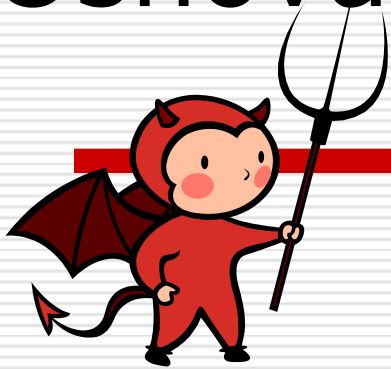


Osnova výuky – prosinec 2009



PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.
Kurs : SPP 802

Personální analýza, plánování a strategie

Řešení projektů

Zadání jednotlivých úkolů projektu

1. Výběr zaměření organizace a nástin záměru
2. **Definujte poslání a globální strategii zvolené organizace.**
3. **Vytvořte její organizační strukturu**
4. **Definujte personální strategii.**
5. **Formulujte aspekty psychologické smlouvy**
6. Rozpracování personální strategie do jednotlivých bodů **personální politiky**
7. **Vypracování vybraných 2 bodů personální politiky až do podoby pravidel**
8. Příprava **personálních plánů**, popis použité metody (vyber oblasti, které ve vaší organizaci vyžadují tvorbu plánu).
9. Provedení analýzy týmových rolí, dopady na týmovou spolupráci

Povinný je plán potřeby zaměstnanců, plán pokrytí potřeb zaměstnanců a plán osobních nákladů

Zadání úkolu na projektu – prosinec

- 10. Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových funkcí**
 - 11. 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 21.12.2009 dopoledne v **písemné podobě i elektronické podobě –na CD :**
 1. Na recepci fakulty nebo
 2. Zaslat poštou na adresu : Alena Lubasová, Ladova 33, 621 00 Brno
 - Bez odevzdání projektu nemůžete být připuštěni ke zkoušce/testu
 - Plánovaný předtermín pondělí 21.12.2009
-

Zadání úkolu ke zkoušce

Zkouška probíhá formou písemného testu-
ověření získaných znalostí (více forem) :

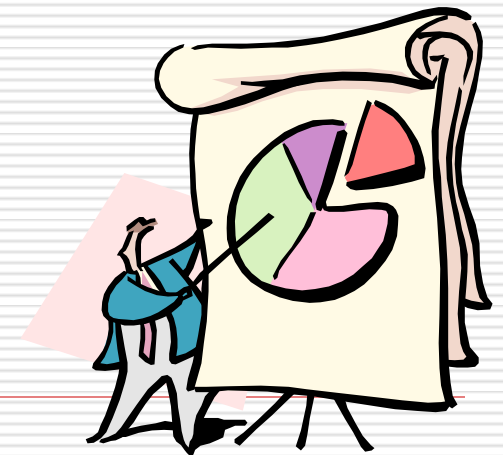
- Test bude bodován**
- V případě dosažení požadovaného počtu bodů bude zapsána do IS známka, vycházející i z hodnocení práce na projektu**
- Při nedosažení limitu bodů se test opakuje**
- Při nesouhlasu se známkou bude následovat ústní zkouška v dalším termínu**



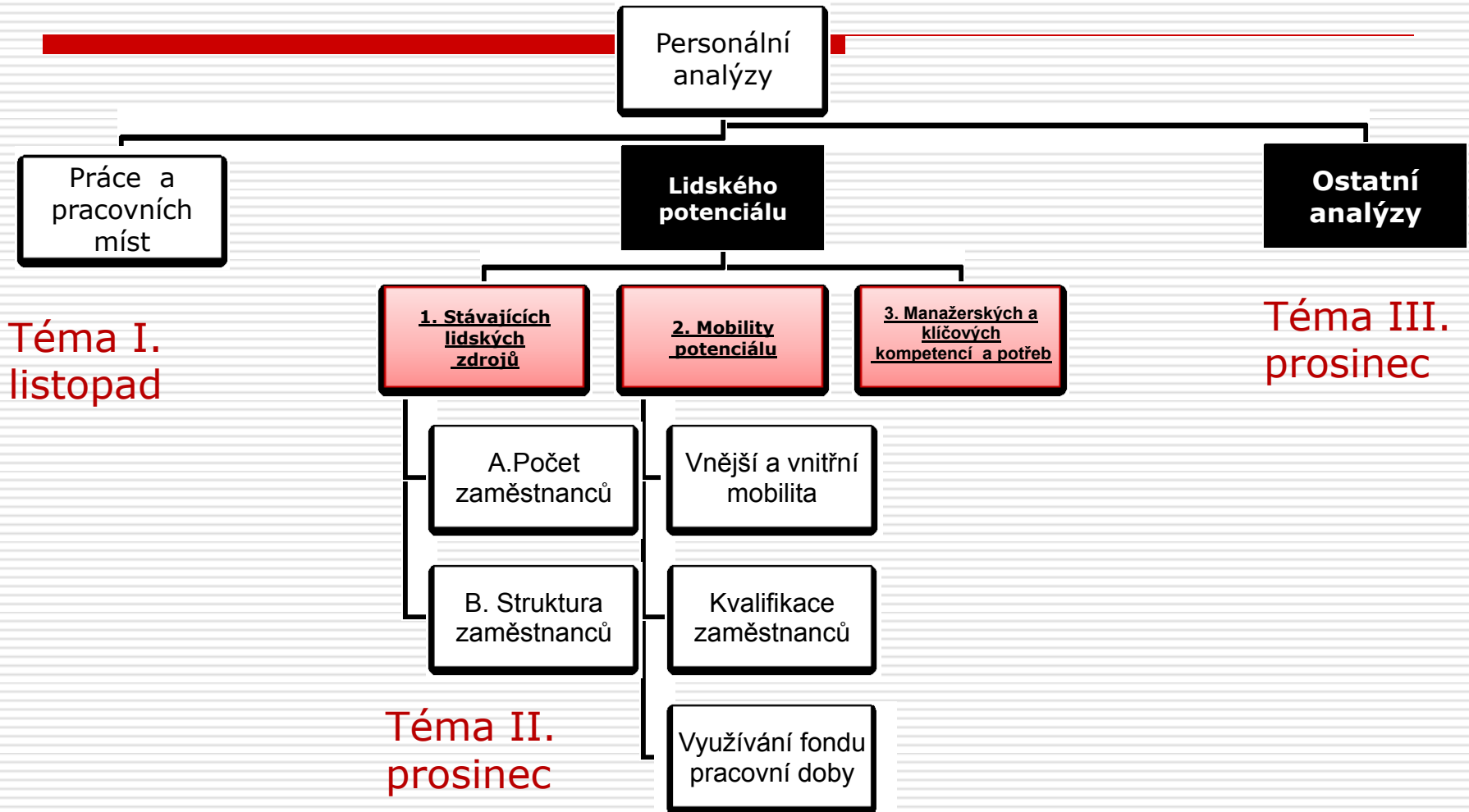
Prostor na vaše dotazy

Tématický celek C. –
pokračování

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



Struktura personálních analýz

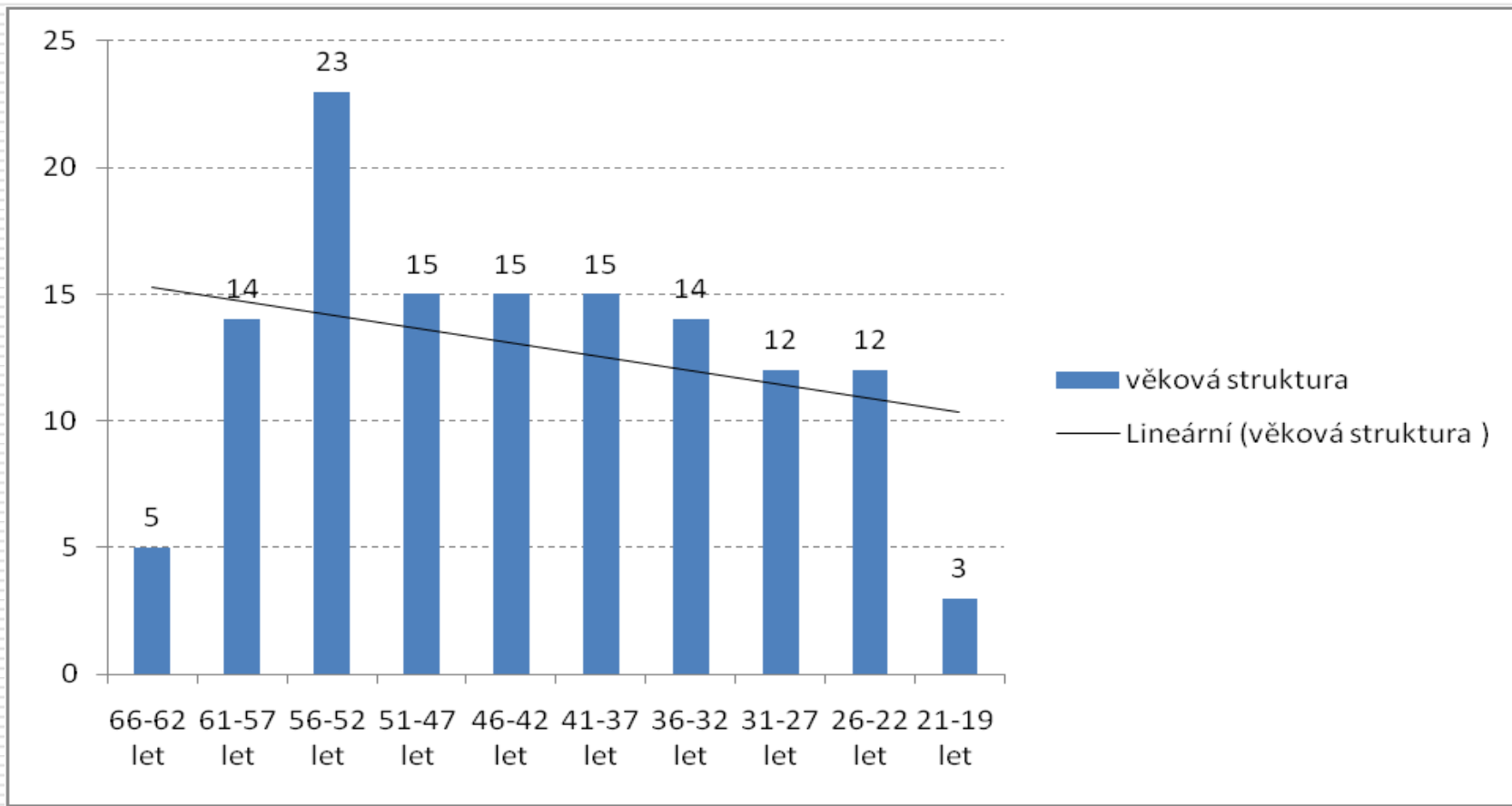


Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

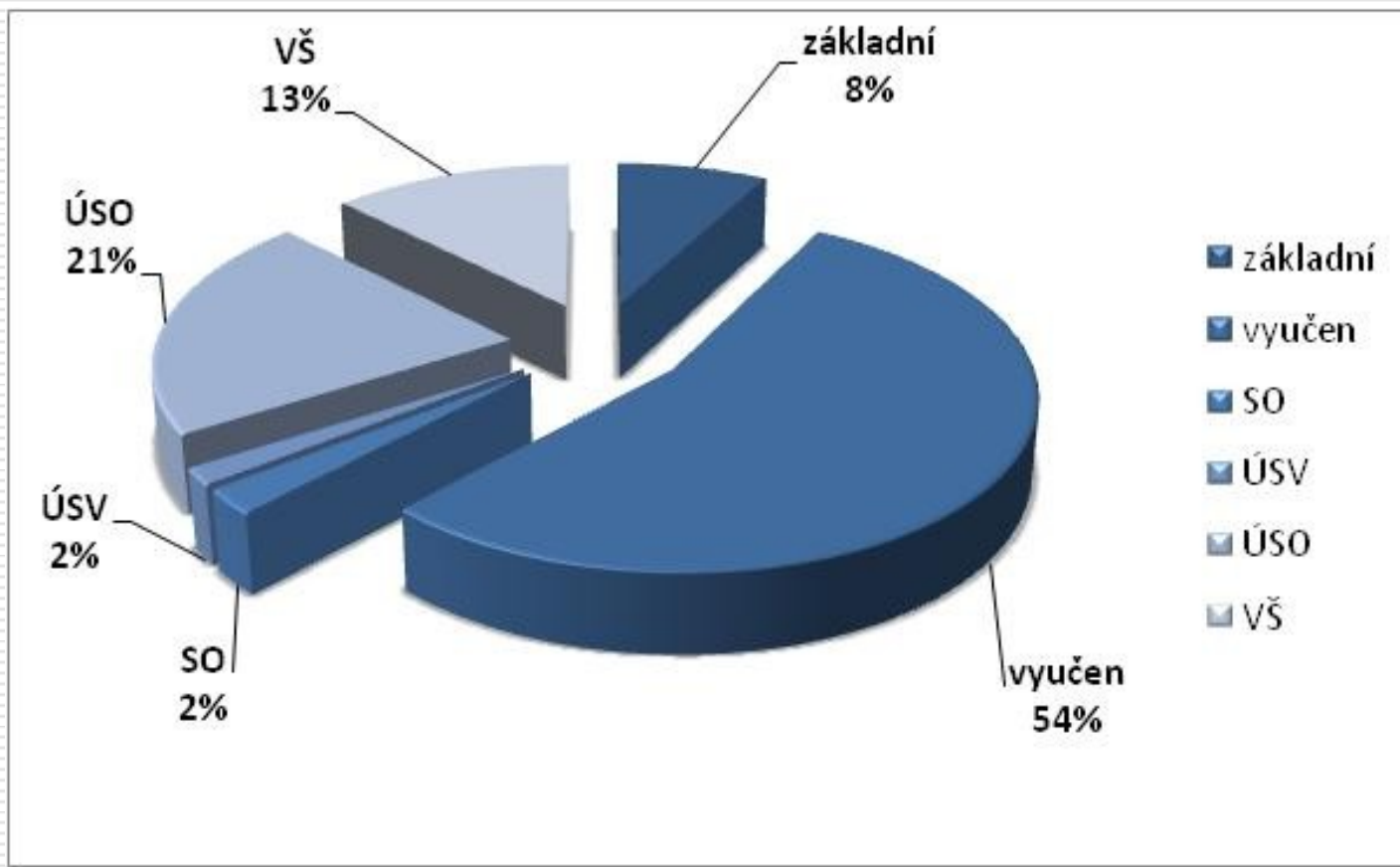
1. Analýzy stávajících lidských zdrojů

- **Počet zaměstnanců** - evidenční počet k určitému datu + průměrný počet za určité období
 - **Struktura** - demografické složení, ekonomická struktura = kategorie BCD, BCI, WCD, WCI - THP, D, Provozní a obslužný 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, apod.
-

Ukázka analýzy věkové struktury



Ukázka analýzy vzdělanostní struktury



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 **měsíc** (v souladu se statistickým vykazováním)
- ❑ 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 kriteria:

- 1. Evidenční počet zaměstnanců k určitému datu** (např. k 31.10.2009)
- 2. Průměrný počet zaměstnanců za určité období** (např. Od 1.1.2009 do 31.10.2009) bez ohledu na zkrácený úvazek
- 3. ! Průměrný přepočtený stav vnímá zkrácené úvazky zaměstnanců** za určité období (např. za říjen 2009)

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

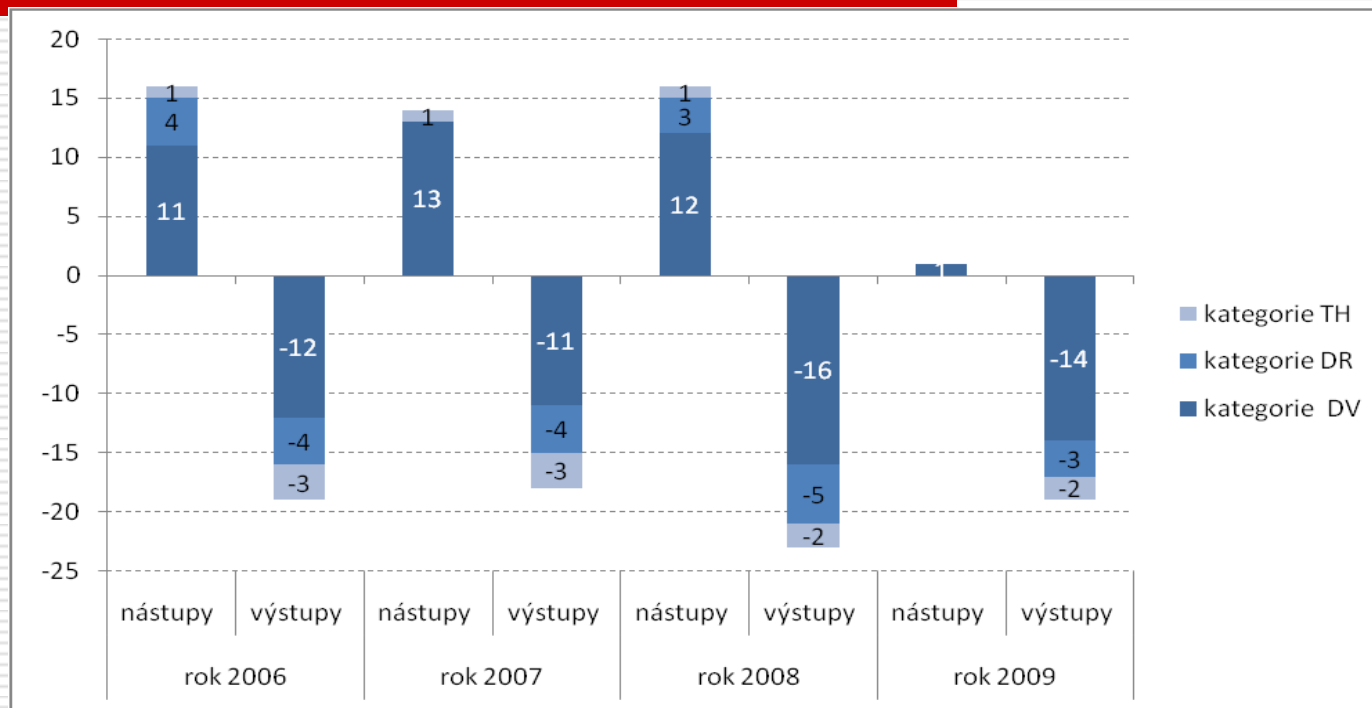
Ukazuje míru kontinuity zaměstnání a tendence zaměstnanců k setrávání v organizaci.

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

Výpočet :

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

Analýza fluktuace – ukázka



Společnost je dlouhodobě zaměstnanecky stabilizována. Míra fluktuace činí v letech 2006-2008 v průměru 13% a index stability 84%, což jsou ukazatele pod standardním průměrem.

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

HODNOCENÍ ÚTVARU: Produkce

Důvod hodnocení : Výsledky auditu

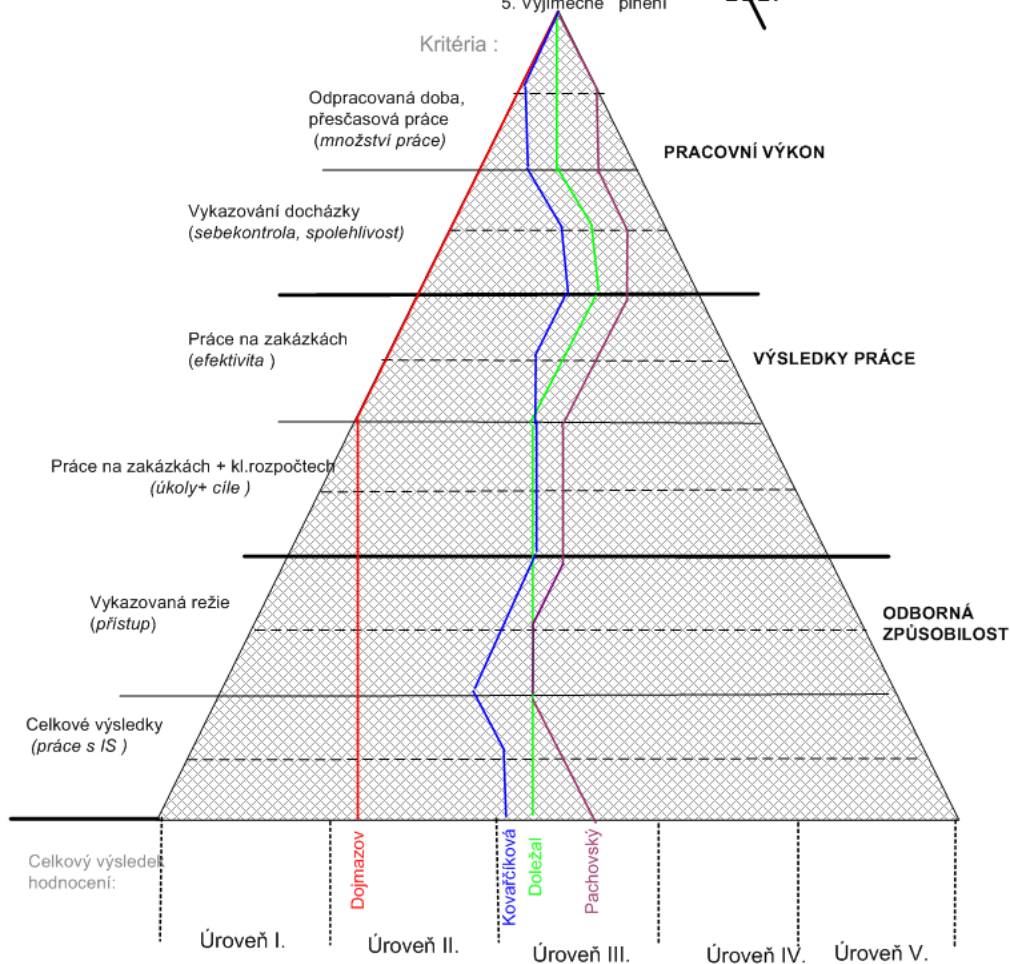
Termín hodnocení : 23.07.2008

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 ~~---~~



Hodnocení provedl : Lubasová, Vaněček

Schválil :

Datum: 24.07.2008

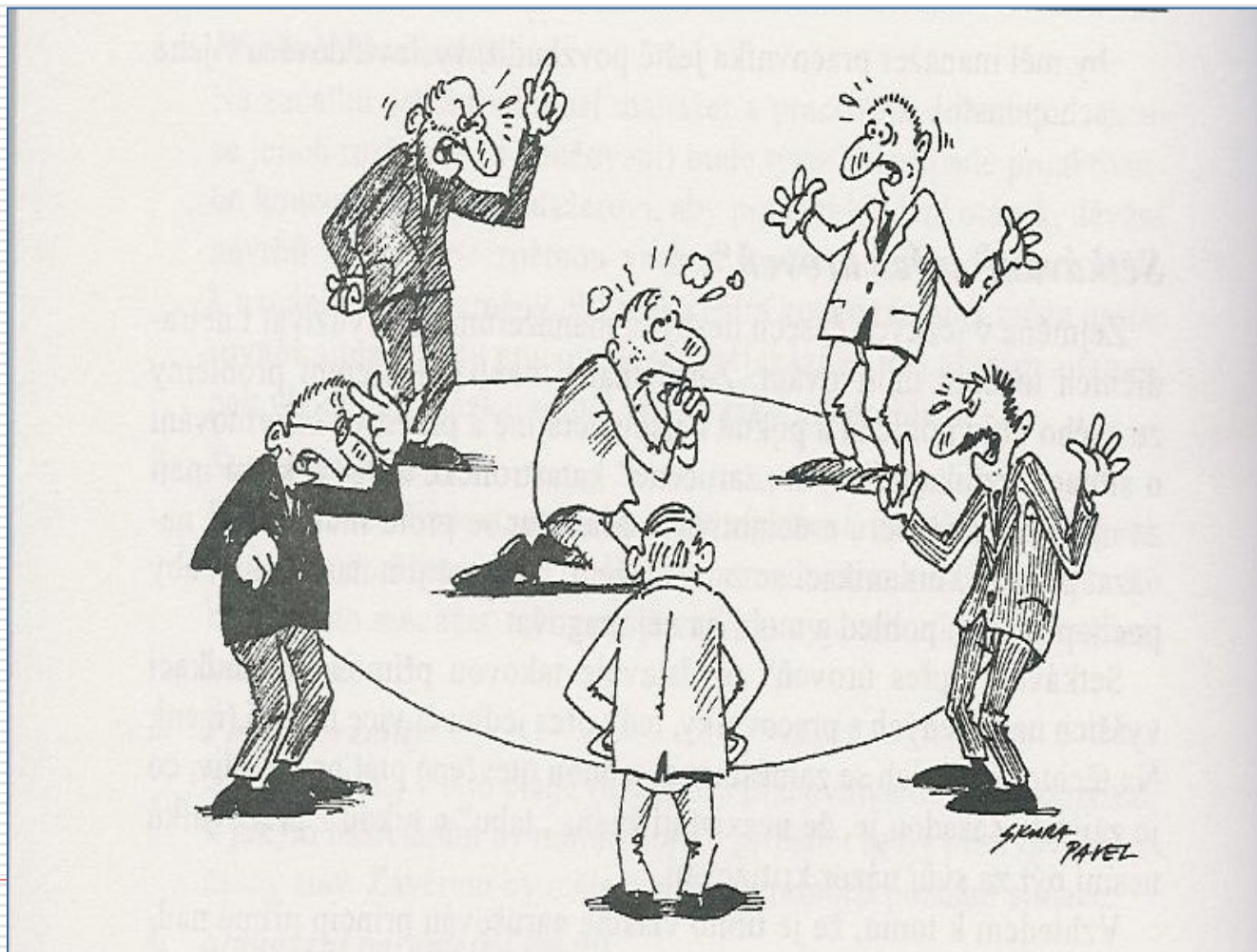
Ukázka z aktuálního auditů/ analýzy Fondu pracovní doby

Téma II. Analýzy lidského potenciálu v organizaci

3. Analýzy potřeb manažerských kompetencí - standardy manažerských kompetencí

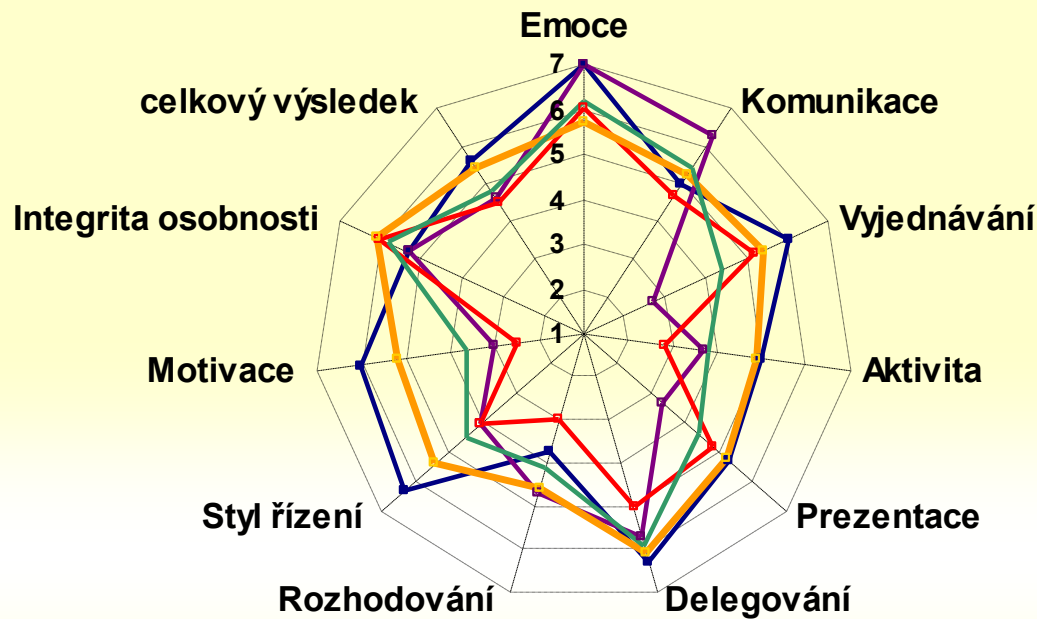
- **profesních nároků** a kvalifikace (technické, ekonomické, marketingové, právní)
 - **osobních dispozic** (odpovědnost, energičnost, týmová spolupráce, předvídavost, rozhodnost)
 - **schopnosti a profesní způsobilosti** (sektorové know-how, manažerské nástroje a metody, řízení a rozvoj LZ, organizace,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

Moderní metoda - hodnocení 360°



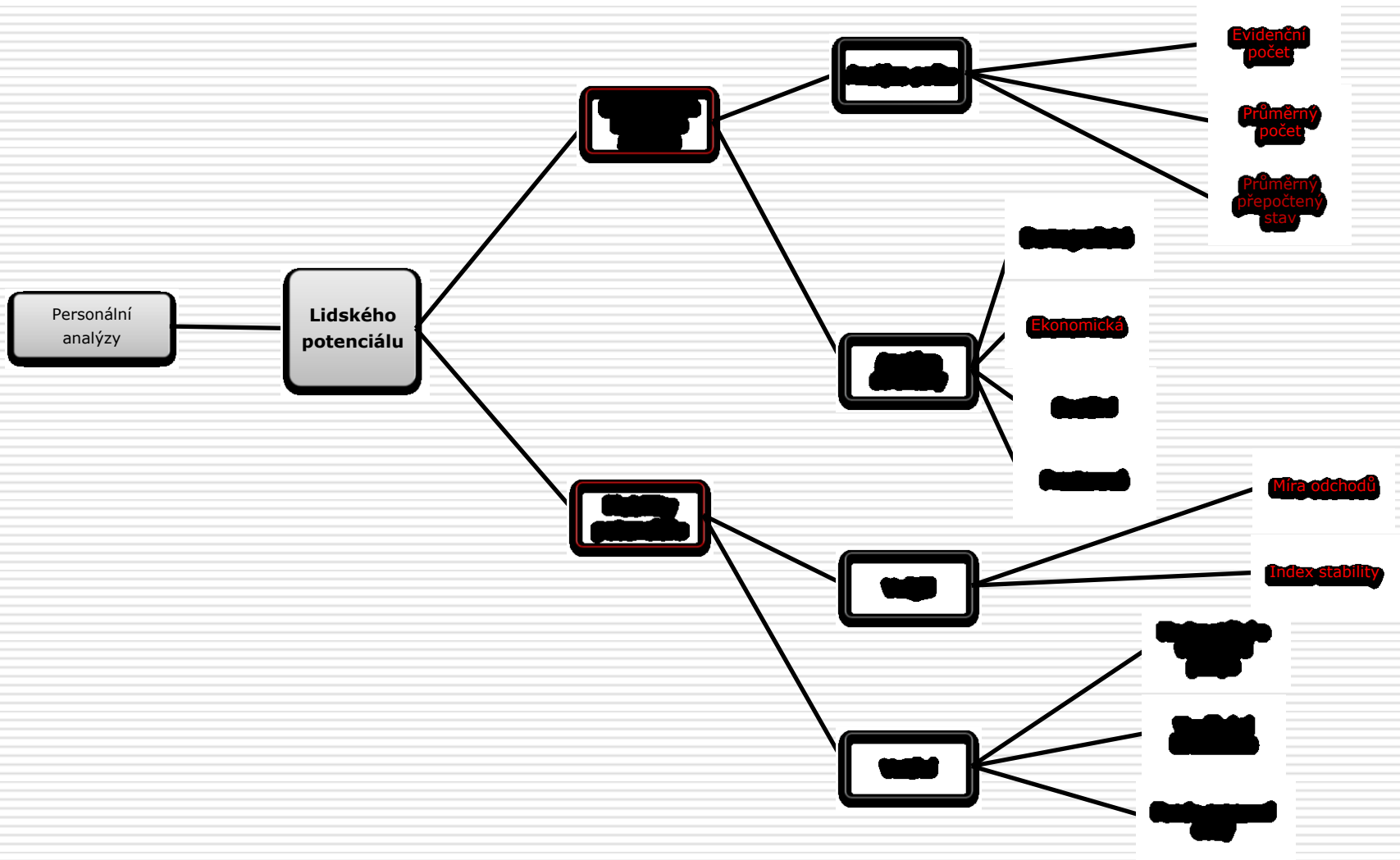
Zpětná vazba - hodnocení 360°

Výsledky manažerského auditu.....

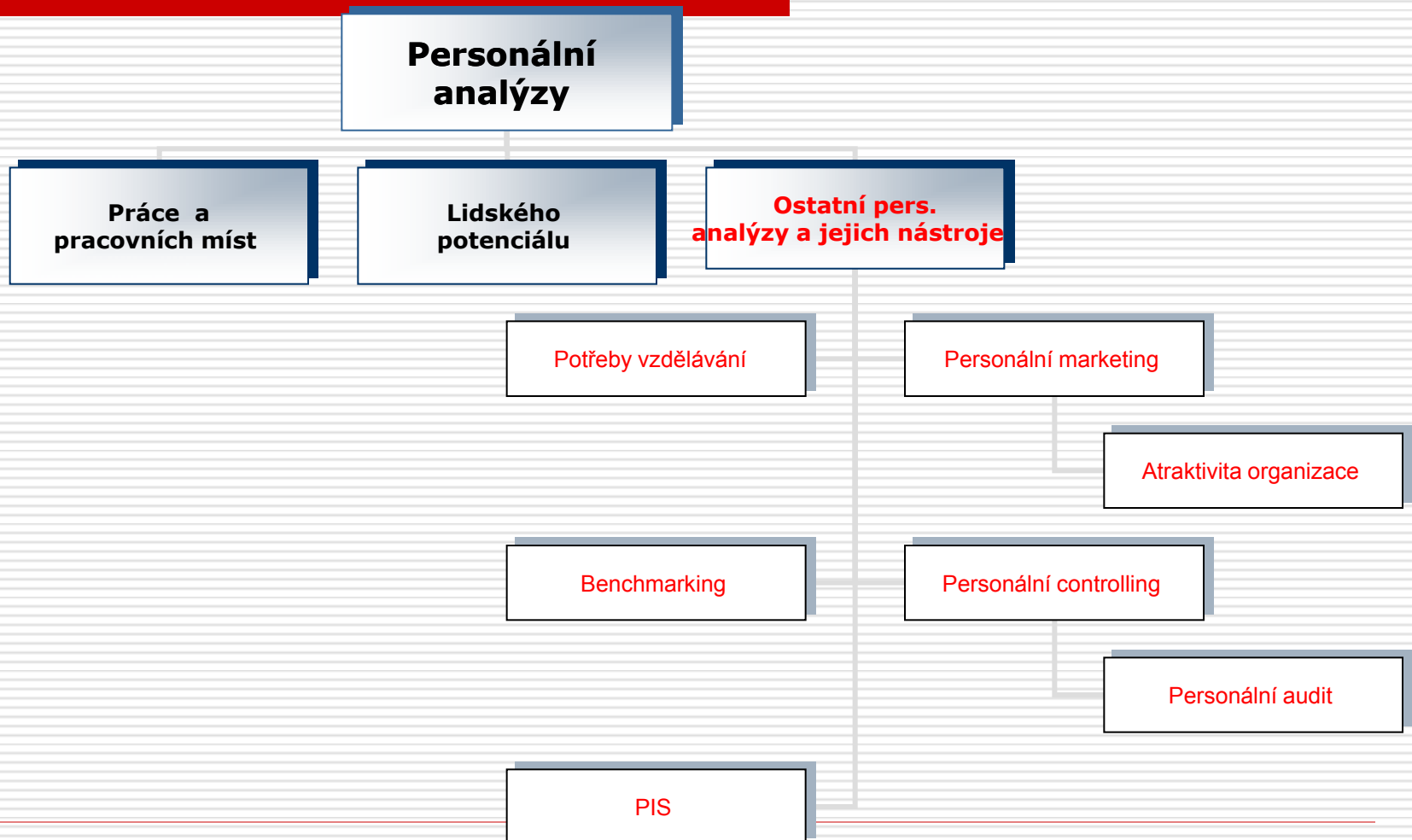


■ sebehodnocení ■ majitel ■ kolegové ■ zaměstnanci ■ průměr v kritériu

Struktura personálních analýz



Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci



Téma III. Ostatní personální analýzy a nástroje k jejich realizaci

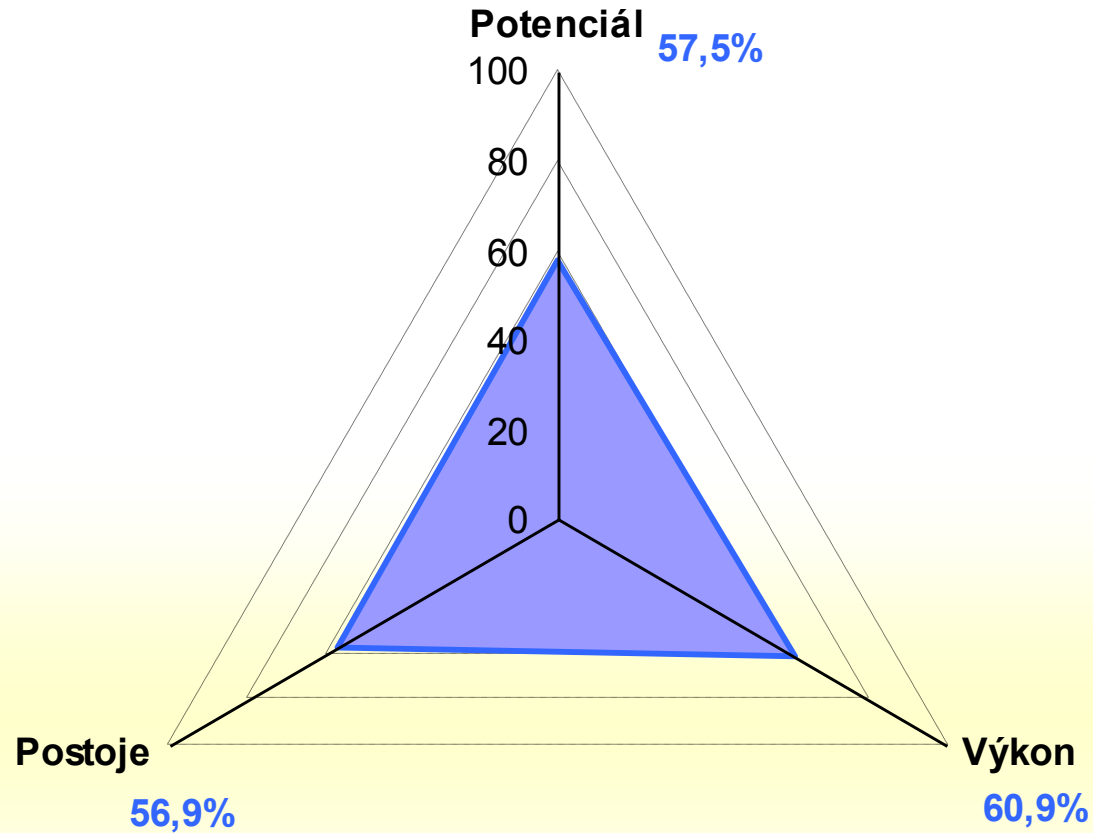
1. Analýza potřeb v programech výcviku, vzdělávání a rozvoje kompetencí

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

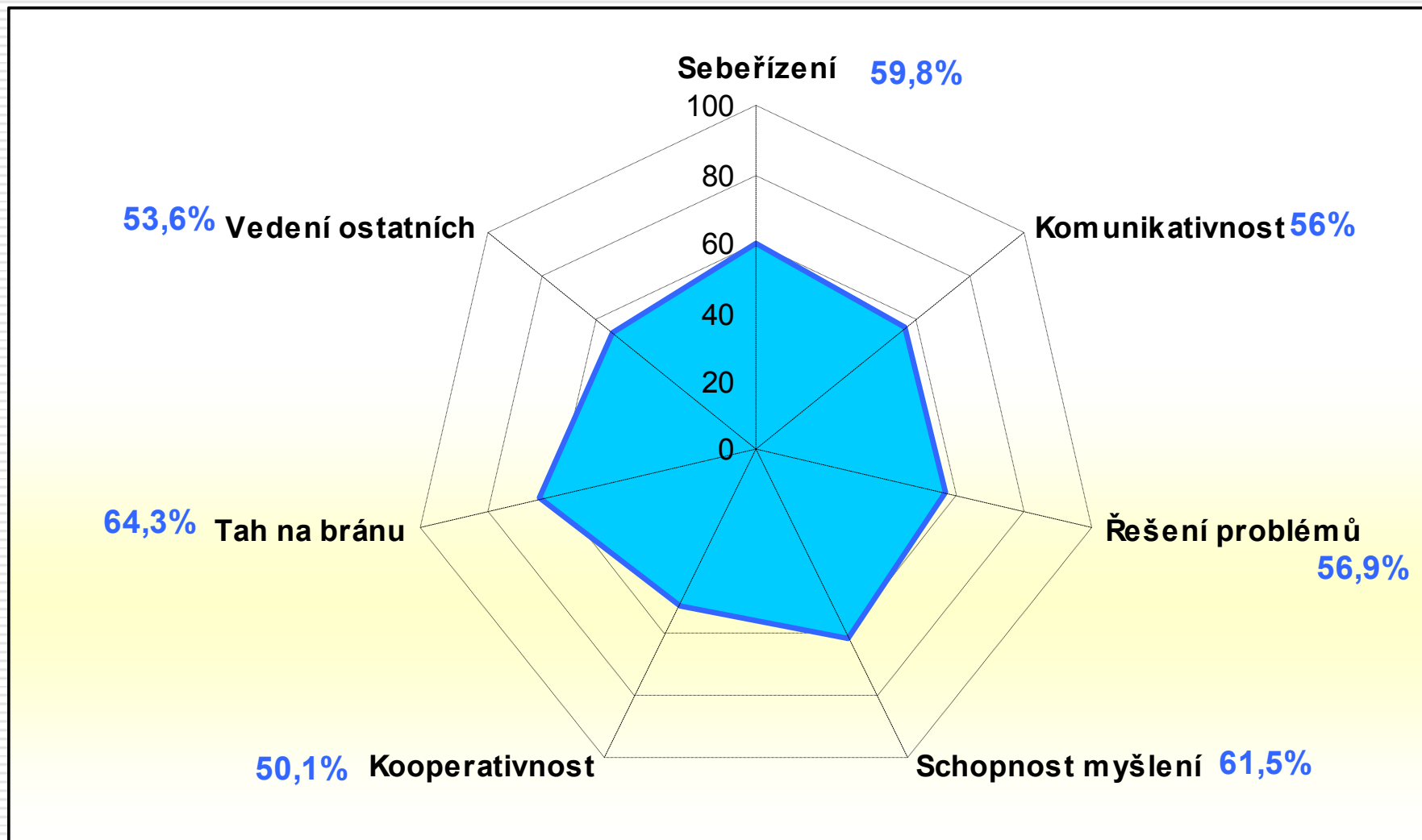
6 klíčových kompetencí



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

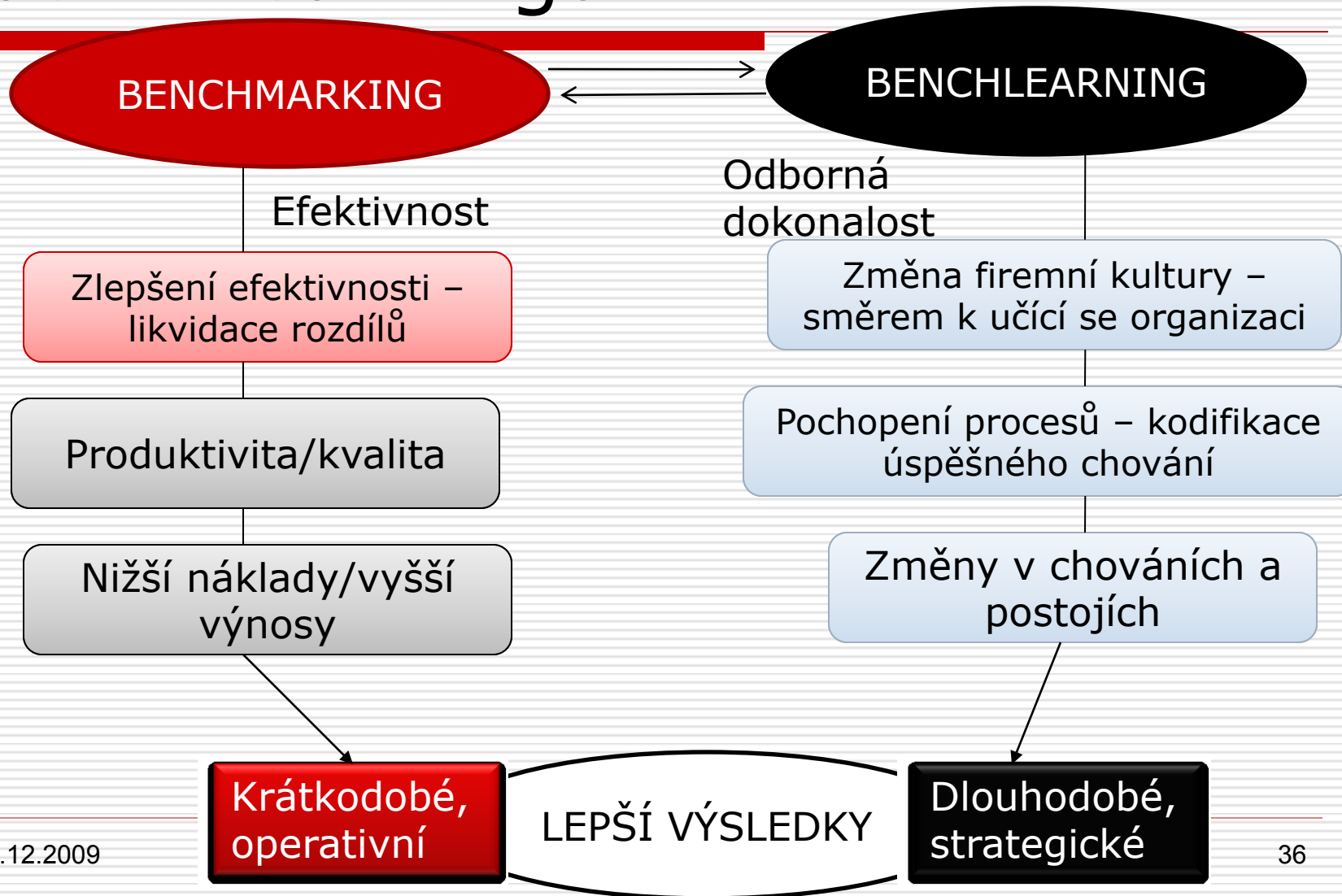
- ## **4. Benchmarking** – analýza konkurence, metoda srovnávání ve stanovených parametrech,
- vnitřní – mezidivizní, meziodborový
 - vnější - se srovnatelnou organizací
-



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



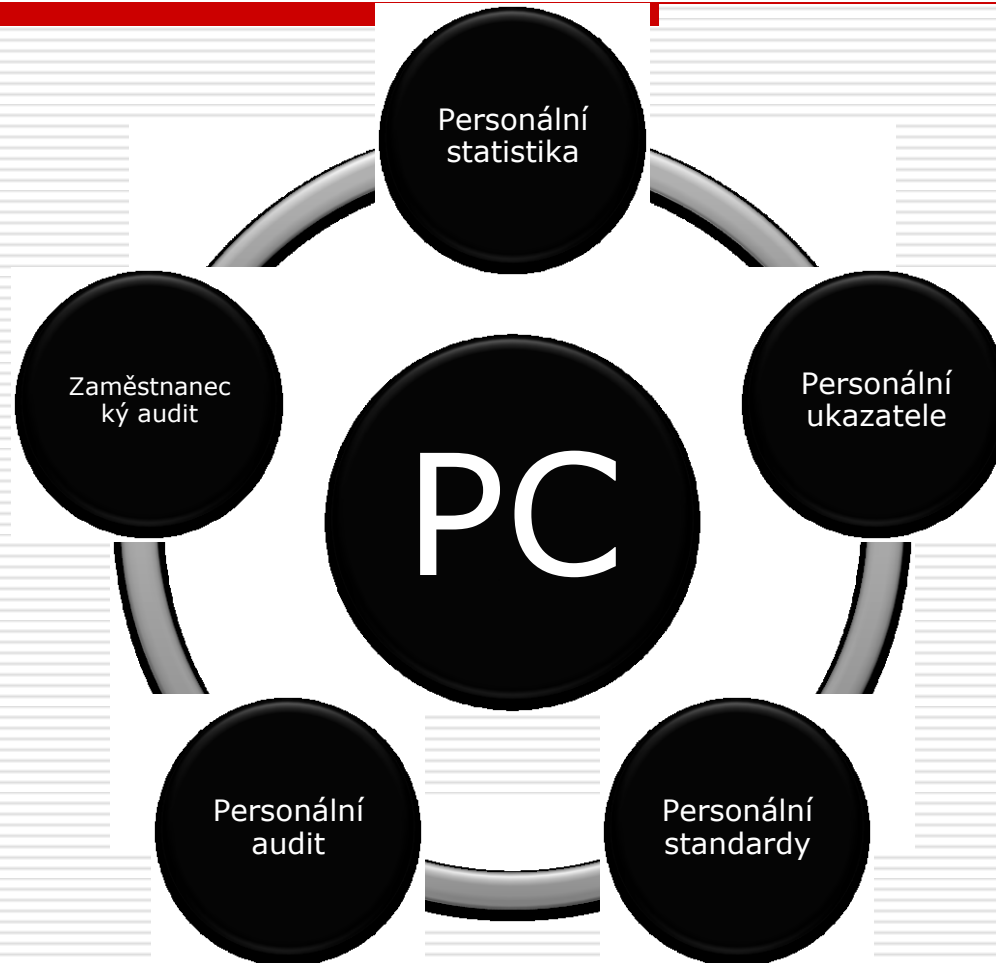
Kontrolní nástroje

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

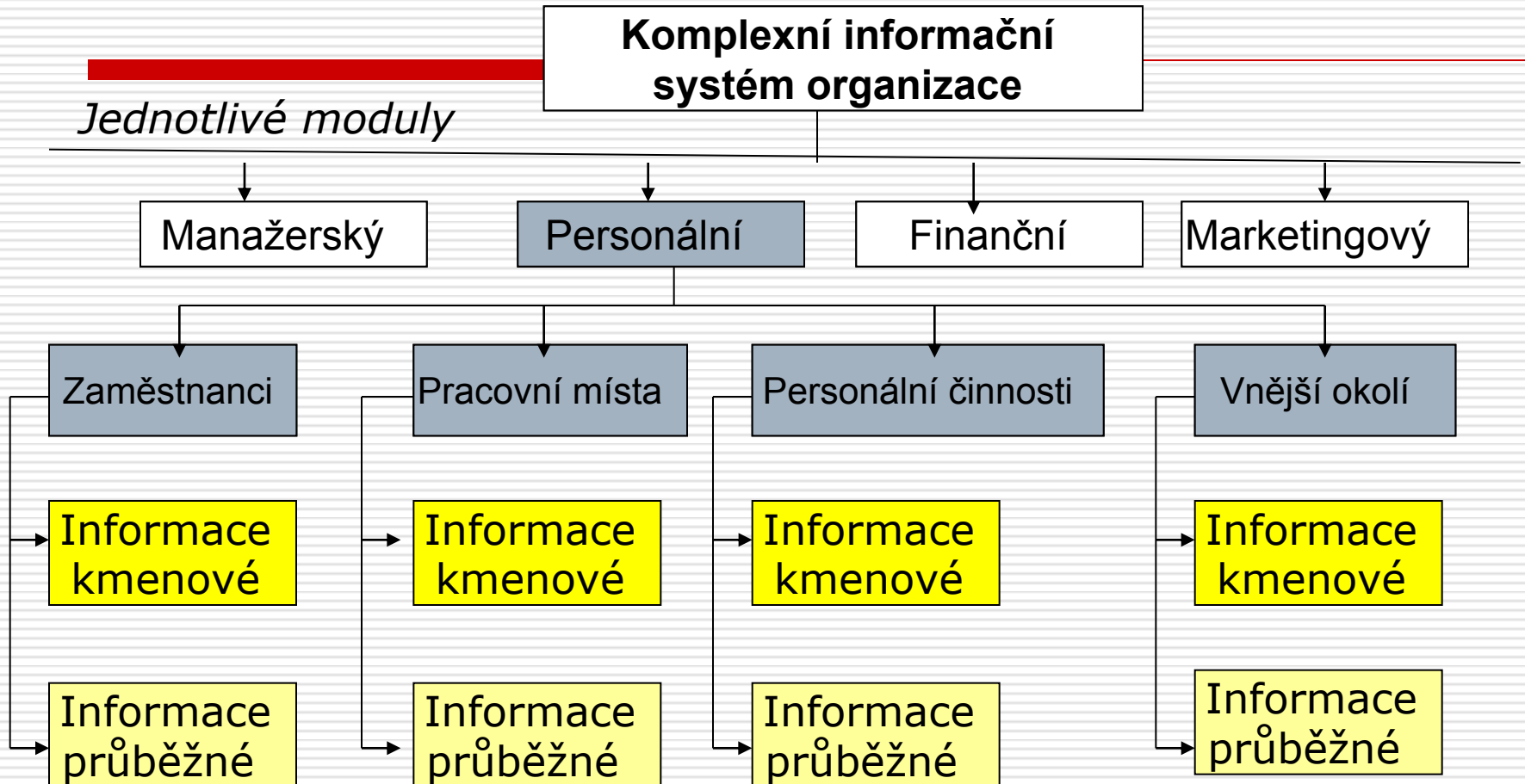


Kontrolní nástroje personálních analýz

Personální informační systém

- ❑ Bez PIS jsou personální analýzy jen obtížně vykonavatelné
 - ❑ 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. Čákr: *typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2006
-  W. Bridges: *Typologie organizace*, Praha: Management Press, 2006
-  A. Lubasová: *Stín – nezbytná součást životního úspěchu*, Brno: 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

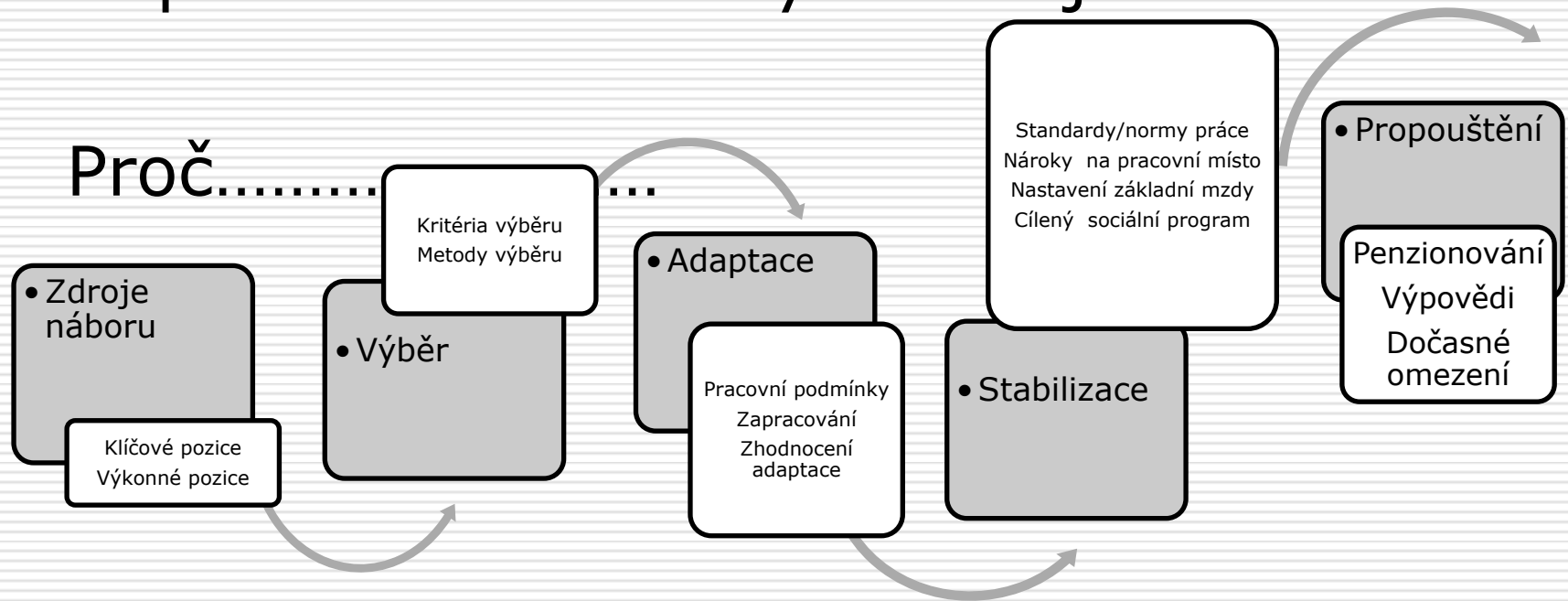
Zvyšování
výkonnosti

Organizační
rozvoj

ŘLZ SPP 818

Zajištění zaměstnanců

Zajištění zaměstnanců je nejdůležitější proces řízení lidských zdrojů.



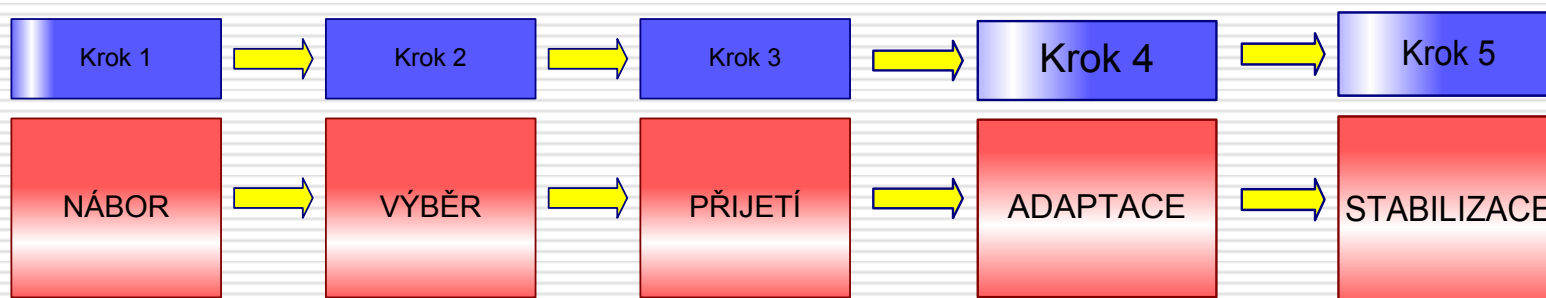
Provázanost personálních procesů



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 dávána 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 schopnosti 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.

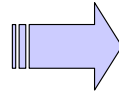
Výběr uchazečů

- 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



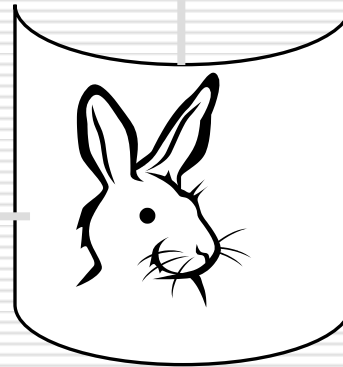
CELKOVÝ DOJEM

Rozsah bodů / Kriterium	10-9	8-7	6-5	4-3	2-1
Vystupování	sympatický	zajímavý	nerádný	všech	nesympatický
Zralost	zkušený	vyspělý	přinejmenší zralý	nezralý	očekávaný
Vyjadřovací schopnost	přehledný	výmluvný	srozumitelný	nepřehledný	těžkopádný
Vzhled	pečlivý zevněšek	upravený	zevněšek bez závad	hloupostupný zevněšek	neopéčený zevněšek

Ukázka – osobní SWOT – jednoduchá

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

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



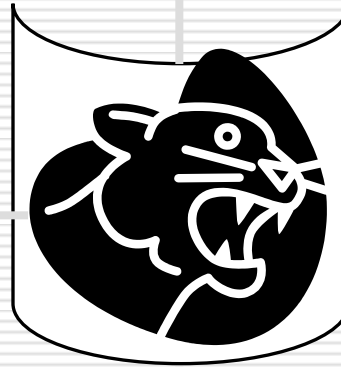
JAK TOHO MŮŽU V BUDOUCNU VYUŽÍT
(Mých silných stránek)

CO MI TO MŮŽE ZPŮSOBIT?
(Mé slabé stránky)

Ukázka – osobní SWOT – klasická

Vaše silné profesionální stránky

Rezervy, které Vám brání v kariéře

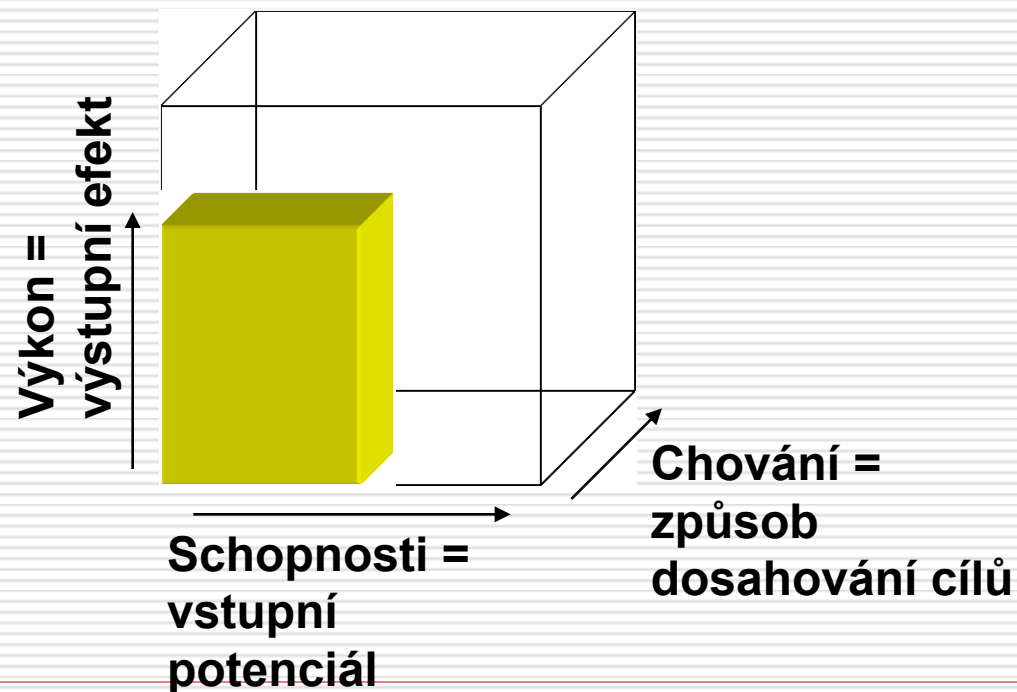


Profesní cíle, kterých byste rád v průběhu roku dosáhl:

Co Vaše profesionální zájmy ohrožuje :

Hodnocení uchazeče v rámci VŘ

Hodnotící krychle

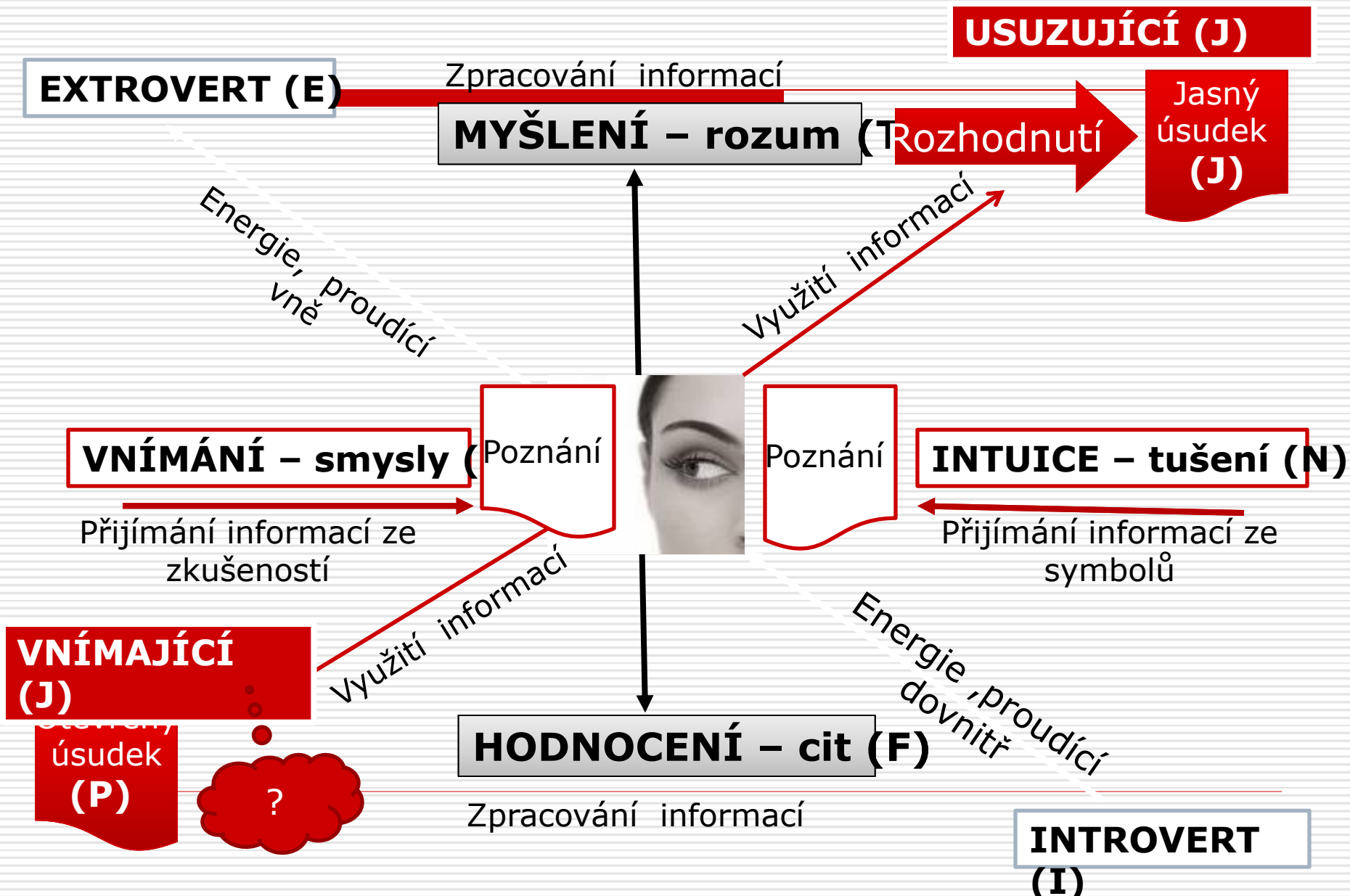


Vývojové metody výběru

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

Orientace organizace
navenek směrem k
trhům a konkurenci

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

Realizace firemních
rozhodnutí, jasné
definice věcí, řešení
problémů

EXTROVERTNÍ

MYSLÍCÍ - rozum

Úsudek Rozhodnutí

Energie, proudící vně

USUZUJÍCÍ

**SMYSLOVĚ
VNÍMAJÍCÍ**

Přijímání informací,
zaměřených na
současnost, detaily,
realitu

Poznání



Poznání

Přijímání informací
zaměřených na
budoucnost, celkový
obraz a možnosti

INTUITIVNÍ

Energie, proudící dovnitř

VNÍMAJÍCÍ

Hledání více
vstupů, věcem
nechává volný
průběh, často
zůstávají ne

Úsudek

CÍTÍCÍ - vztahy

Zpracování informací
závislé na osobním
přístupu, hodnotách, tvořivosti

INTROVERTNÍ

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



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.

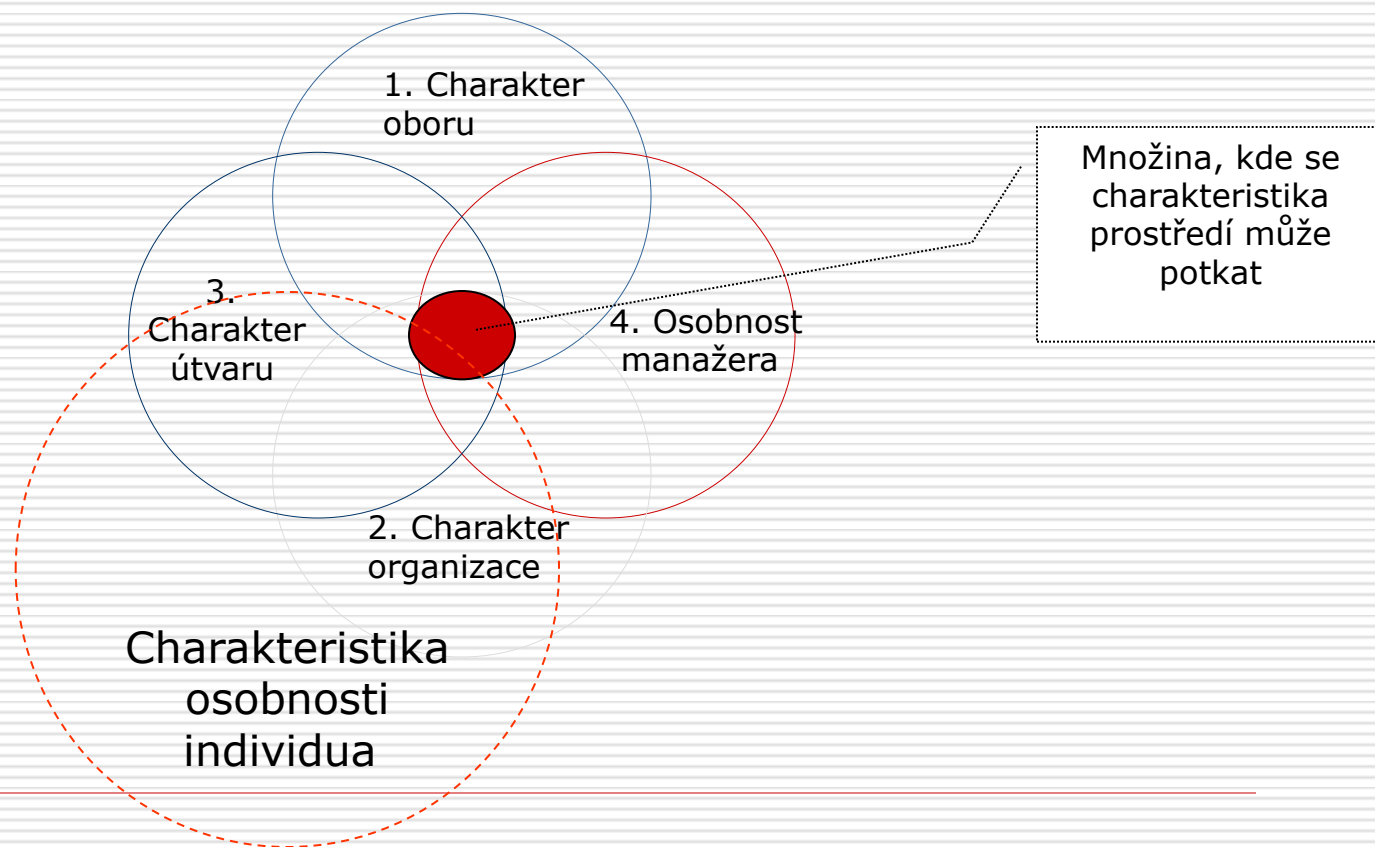
Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – reprezentační vůdce/pro stabilizaci

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

Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – kompenzační vůdce /pro zavedení změn

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

Co tvoří charakteristiku prostředí?

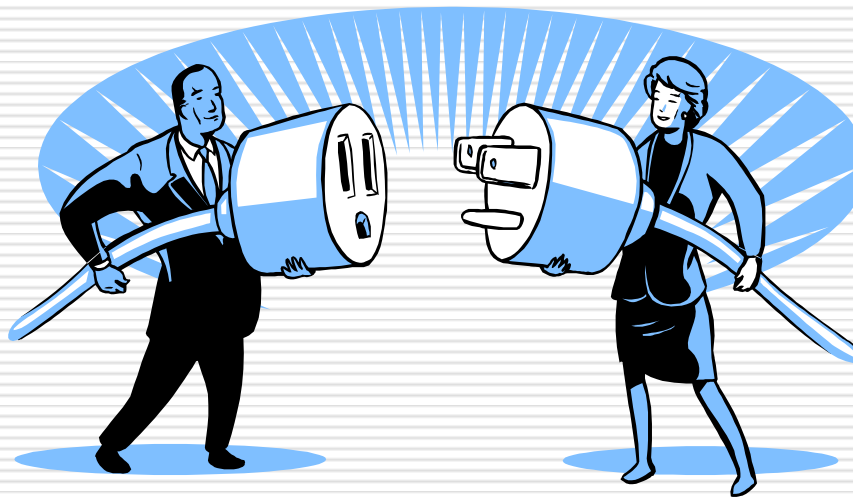


3. Přijetí pracovníka

- 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



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

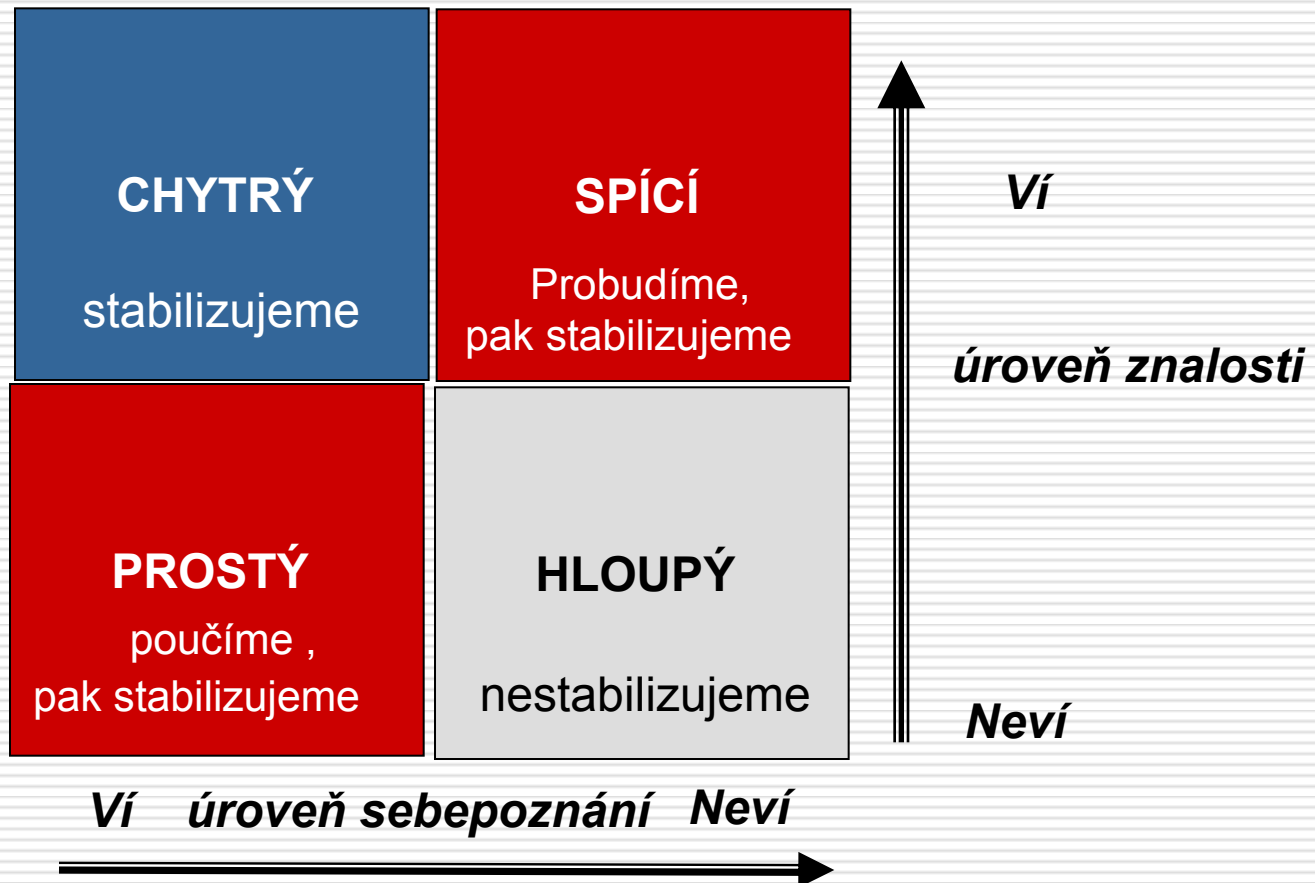
Kdy stabilizovat ?

- ❑ 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



**Krásného Vánoce
a
úspěšné složení
všech zkoušek**



Děkuji Vám za pozornost
