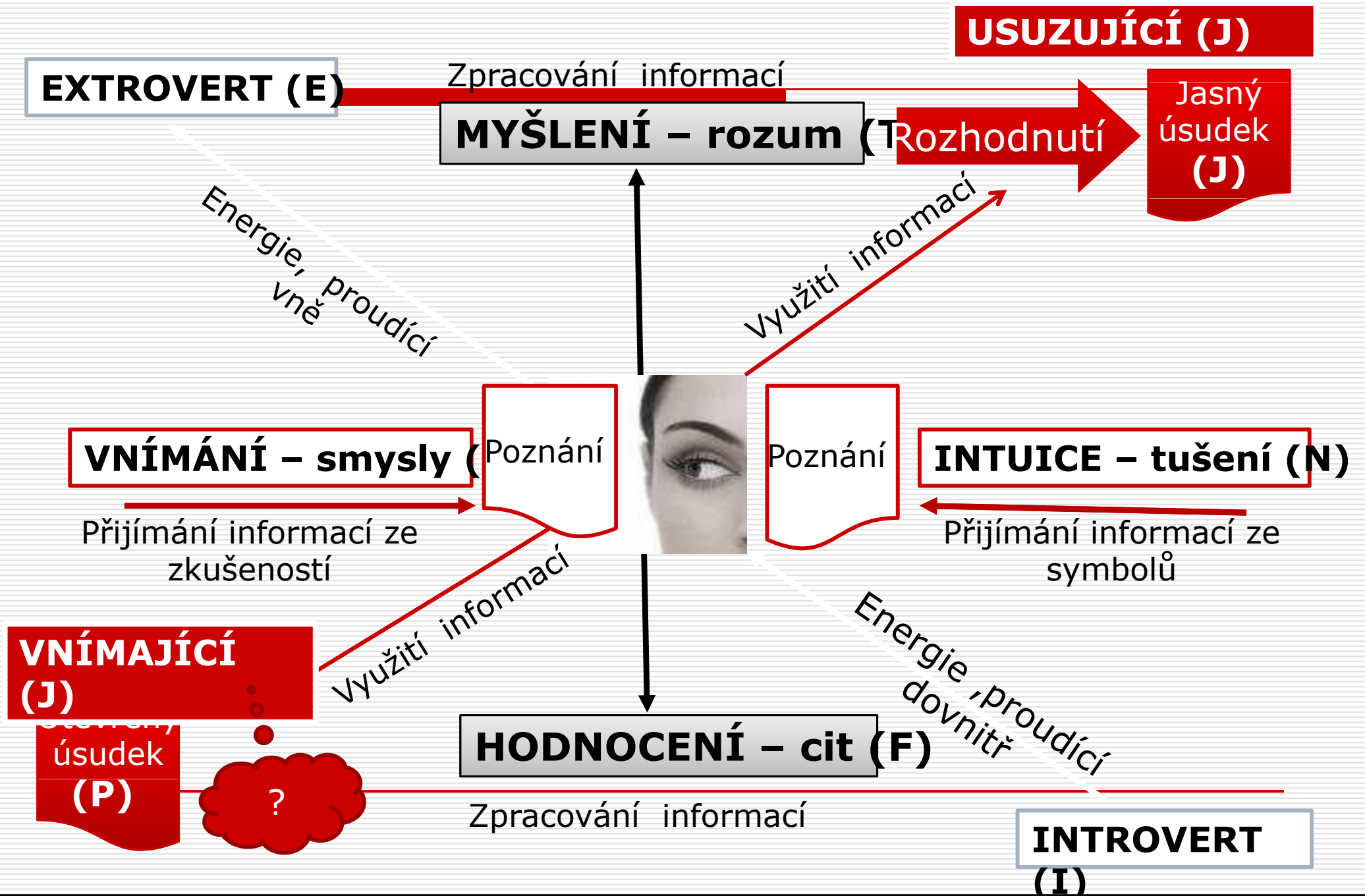
# Vývojové metody výběru

---

Analýza typologie osobnosti uchazeče  
s charakteristikou prostředí dle  
metodiky MBTI

(Komparace osobnostní typologie a charakteristiky  
prostředí vytváří 256 různých variant, na jejichž  
základě lze predikovat úspěšnost jedince)

# Schéma osobnosti v pojetí MBTI



# Výsledky testu MBTI

<p><b>ISTJ</b> Voják 6%</p>	<p><b>ISFJ</b> Obětavec 5%</p>	<p><b>INFJ</b> Tajemný vlivný 1%</p>	<p><b>INTJ</b> Stratég 1%</p>
<p><b>ISTP</b> Dobrodruh 7%</p>	<p><b>ISFP</b> Idealista 5%</p>	<p><b>INFP</b> Misionář 1%</p>	<p><b>INTP</b> Architekt myšlenek 1%</p>
<p><b>ESTP</b> Praktik 13%</p>	<p><b>ESFP</b> Vrba 13%</p>	<p><b>ENFP</b> Bojovník za dokonalost a svobodu 5%</p>	<p><b>ENTP</b> Inovátor s pomníčky 5%</p>
<p><b>ESTJ</b> Loajální realista 13%</p>	<p><b>ESFJ</b> Laskavý harmonizátor 13%</p>	<p><b>ENFJ</b> Charismatický vůdce 5%</p>	<p><b>ENTJ</b> Maršál méně než 5%</p>

Orientace organizace navenek směrem k trhům a konkurenci

**EXTROVERTNÍ**

Neosobní zpracování informací, rozhodování na základě následku, schopnosti, výkonnosti

**MYSLÍCÍ - rozum**

Realizace firemních rozhodnutí, jasné definice věcí, řešení problémů

**Úsudek Rozhodnutí**

**USUZUJÍCÍ**

Energie, proudící vně

Přijímání informací zaměřených na budoucnost, celkový obraz a možnosti

**SMYSLOVĚ VNÍMAJÍCÍ**

Přijímání informací, zaměřených na současnost, detaily, realitu

Poznání

Poznání

**INTUITIVNÍ**

Energie, proudící dovnitř

Hledání více vstupů, věcem nechává volný průběh, často zůstává nejasné

**VNÍMAJÍCÍ**

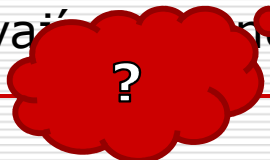
**Úsudek**

**CÍTÍCÍ - vztahy**

Zpracování informací závislé na osobním přístupu, hodnotách, tvořivosti

**INTROVERTNÍ**

Orientace organizace dovnitř na vlastní technologie, sny šéfů a vlastní kulturu





# Charakteristika prostředí

I - Spoléhání na své know-how

E- Orientace na trhy

<p>ISTJ (Voják 6%) <i>Zaměstnanec v průmyslu Justice Státní instituce</i></p>	<p>ISFJ (Obětavec 5%) <i>Pedagogická sféra</i></p>	<p>INFJ (Tajemný vlivný 1%)</p>	<p>INTJ (Stratég 1%) <i>Odborné lékařství</i></p>
<p>ISTP (Dobrodruh 7%) <i>Zaměstnanec ve službách Policie Výzkumné ústavy</i></p>	<p>ISFP (Idealista 5%)</p>	<p>INFP (Misionář 1%)</p>	<p>INTP (Architekt myšlenek 1%) <i>Vývojové organizace Parlamentní a senátní politická sféra</i></p>
<p>ESTP (Praktik 13%)</p>	<p>ESFP (Vrba 13%) <i>Umělecká sféra Diplomacie</i></p>	<p>ENFP (Bojovník za dokonalost a svobodu 5%) <i>Podnikání ve službách Sportovní oblast</i></p>	<p>ENTP (Inovátor s pomníčky 5%)</p>
<p>ESTJ (Loajální realista 13%)</p>	<p>ESFJ (Laskavý harmonizátor 13%) <i>Podnikání v obchodní organizaci Státní úřady Všeobecné lékařství Komunální politika</i></p>	<p>ENFJ (Charismatický vůdce 5%)</p>	<p>ENTJ (Maršál - méně než 5%) <i>Bankovníctví Podnikání ve výrobní organizaci Organizace se zahraničním kapitálem</i></p>

# Význam srovnávání typologií

---

- ▶ Rozpoznání typologie prostředí je důležitým prvkem pro efektivní manažerskou činnost, neboť její způsob bude významně determinován **podobností a rozdílností osobnosti manažera a typologie organizace.**
- ▶ V případě, že je situace v **organizaci stabilizovaná**, pak za úspěšného bude považován ten, kdo je jejím **reprezentačním vůdcem**, tzn., že jeho osobnostní typologie respektuje přirozený charakter organizace.
- ▶ Výrazná odlišnost mezi osobnostním typem a charakterem organizace může být předpokladem pro tzv. **kompenzační vůdce**, jejichž činnost bude považována za úspěšnou tehdy, dokážou -li zrealizovat díky svým silným stránkám, zcela odlišným od dosavadního charakteru organizace, požadované změny v organizaci.

# Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – reprezenační vůdce

Index intenzity	Extrovertní (E)	Intuitivní (N)	Myslíci (T)	Usuzující (J)
3				
2				
1				
1				
2				
3				
Index intenzity	Introvertní (I)	Smyslový (S)	Cítcí (F)	Vnímající (P)

Typologie osobnosti

Typologie prostředí

# Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – kompenzační vůdce

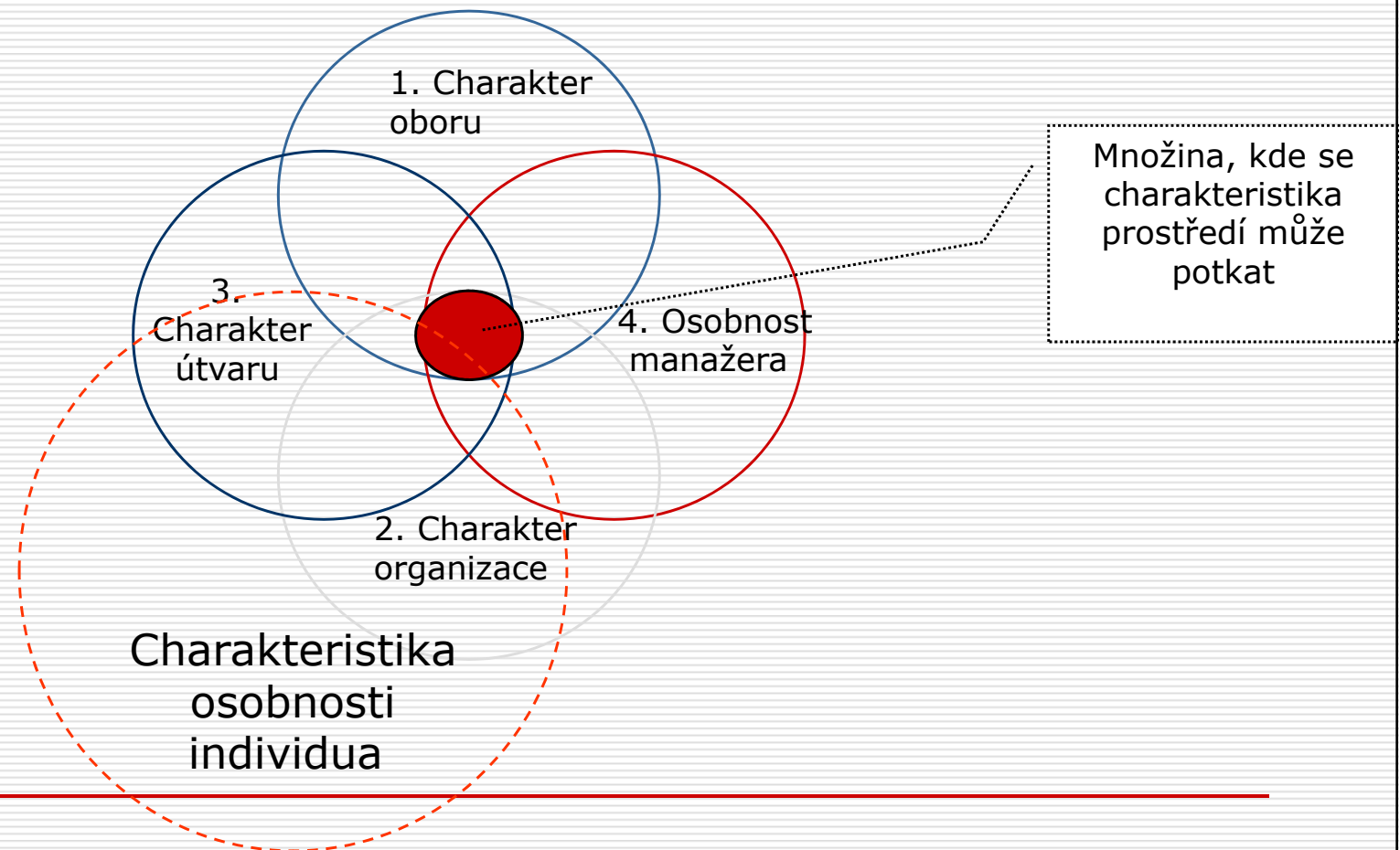
Index intenzity	Extrovertní (E)	Intuitivní (N)	Myslíci (T)	Usuzující (J)
3				
2				
1				
1				
2				
3				
Index intenzity	Introvertní (I)	Smyslový (S)	Cítící (F)	Vnímající (P)

Typologie osobnosti

Typologie prostředí

# Co tvoří charakteristiku prostředí?

---



# 3. Přijetí pracovníka

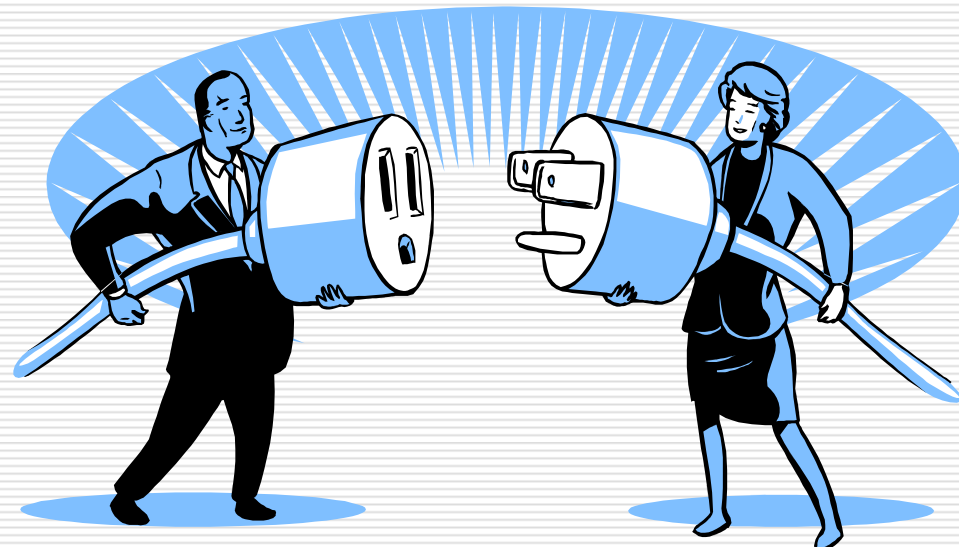
---

- Vyžaduje splnění všech předepsaných administrativních kroků dle personální instrukce, např. vyžádání zprávy o zdravotní způsobilosti k zastávané práci, vypsání formuláře (dotazníku) pro informační personální systém, zápočtový list, vstupní instruktáž o organizaci, pravidlech bezpečnosti práce, apod.
- Důležitou součástí přijetí pracovníka je předání pracovní smlouvy v den zástupu do zaměstnání, osobní přivítání kompetentním zástupcem organizace a uvedení na pracoviště pracovníkem personálního útvaru

# Základní pravidlo přijetí

---

**Přijetí pracovníka je měřítkem  
úrovně organizační kultury**



# 4. Adaptační proces

---

**Adaptační proces** je získávání a osvojování si specifických poznatků a dovedností pro převzetí určité úlohy ve společnosti. Délka adaptačního procesu je různá dle charakteru organizace a pracovní pozice.

V rámci adaptace je po pracovnících požadováno zvládnutí :

- **Pracovní adaptace** - pracovní úlohy, procesy a postupy – „zaběhnutí“ se v nové práci
  - **Sociální adaptace** – postupné začleňování do sociálních vztahů v rámci celé skupiny a do systému organizace (znalost cílů, organizační kultura, předpisy, normy vyhlášky, tj. vnitřní legislativa organizace)
-



# Adaptační proces

---

Účinné prostředky adaptace pracovníka jsou:

- ⇒ **Vstupní seznamovací program** – instruktáž, přednášky, specializační školení
  - ⇒ **Odborné a sociální zaškolení** – písemná forma organizační kultury, pokyny pro nové pracovníky, seznámení se s potřebnými vedoucími pracovníky i kolektivem, důležité odborné informace
  - ⇒ **Motivující práce** – zadávání práce, která bude vzhledem k době pobytu na pracovišti pracovníkem reálně splnitelná
  - ⇒ **Zpětná vazba** – předat pracovníkovi zpětné informace o tom, jak jeho zaškolení probíhá např. formou průběžného neformálního hodnocení jeho práce
  - ⇒ **Náročný a spravedlivý vedoucí**, orientovaný na lidský faktor
  - ⇒ **Poradenská a odborná pomoc**, zejména od pracovníků personálního útvaru a zkušených spolupracovníků
  - ⇒ Projednání budoucího osobního postupu a **přidělení neformálního konzultanta**
-

# Adaptační proces

---

- 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
-

# 5. Proces stabilizace

---

Stabilita pracovníků se v tomto pojetí chápe jako stabilní míra potřebného lidského potenciálu, kterým organizace disponuje pro plnění svých cílů.

Prioritou se stává trvalé zvyšování kvalifikace pracovníků  
ve formě :

- **job shaving** - sdílení práce při spolupráci na cílech strategie
- **job enlargement** – rozšiřování práce – víceprofesní rozvoj Každý zaměstnanec si osvojuje další 1-2 pracovní činnosti pro své efektivní využití v rámci organizace

# Multifunkční zaměstnanec

## job enlargement

---



# Proces stabilizace

---

- Na stabilizaci pracovníků v organizaci mají vliv uplatněné motivační faktory a jejich jednotlivé aspekty jako je systém odměňování, sociální programy a služby, úroveň organizační kultury, kvalita pracovních vztahů, komunikační systém, přístup k personálnímu rozvoji zaměstnanců, uplatněný styl řízení, možnost participace apod.
- V současné době je přístup ke stabilizaci zaměstnanců ovlivněn snahou o zavedení pružné a flexibilní organizace, ve které se personální řízení mění v duchu „od stability k flexibilitě“.
- Zavádí se pracovní místa, sdílená více pracovníky a fixní popisy práce se mění na pružné modifikace rolí.

# Proces stabilizace

---

O procesu stabilizace zaměstnanců hovoříme v souvislosti s efektivním hospodařením s lidskými zdroji. Každá změna pracovníka na pracovní pozici – ať v rámci vnitřní či vnější mobility – je spojena s náklady pro organizaci.

## **Do těchto nákladů se promítá:**

- nízká produktivita pracovníka v rámci průběhu adaptačního procesu
- zvýšení nákladů při přidělení práce jinému pracovníkovi
- náklady na nábor a výběr nového pracovníka
- náklady na zácvik a trénink

# Stabilizace

---

## **Kdy stabilizovat ?**

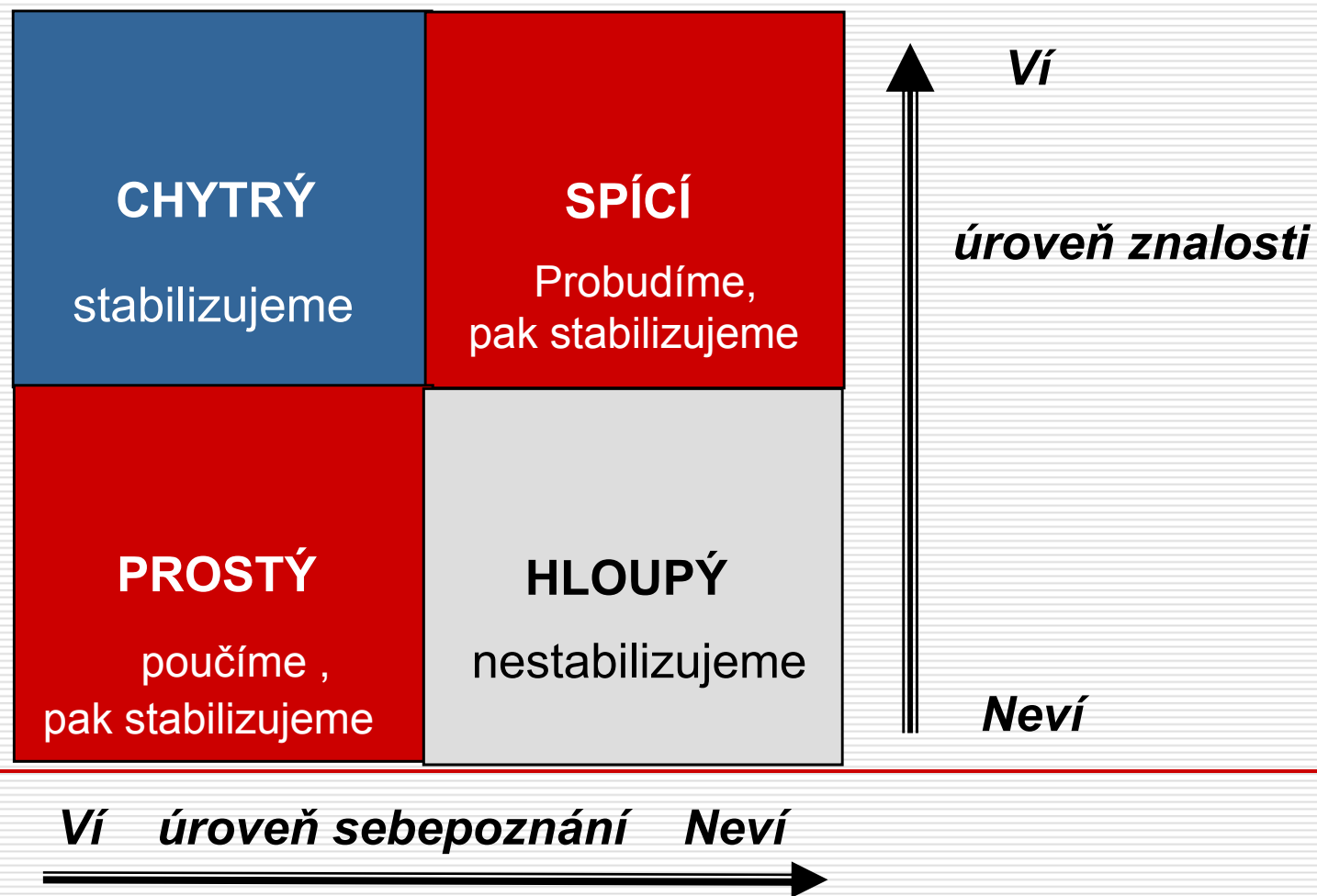
- Jestliže nám míra mobility překročí 10 % /viz personální analýzy / pak je nutno aplikovat radikální stabilizační program

## **Koho stabilizovat ?**

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

# Rozdělení zaměstnanců do portfolia

---





# Pozor na paradoxy personálního řízení při stabilizaci

---

- Při zajišťování a stabilizaci pracovníků pro potřeby organizace dochází někdy k tzv. Paradoxům personálního řízení , které je možno jednoduše matematicky vyjádřit takto :

$$5 + 2 = 5$$

princip krytí neschopnosti

$$5 + 1 = 4$$

nástup rozkladného elementu

$$5 - 1 = 6$$

propuštění brzdného elementu

$$5 - 1 = 3$$

odchod tvůrce (viz týmové role)

$$5 + 0 = 7$$

.....

$$5 + 0 = 3$$

.....

---

# Čím stabilizujeme ?

---

## 1. Spokojenost

2. Motivace

3. Komunikace

4. Zařazením do týmové spolupráce

5. Spoluúčastí na rozhodování

6. ....

7. ....

# Důsledky z uspokojení z práce:

---

- ⇒ Produktivita
- ⇒ Fluktuace
- ⇒ Absence

Čím více jsou lidé svoji prací uspokojováni, tím vyšší je jejich produktivita, méně inklinují k absencím a snižuje se fluktuace.

# Zadání úkolu z dnešní přednášky

---

- Formulace **požadavků na kompetence** manažerských a klíčových funkcí
  - Závěr - co jste si z práce na projektu odnesli, (přínos, problémy, šance projektu na praktické zrealizování)
-



---

# Prostor na vaše dotazy

---

Závěr

---



**Krásné Vánoce  
a  
úspěšné složení  
všech zkoušek**



---

**Děkuji Vám za pozornost**

---