

VPL818 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ 3. setkání

Blanka Plasová

plasova@fss.muni.cz

Tel. 549 49 58 61

STRUKTURA SETKÁNÍ

6. téma: **Proces rozvoje lidských zdrojů:**
Strategie rozvoje. Učení se v organizaci a učící se organizace. Cyklus vzdělávání v organizaci

7. téma: **Talent management**

8. téma: **Zajišťování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, ukončení pracovního poměru**

9. téma: **Adaptace a stabilizace zaměstnanců**



STRATEGIE ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ DLE TYPU ORGANIZACE

- je závislá **na nadřazených strategiích**, tedy **personální a business strategie**
- vytvářena obvykle na dobu 3 až 5 let

Zásadní otázka:

1. **organizace na jedno použití**

NEBO

1. **revitalizující se organizace**

- a. osa strategie organizačního rozvoje - strategie rozvoje jednotlivců
- b. osa strategie diferenciacce - strategie integrace
- c. osa strategie velkého skoku - strategie plynulého zlepšování



PRIORITY A KROKY

- **Strategické priority**
 - Zvýšit vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání
 - Všeobecně rozšířit schopnost učit se a vzdělávat se (manažeři jako první a nejen klíčová pracovní síla)
- **Kroky rozvoje**
 1. Ustavit tým vytvářejícím strategii
 2. Vyjasnit poslání organizace
 3. Prozkoumat hodnoty
 4. Identifikace záležitostí a problémů
 5. Dohodnout se na strategii



ZÁKLADNÍ TERMÍNY

- **Učení se** – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání, organizované i spontánní (širší než rozvoj a vzdělávání) (Hroník 2007a)
- **Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se), rozvoj obsahuje záměr (Hroník 2007a)
- **Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení (se) (Hroník 2007a) **X** rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života (Armstrong 2007)
- **Odborné vzdělávání/výcvik/trénink** - systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí pro efektivní výkon konkrétní práce (Armstrong 2007)



- **Učení probíhající v organizaci** – se týká:
 - vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování (Mabey a Salaman, 1995)
 - zpracovávání a vysvětlování interních i externích informací.
 - organizačně specifické osvojování nejrůznějších znalostí, metod a postupů (Argyris a Schon, 1996)
- ✓ **Jde o proces probíhající v širokém institucionálním kontextu vztahů uvnitř organizace.**
- **Učící se organizace** - charakteristiky (Senge 1990):
 - lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí
 - jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení
 - kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace
 - kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně".
- ✓ **Jde o vědomý, soustavný a integrovaný proces v organizaci**
- ✓ **Silná vazba na HRM**



VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

= „*Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje*“ (Armstrong 2007: 461).

- Proces i výsledek!
- Problematická provázanost cílů vzdělávání v perspektivě osobní a podnikové.
- Typy (Harrisonová 2005):
 - **Instrumentální** – zvýšit základní úroveň výkonu.
 - **Poznávací (kognitivní)** - výsledky jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
 - **Citové (emoční)** - výsledky založeny na formování postojů nebo pocitů
 - **Sebereflektující** - formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování

CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

1. IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB
2. DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY
3. REALIZACE VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY
4. ZPĚTNÁ VAZBA (VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY)

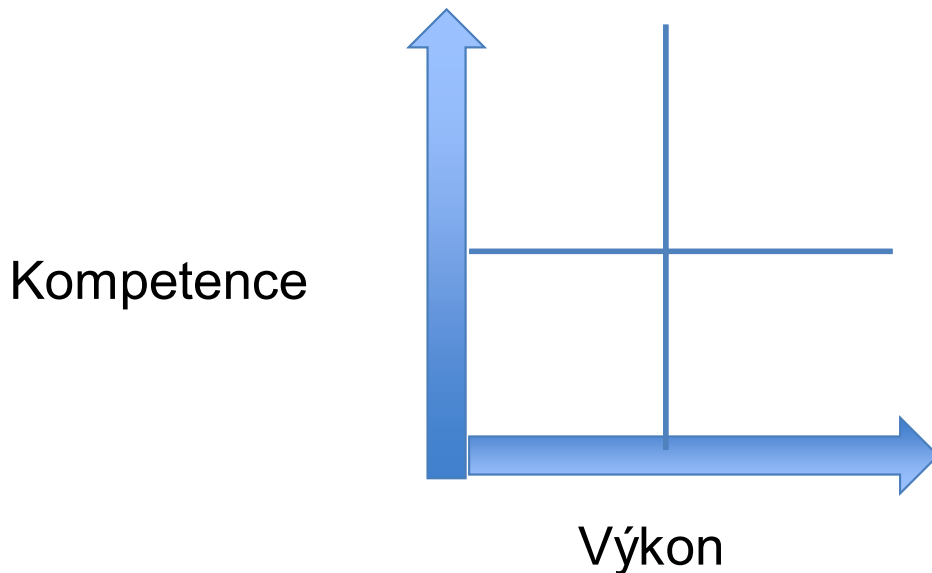


IDENTIFIKACE POTŘEB

1. Potřeby zaměstnance

- **Zdroje:** zaměstnanec sám a jeho nadřízený
- **Metody:** vlastní zpětná vazba, rozvojové potřeby nadřízeným, development centrum, 360° zpětná vazba, rozvojový plán

2. Potřeby organizace (strategie, cíle, kultura)



DESIGN VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

- CÍL AKTIVITY
- OBSAH
- ÚČASTNÍCI
- FORMA
- LEKTOR
- PROSTŘEDÍ

METODY: PŘEDNÁŠKA, INSTRUKTÁŽ, PANEL, FÓRUM, WORKSHOP, PŘÍPADOVÁ STUDIE, SKUPINOVÁ DISKUZE, HRANÍ ROLÍ, MODELOVÁ SITUACE, UČENÍ V AKCI, PRÁCE NA PROJEKTU, SUPERVIZE, EXKURZE, SDÍLENÍ, OUTDOOR AKTIVITA, WEBINÁŘE



REALIZACE

- **Příprava** – lektora, účastníků, materiálů, učebních pomůcek, samostudia a domácích úkolů
- **Organizační zajištění** – příprava na místě, doplňkové pomůcky, občerstvení, ubytování, nastavení prostředí webové stránky
- **Vlastní realizace** – zahájení, monitorování dění a průběhu, vytvoření a udržování vysoké úrovně pracovního prostředí, řešení nenadálých situací
- **Transfer** – aktivity po skončení kurzu – databanka know-how, fotodokumentace a další záznamy, ověření nové dovednosti v praxi – domácí úkoly, účastník referuje ostatním, provede workshop či výcvikové bloky



EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ

Kirkpatrickův model:

1. Hodnocení vzdělávací akce účastníky
2. Zhodnocení znalostí
3. Hodnocení změny chování
4. Zhodnocení dopadu na business cíle

+ později byly přidány stupně:

5. Návratnost investic do vzdělávání
6. Širší dopad



JAK NASTAVIT SPEKTRUM VZDĚLÁVÁNÍ?

• **Neformální vzdělávání**

- Vysoce odpovídající individuálním potřebám
- Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
- Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat
- Bezprostřední uplatnitelnost
- Snadno přenositelné
- Odehrává se při práci

• **Formální vzdělávání**

- Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
- Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
- Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
- O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
- Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
- Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
- Často se odehrává mimo pracoviště



TALENT MANAGEMENT - POJMY

- *Kdo je talent?*

= Pracovník s dlouhodobě vysokým výkonem a potenciálem k dalšímu růstu, který ztělesňuje klíčové kompetence firmy (srov. Hroník 2007a, Berger a Berger 2003)

- *Co je talent management?*

= řízený proces identifikace, získávání, rozvoje a stabilizace talentů v organizaci (Hroník 2007: 110)

X odborná příprava – zaměřena především na to, aby člověk na dané pozici byl co nejrychleji připraven zastávat pozici X TM pracuje s širší perspektivou – časovou i odbornou.

- *Role HR v talent managementu*



Exkluzivní VS. inkluzivní forma TM

- **exkluzivní forma** - úzce zaměřená na klíčové, seniorní a strategicky důležité pozice a jedince uvnitř firmy

PRO - přesné zacílení finančních prostředků, možnost nabídnout více individualizované programy, lehčí evaluace nákladů a zisků investic

PROTI - riziko vyšší fluktuace exkludovaných zam-ců, ostatní skupiny se mohou cítit přehlíženy, nižší engagement, menší příležitost pro diversitu, redukce prostředků a zdrojů pro zam-ce mimo talentové programy

- **inkluzivní forma** - souvisí s vytvořením tzv. talent pipeline či talent pool na všech úrovních firmy, kdy jsou aktivity TM určeny pro všechny s vysokým potenciálem bez ohledu na zastávanou pozici

PRO - vyšší engagement zam-ců, podpora plánování nástupnictví pro všechny klíčové role a nejen pro seniorní, podpora diversity zam-ců, vyšší šance profitovat ze všech typů talentů ve firmě

PROTI - vyšší konkurence při postupu nese potřebu řízení případných konfliktů, jednotlivci s jádrovými schopnostmi pro firmu dostanou nižší podporu, což poškodí organizační cíle, frekvence rozvojových aktivit bude nižší (méně peněz)

Zdroj: Wilton 2016



IDENTIFIKACE TALENTŮ

- Začínáme od identifikace klíčových kompetencí pro firmu →
- Nástroje:
 - Pravidelné hodnocení pracovního výkonu (kompetenční model společnosti, naplnění výkonových ukazatelů = KPI)
 - Development/assessment centra
 - 360° zpětná vazba
 - Nominace
 - Externí nábor



ZÍSKÁVÁNÍ A KONTRAKT

Nabídka a kontrakt

- formuluje závazky na obou stranách
- má především psychologickou funkci
- Žádná úleva v aktuální práci (?)
- Žádná záruka kariéry, ale příležitost.



ROZVOJ

- Cílem rozvoj je, aby účastník **TM „rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou“** (Hroník 2007: 115).
- **Nástroje**: vzdělávací kurzy, samostudium, dlouhodobá vzdělávání (MBA, PhD.), konference, trainee programy, on the job training, job rotation, účast na projektech, mentoring, coaching



UDRŽENÍ TALENTŮ

- Smluvní ujednání a rozvoje tzv. commitmentu
- Nabídka rozvoje a dalšího vzdělávání
- Nabídka kariérního postupu
- Spolupráce na projektech
- Nabídka benefitů
- Navýšení mzdy
- Firemní kultura
- Leadership
- Lepší pracovní podmínky
- Atraktivita pracovní náplně
- Atraktivita zaměstnavatele



PŘÍNOSY VS. PROBLÉMY TM

- ✓ Identifikace potenciálu firmy v personální oblasti
- ✓ Plné využití potenciálu pracovníků
- ✓ Efektivnější naplnění cílů organizace
- ✓ Stabilizace talentovaných zaměstnanců
- ✓ Snížení fluktuace
- ✓ Plánování nástupnictví
- ✓ Zachování know-how organizace
- ✓ Zvýšení atraktivity organizace
- ✓ Zvýšení konkurenceschopnosti organizace

- ⊖ Absence koordinace tohoto programu
- ⊖ Špatný výběr uchazečů
- ⊖ Špatný výběr rozvojových aktivit
- ⊖ Nevhodně zvolená komunikace
- ⊖ Nevyhodnocování pokroku v rozvoji talentů
- ⊖ Nevhodný leadership
- ⊖ Demotivace talentů
- ⊖ Fluktuace talentů
- ⊖ Nejsou definována měřítka pro efektivitu programu



2. ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ = „*nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé*“ (Hroník 2007: 15).

CÍLEM PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji (Hroník 2007):

- V potřebném počtu
- S potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi
- S potřebnou praxí
- Dostatečně motivovanými, participujícími a loajálními
- Připravenými k odbornému rozvoji
- Ve správný čas
- Na správných místech
- Za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji



PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

CÍL = „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong 2007: 342)

Základní ukazatele:

Time-to-hire = průměrná délka doby potřebné pro obsazení volné pracovní pozice

Cost-per-hire = náklady na obsazení pozice

Tři fáze získávání a výběru pracovníků (Armstrong 2007):

- **Definování požadavků**
- **Přilákání uchazečů**
- **Vybírání/třídění uchazečů**



ZÁSADY PROCESU

- **Efektivní** – výběr nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem.
- **Etické** – volba takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace
 - Zákoník práce
 - Tzv. antidiskriminační zákon
 - Právo EU
 - vnímání uchazečů jako partnerů
 - pozor také na nakládání s osobními informacemi!
- **Ekonomické** – optimální časová zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků

1. FÁZE: DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ

- Vazba na jasně definovaný **personální plán**
- **Specifikace požadavků** na pracovní místo (proces vytváření kritérií, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni, stanovit a odlišit podstatné a žádoucí)

 **spolupráce HR a liniového manažera**

- **Metody:**
 - Sedmibodový model
 - Pětistupňový model
 - Model založený na schopnostech (orientace spíše na analýzu lidí než na analýzu pracovních míst)



SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA

- 1. Odborné schopnosti**
- 2. Požadavky na chování a postoje**
- 3. Odborná příprava a výcvik**
- 4. Zkušenosti, praxe**
- 5. Zvláštní požadavky**
- 6. Vhodnost pro organizaci** – schopnost pracovníka přizpůsobit se podnikové kultuře a pracovat v ní
- 7. Další požadavky** - cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- 8. Možnost splnit očekávání uchazeče**



2. FÁZE: PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ

- Dominantní sféra **personálního marketingu** (videorozhovory s kolegy, LinkedIn, pracovní nabídky, pracovní nabídková videa, profily na SS, blogy zaměstnanců, pracovní nabídky...)
- **Aktivita public relations** (vždy nějak oslovujeme veřejnost, projevuje se firemní kultura, pozor na komunikační procesy!)
- Volba využití **interních a externích zdrojů** pro získávání pracovní síly?
- Volba **metody vyhledávání** (vlastní nebo cizí síly)?



3. FÁZE: VÝBĚR/TRŘÍDĚNÍ UCHAZEČŮ

- **Cíl výběru** = vybrat nejlepší lidi pro danou práci
- Úkolem je **předvídat pracovní chování** (i výkon) každého uchazeče.
- **Dokumentace** (harmonogram, průvodní korespondence – příklady dokumentů - viz Hroník 1999: 130-137)
- **Předvýběr** (administrativní kolo – zúžení okruhu uchazečů bez ztráty perspektivního uchazeče)



ZÁKLADNÍ METODY NÁBORU A VÝBĚRU

- **PERSONÁLNÍ ANAMNÉZA** (analýza dokumentů, orientace do minulosti uchazeče - vyhodnocení životopisů, osobních dotazníků, referencí)
- **ZÍSKÁNÍ A ZHODNOCENÍ REFERENCÍ** – usnadňuje předvídání pracovního chování, vazba na výsledky ostatních metod)
- **POHOVORY** (individuální pohovory, pohovorové panely, výběrová komise)
- **POZOROVÁNÍ** (v rámci pohovorů nebo v assesment centrech)
- **ASSESMENT CENTRA** (sledují se projevy chování v různých situacích)
- **TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI** (odborné, psychologické, výkonové, lékařské vyšetření)



NÁSTROJE NÁBORU A VÝBĚRU - AKTUÁLNĚ

- **ATS SYSTÉMY** (*applicant tracking system*)
- **CV PARSING NÁSTROJE** – automatizované zpracování životopisů
- **BOOLEAN SEARCH** – technologie umožňující tzv. sofistikované vyhledávání
- **CHATBOTI** (chatovací roboti)
- **VIRTUÁLNÍ NÁBORÁŘI** (avataři)



PROPOUŠTĚNÍ A EXIT MANAGEMENT

- **Exit management** znamená kontrolovaný a řízený proces odchodu zaměstnance
- **Role HR při propouštění** – prostředník mezi zaměstnancem a organizací zastoupenou manažery:
 - HR pomáhá s řízením procesu
 - HR se snaží minimalizovat možné škody na obou stranách
 - HR zodpovídá za to, aby všechny aktivity byly v souladu s právními předpisy
 - HR mírní dopady odchodu zam-ce/ců



PŘÍČINY ROZVÁZÁNÍ PRACOVNÍHO POMĚRU

Ze strany zaměstnavatele:

- Nízký výkon zam-ce
- Snižování personálních kapacit
- Ztráta kvalifikace
- Chování na pracovišti/v týmu
- Ztráta povolení k zaměstnání
- Smrt zam-ce

Ze strany zaměstnance:

- Ztráta pracovní motivace (rozvoj, finanční ohodnocení)
- Pracovní problémy (v kolektivu či s nadřízeným)
- Osobní život (přestěhování, rodina, zdravotní stav)



JAKÝMI ZPŮSOBY MŮŽE KONČIT PRACOVNÍ POMĚR ?

(Zákoník práce č.262/2006 Sb. – Hlava IV.)

- Dohodou
- Výpovědí
- Okamžitým zrušením (ze strany zam-ce §56 i zam-tele §55)
- Zrušením ve zkušební době
- Uplynutím sjednané doby pracovního poměru
- Smrtí zaměstnance
- Zrušením povolení k pobytu
- ❖ **Kdy nelze dát zam-ci výpověď?** Období mateřské či rodičovské dovolené, pracovní neschopnosti, v době dlouhodobého uvolnění pro výkon veřejné funkce či v době vojenského cvičení či výkonu vojenské služby
- ❖ **Odstupné** – při výpovědi dané zam-telem pro nadbytečnost, rušení či přemístování či při dohodě z týchž důvodů, výše odvozena dle trvání délky PP



CO DĚLAT, KDYŽ ZAMĚSTNANEC ODCHÁZÍ

- Domluva HR s nadřízeným na postupu
- HR příprava potřebných dokumentů
- Setkání zaměstnance, nadřízeného a HR (vyjednávání podmínek, exit interview)
- Vyřízení formálních a bezpečnostních záležitostí



HROMADNÉ PROPOUŠTĚNÍ - LEGISLATIVA

= je-li rozvázáán PP (pro nadbytečnost, rušení či přemístování zam-tele) v době 30 dnů s:

- 10 zam-ci u zam-tele s 20 do 100 zam-ci,
- 10 % zam-ci u zam-tele se 101 až 300 zam-ci
- 30 zam-ci u zam-tele s více než 300 zam-ci.

Alespoň **30 dnů před** informovat odborovou organizaci, radu zaměstnanců a krajskou pobočku ÚP o:

- důvodech a době HP
- počtu a profesním složení zam-ců (všech stávajících a propouštěných)
- hlediscích navržených pro výběr zam-ců, kteří mají být propuštěni,
- odstupném, popřípadě dalších právech propuštěných zam-ců.



HROMADNÉ PROPOUŠTĚNÍ – V ORGANIZACI

- Plánování propouštění – analýza prac. míst a zam-ců (koho propustit?, koho stabilizovat?)
- Kritéria dle výkonu, dobrovolníci, metoda last in – first out (LIFO)
- Harmonogram propouštění, dělba odpovědnosti
- Komunikace – dovnitř i ven
- Služby a podpora pro propouštěné zam-ce (*outplacement service*)



ADAPTACE

- **Adaptace**- proces **aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám**. Ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách:
 - **Pracovní adaptace**- proces, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení.
 - **Sociální adaptace**- proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace

ADAPTACE

Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na:

- kulturu organizace
- vlastní pracovní činnost (pracovní adaptace)
- sociální podmínky (sociální adaptace)

• Adaptace **formální** x **neformální**

• Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

- celopodniková
- útvarová/skupinová
- na konkrétní pracovní místo



CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU

- Pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí, neznámé
- Ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace
- Dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu
- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka



ADAPTAČNÍ PROGRAM

= souhrn **formalizovaných opatření na podporu odborné a sociální adaptace pracovníků v organizaci.**

Prvky AP mohou být:

- adaptační akce v širším rámci
- písemné informační materiály
- materiály s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory (patrony),...
- „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků do organizačních složek
- kvalifikační opatření
- filmy



ADAPTAČNÍ PLÁN

- Uplatňován především pro řízení adaptačního procesu pracovníků
- Měl by zahrnovat **všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu**
- Měl by obsahovat základní akce směřující k adaptaci na úrovni organizace, které se budou vztahovat **ke všem pracovním místům v organizaci, a individualizované aktivity v průběhu adaptačního procesu pro určitého pracovníka na konkrétním pracovním místě**
- Měl by vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa (profil pozice) a nároků na pracovníka na tomto místě (profil uchazeče) a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce

TIPY PRO ZAVÁDĚNÍ PROCESU ADAPTACE

- **Sestavte časový rozvrh** (rozvrh klíčových cílů pro nováčky vč. časového harmonogramu)
- **Zapojte představitele vedení** (získejte seniorní manažery, kteří se budou účastnit tréninků a dalších setkání s novými zaměstnanci).
- **Jmenujte mentory** (plán spolupráce + mentoři musí znát a umět, ale musí mít i zájem a čas)
- **Sbírejte zpětnou vazbu** (ptejte se, co bylo nejužitečnější a co nováčkům chybělo).



NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI ADAPTACI

- **Papír pro papír** – jen podepsané stohy papírů o zaškolení (BOZP apod.) X často to pracovník jen podepíše
- **O mě se při příchodu do firmy taky nikdo nestaral, tak co...** (hodíme je do vody a...někteří utonou)
- **Porušení základních pravidel při zaškolování** („tady by měly nosit rukavice, ale já je nenosím“)
- **Ukázat nestačí** (růst chybovosti a dalšího tlaku na nováčka)
- **Všechno je jasné a logické** (Jak to, že jsi to nepochopil? Co vás v té škole učili?)



STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

- Nelze ukrýt svoje zam-ce před dynamikou TP a atraktivními nabídkami od konkurence ► jako firma se tedy spíše snažíme ovlivnit to, **KDO odejde a KDY**
- Strategie stabilizace by se měla opírat o:
 1. Pochopení intervenujících faktorů (věk jako základní determinanta?)
 2. Analýzu rizik – jací klíčoví lidé by mohli odejít? (pravděpodobnost odchodu, důsledky jejich ztráty pro firmu, jak ztrátu nahradit a kolik to bude stát)
 3. Analýzu důvodu odchodů – pozor – rozhovory s odcházejícími jsou často nepřesné, lépe opřít o pravidelné šetření postojů a názorů



KLÍČOVÉ OBLASTI PO STABILIZACI ZAM-CŮ

- **Systémy odměňování** – Nekonkurenceschopné?
Nespravedlivé? Neobjektivní?
- **Maximalizace rozmanitosti práce, významnost úkolů, autonomie, zpětná vazba** – vazba na potřeby lidí
- **Vytvářet oddanost práci**
- **Podpora vytváření sociálních vazeb ve firmě** – zejm. loajalita ke kolegům
- **Propojování schopností lidí s nároky na pozici/místo**
- **Odstranit překážky v adaptaci**
- **Rovnováha mezi pracovním a rodinným životem, *employee-led* flexibilita**
- **Eliminace nepříznivých podmínek a stresu**
- **Zvyšovat manažerské schopnosti v oblasti vedení lidí**

