



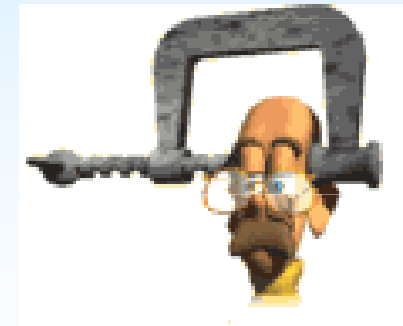
Personální analýza, plánování, strategie

Principy personálního řízení

SPP 423

9. lekce – Zajištění a stabilizace personálu

PhDr. Alena Lubasová
lubasova@brno-konsens.cz












Lekce 9.

Zajištění a stabilizace personálu

Obsah dnešního tématu:

1. Postup a jednotlivé kroky při zajišťování zaměstnanců
2. Zvládání procesu stabilizace
3. Indexy pro vyjádření míry stability personálu
4. Vertikální a diagonální pohyb zaměstnanců
5. Metody výběru v závislosti na obsazovaných pozicích

Literaturak lekcí 11.

-  J. Koubek: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001
-  B. William, 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 mnoho, my se budeme zabývat pouze základním, tj. **zajištěním zaměstnanců**. Ostatním personálním procesům je věnován kurs Řízení lidských zdrojů



Základní personální procesy

V centru pozornosti strategie organizace je dosahování cílů prostřednictvím lidí .

Procesy
personálního
řízení

4 hlavní procesy

Zajištění a
stabilizace
zaměstnanců

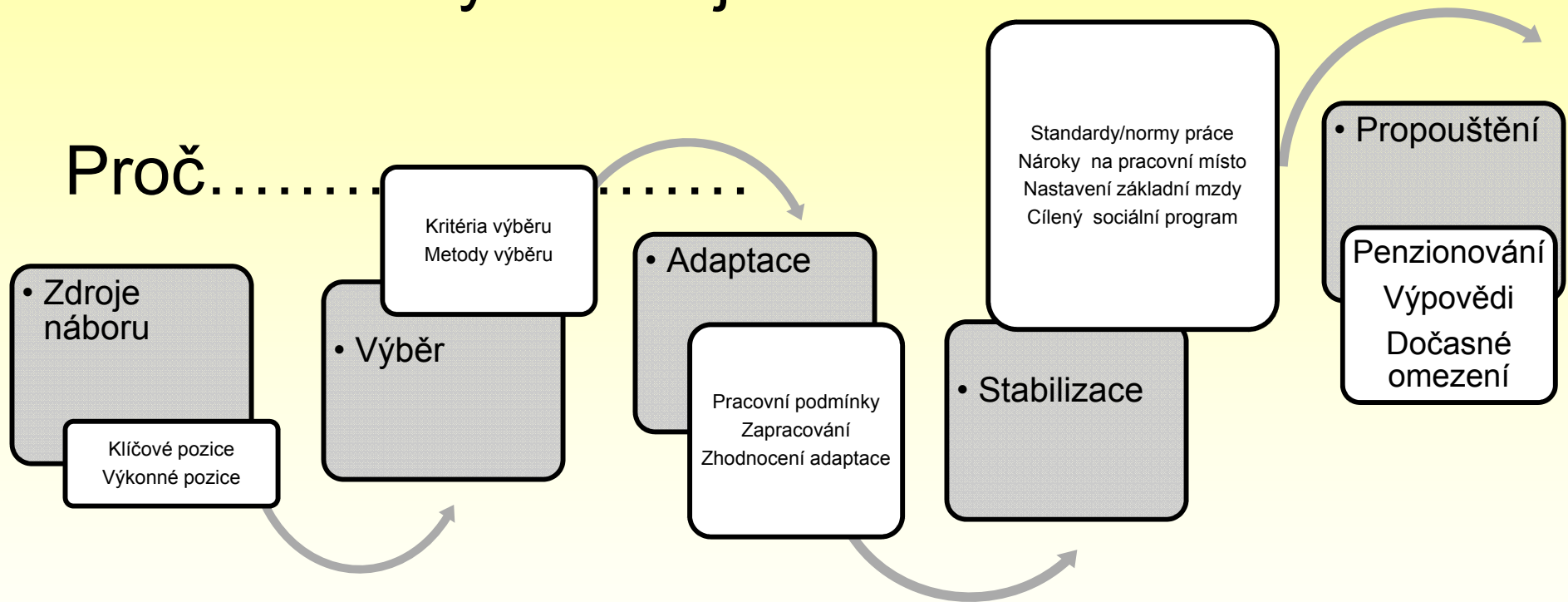
Rozvoj
zaměstnanců

Zvyšování
výkonnosti

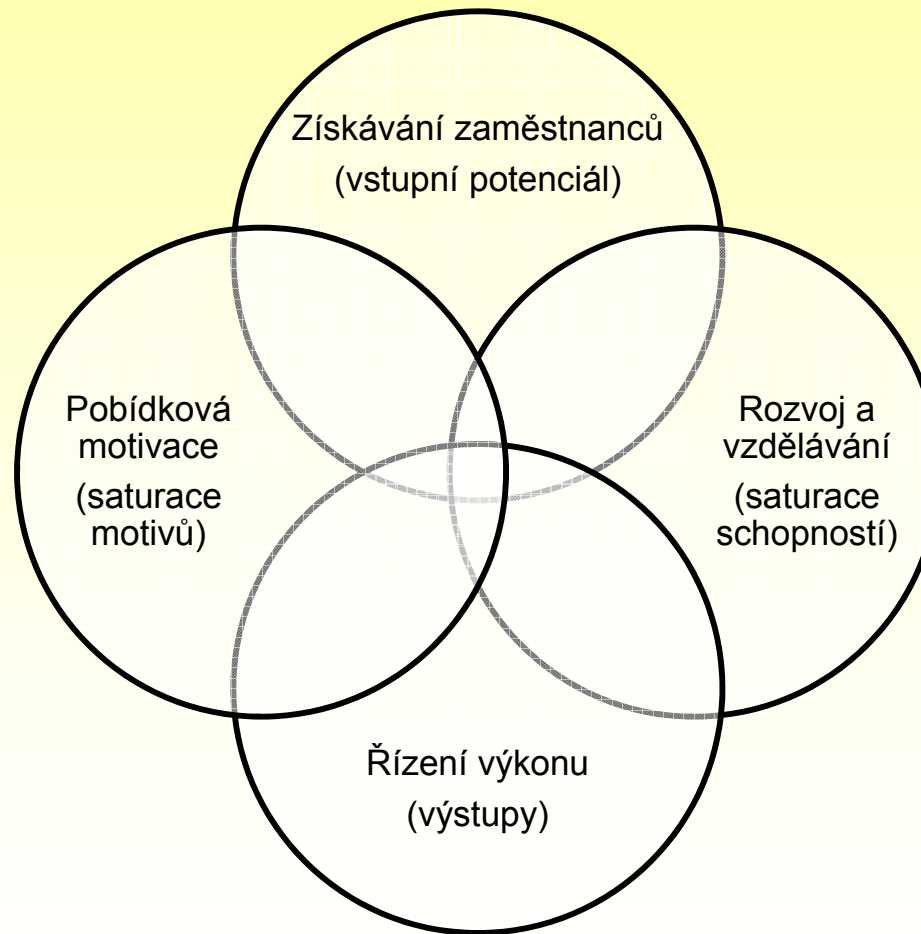
Organizační
rozvoj

Zajištění zaměstnanců

Zajištění zaměstnanců je nejdůležitější proces řízení lidských zdrojů.



Provázanost personálních procesů





Cíle tématu

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

1. Objasnit **proces zajištění/zabezpečení zaměstnanců**
2. Popsat jednotlivé **typy náborů**
3. Vysvětlit **formy a etapy výběru zaměstnanců**
4. Pochopit význam **adaptačního procesu**
5. Orientovat se v problematice **stabilizace zaměstnanců**



Úvod do problematiky:

Předpokladem činnosti každé organizace, jak již bylo uvedeno, je využívání zdrojů – materiálních, finančních, informačních a lidských.

Zabezpečení potřebného počtu, struktury a potřebné kvality zaměstnanců je základním úkolem personálního řízení.

Lidský pracovní potenciál je nabízen na vnitřním i vnějším trhu práce.

Je jen otázkou vzájemné komunikace mezi eventuálním zaměstnancem a organizací, zda vzájemný vztah poptávky a nabídky bude potvrzen.



Úvod do problematiky:

„Chování zaměstnanců v prvních dnech je velmi důležité , protože takové bude pravděpodobně i v příštích letech. Splnění podmínek a očekávání zaměstnance v prvních třech dnech ovlivňuje jeho stabilitu v organizaci “

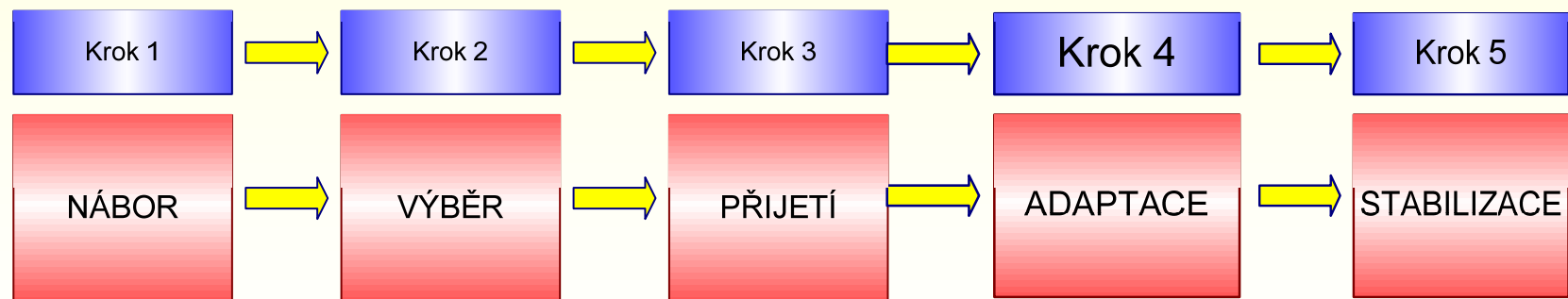
J. STÝBLO

- I při splnění podmínky počtu, struktury a kvality pracovních sil není jisté , že stanovené cíle organizace budou naplněny.
- Stále jsou ohrožovány vnějším konkurenčním prostředím , které nastavuje zrcadlo zaměstnancům a tím narušuje stabilizaci lidských zdrojů v organizaci.
- Vytvořit **system stabilizace zaměstnanců** je dalším z úkolů, za které nese personální řízení v organizaci zodpovědnost.

Zajištění zaměstnanců

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

Proces zajištění zaměstnance 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 pojmán 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 zaměstnanců je efektivně zapojen **personální marketing**, který prezentuje dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.



Nábor uchazečů

V rámci náboru vnitřních zdrojů dochází k :

- vertikálnímu pohybu zaměstnance, 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 zaměstnanců.

Nábor napomáhá procesu zajištění zaměstnanců 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)



Zdroje nábory

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



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 :

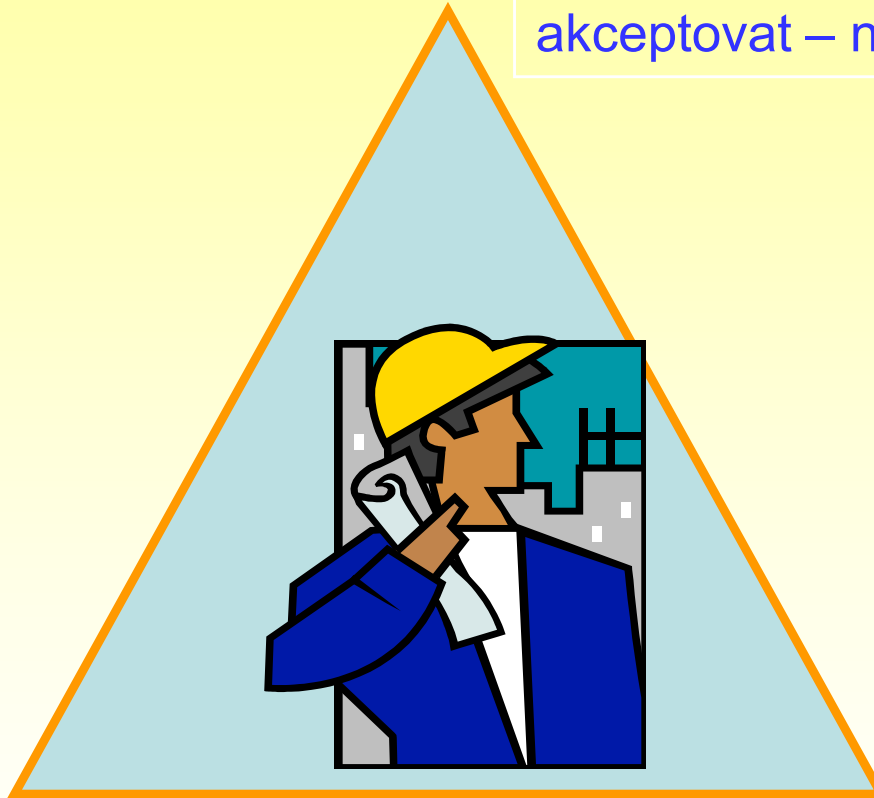
**Vždy stanovit časový limit pro podání
příhlášek**

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 zaměstnance a zaměstnanec 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 .

Obrázek, který již známe = základní pravidlo výběru

Vlastnosti/poznat,
akceptovat – neakceptovat



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

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

Výběr uchazečů

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

- **Dohoda zaměstnance s nadřízeným** – je forma pro výběr na nejjednodušší pracovní pozice. Šetří náklady organizace a čas zaměstnanců 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 zaměstnance. 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

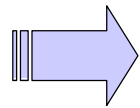
5. **Celkové vyhodnocení** výběrového řízení a doporučení všech účastníků výběrové skupiny k přijetí či nepřijetí uchazeče. Poslední rozhodující slovo má příslušný vedoucí zaměstnanc
6. **Zaslání odpovědi** přijatým i nepřijatým uchazečům - svědčí o úrovni personální práce organizace a přispívá k podpoře 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 zaměstnanců – je krokem, kterým se zhodnocují náklady, které byly do výběrového řízení investovány. Je využíváno pro další vyhledávání zaměstnanců v budoucnu .



Standardní metody výběru

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

Ukázka



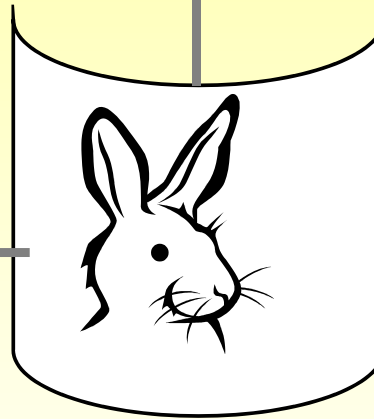
CELKOVÝ DOJEM

Rozsah bodů	10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 1
Kriterium					
Vystupování	sympatický	zaujme	nenápadný	všední	nesympatický
Zralost	zkušený	vyspělý	přiměřeně zralý	nevyzrálý	dětský
Vyjadřovací schopnost	pohotový	výmluvný	srozumitelný	nepohotový	těžkopádný
Vzhled	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)



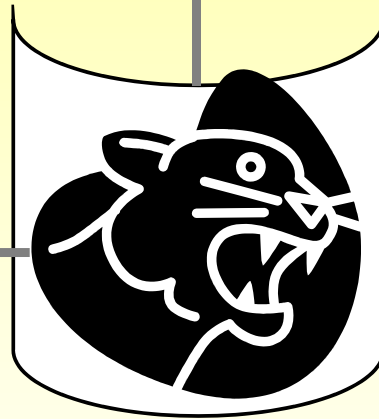
JAK TOHO MŮŽU V BUDOUCNU VYUŽÍT
(Mých silných stránek)

CO MI TO MŮŽE ZPŮSOBIT?
(Mé slabé stránky)

Ukázka – osobní SWOT – klasická

Vaše silné profesionální stránky

Rezervy, které Vám brání v kariéře

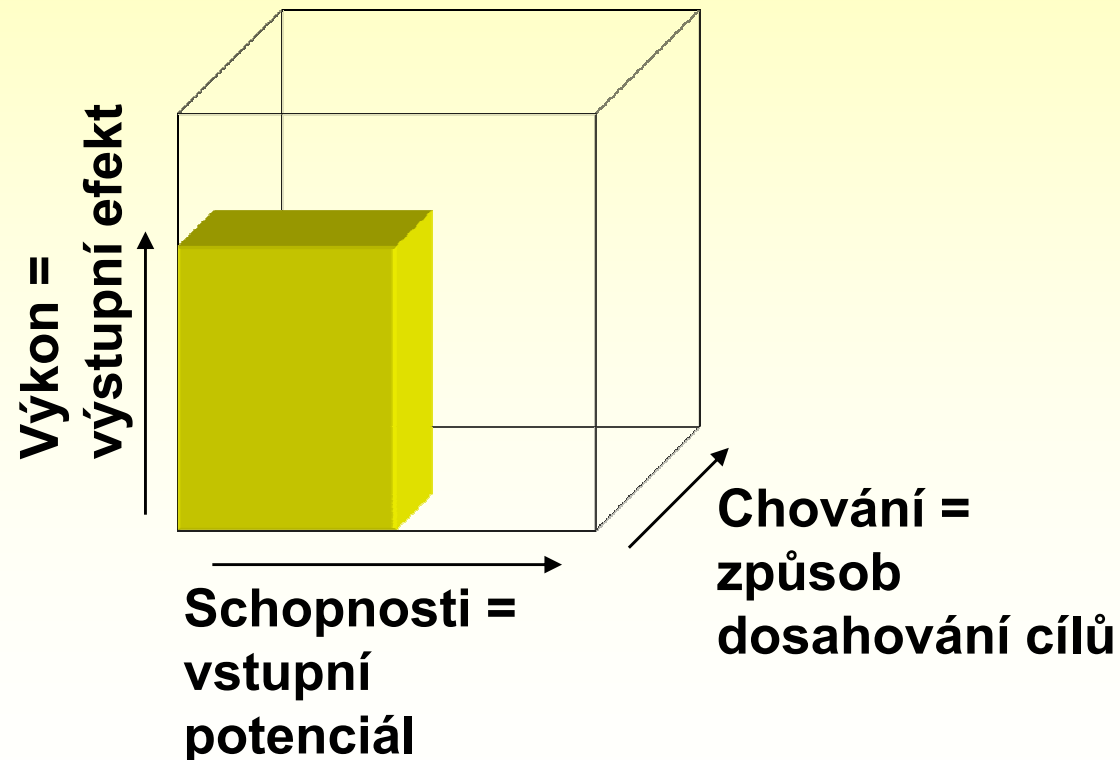


Profesní cíle, kterých byste rád
v průběhu roku dosáhl:

Co Vaše profesionální zájmy
ohrožuje :

Hodnocení uchazeče v rámci VŘ

Hodnotící krychle



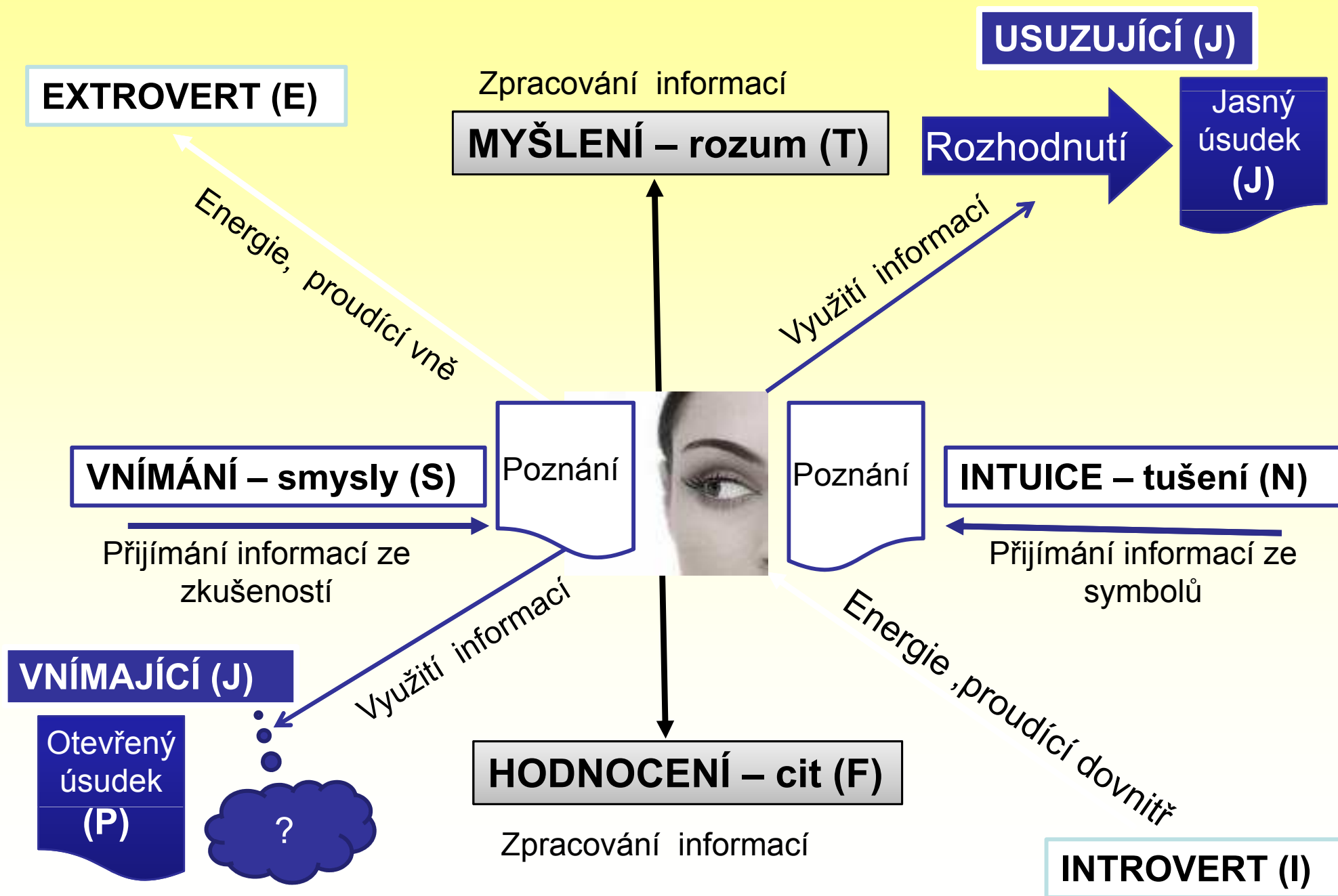


Vývojové metody výběru

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>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>



Příklad fungování osobnosti ENTJ

EXTROVERT (E)

3. Zpracování informací

MYŠLENÍ – rozum (T)

Rozhodnutí

**Jasný
úsudek
(J)**

1. Energie, proudící
vně
Komunikuje s okolím

4. Využití informací



Poznání

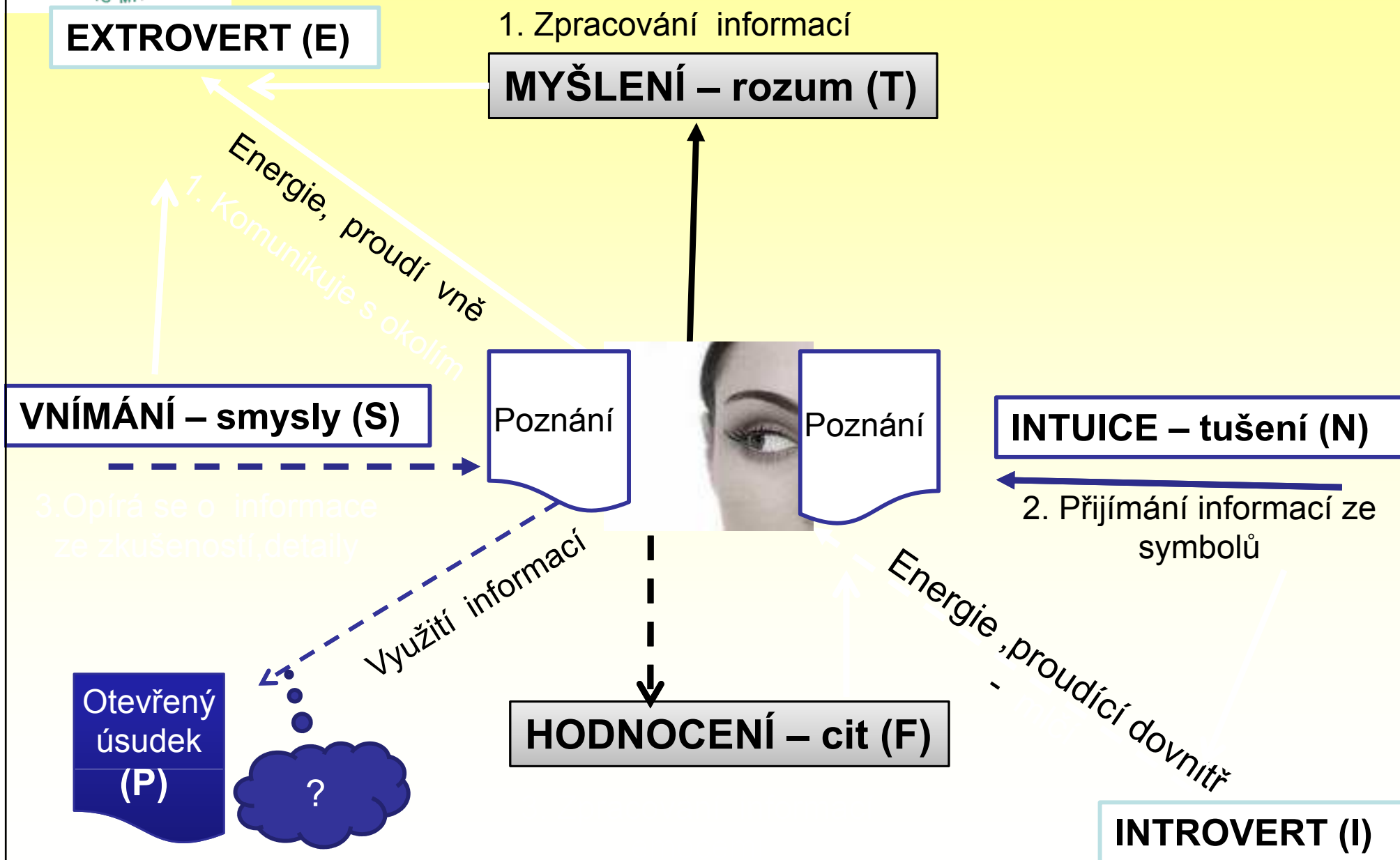
INTUICE – tušení (N)

2. Přijímání informací ze
symbolů

MARŠÁL



Co se děje ve stresu?





Naše chování a reakce ve vypjatých situacích

<p>ISTJ Voják 6%</p> <p>S_IT_EF_IN_E</p>	<p>ISFJ Obětavec 5%</p> <p>S_IF_ET_IN_E</p>	<p>INFJ Tajemný vlivný 1%</p> <p>N_IF_ET_IS_E</p>	<p>INTJ Stratég 1%</p> <p>N_IT_EF_IS_E</p>
<p>ISTP Dobrodruh 7%</p> <p>T_IS_EN_IF_E</p>	<p>ISFP Idealista 5%</p> <p>F_IS_EN_IT_E</p>	<p>INFP Misionář 1%</p> <p>F_IN_ES_IT_E</p>	<p>INTP Architekt myšlenek 1%</p> <p>T_IN_ES_IF_E</p>
<p>ESTP Praktik 13%</p> <p>S_ET_IF_EN_I</p>	<p>ESFP Vrba 13%</p> <p>S_EF_IT_EN_I</p>	<p>ENFP Bojovník za dokonalost a svobodu 5%</p> <p>N_EF_IT_ES_I</p>	<p>ENTP Inovátor s pomníčky 5%</p> <p>N_ET_IF_ES_I</p>
<p>ESTJ Loajální realista 13%</p> <p>T_ES_IN_EF_I</p>	<p>ESFJ Laskavý harmonizátor 13%</p> <p>F_ES_IN_ET_I</p>	<p>ENFJ Charismatický vůdce 5%</p> <p>F_EN_IS_ET_I</p>	<p>ENTJ Maršál méně než 5%</p> <p>T_EN_IS_EF_I</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

Přijímání informací zaměřených na budoucnost, celkový obraz a možnosti

INTUITIVNÍ

INTROVERTNÍ

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

SMYSLOVĚ VNÍMAJÍCÍ
Přijímání informací, zaměřených na současnost, detaily, realitu

Poznání

Poznání

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

VNÍMAJÍCÍ

Úsudek

CÍTÍCÍ - vztahy

Zpracování informací závislé na osobním přístupu, hodnotách, tvořivosti

Energie, proudící vně

Energie, proudící dovnitř



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. **kompensační 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

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

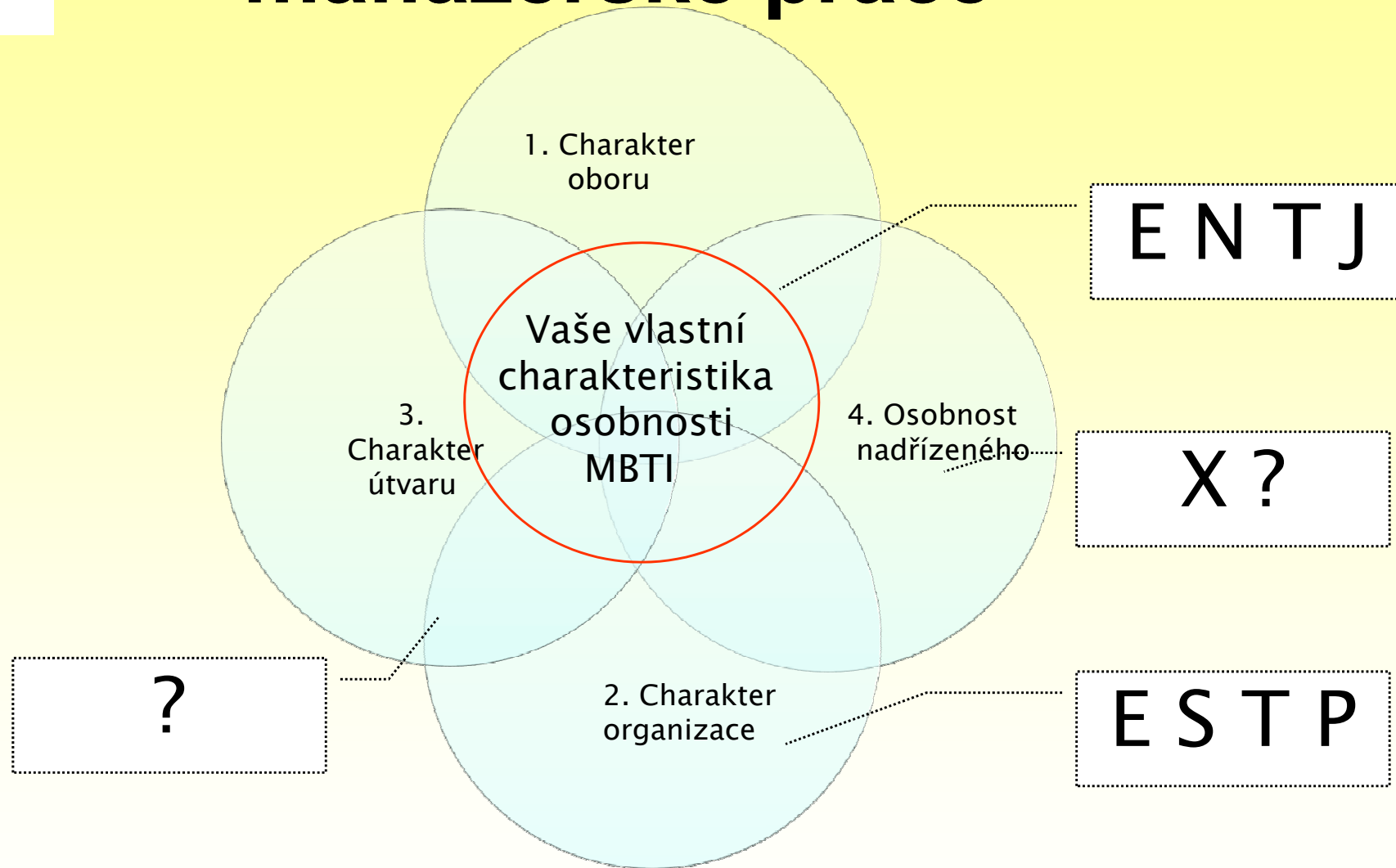
Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – kompenzační vůdce

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

Typologie osobnosti

Typologie prostředí

Vliv typologií na efektivitu manažerské práce





Výsledné charakteristiky prostředí

Povinně volitelný kurs pro specializaci Personální řízení a organizační rozvoj

I – Spoléhání na své know-how

E- Orientace na trhy

<p>ISTJ (Voják 6%) <i>Český průmysl Justice</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>Státní organizace 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</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 Obecní 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>

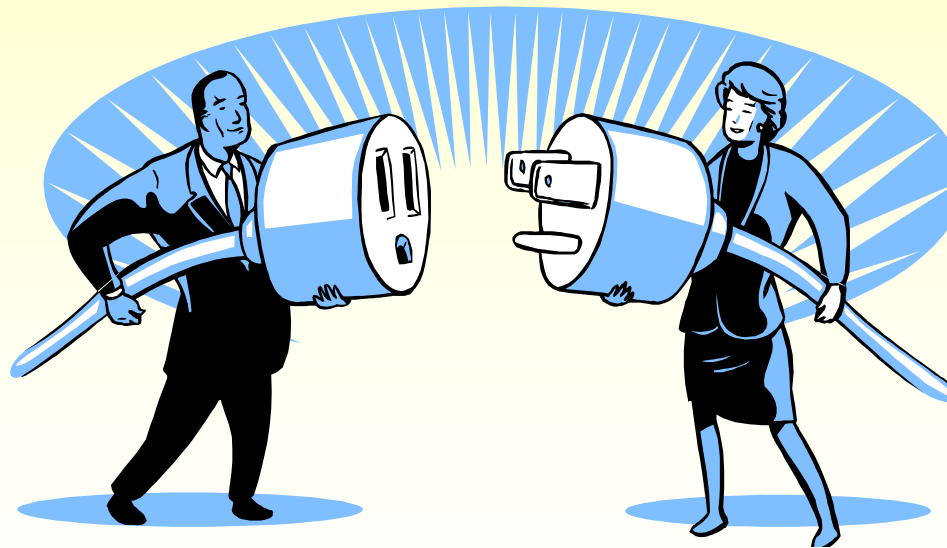


3. Přijetí zaměstnance

- 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 zaměstnanca je předání pracovní smlouvy v den zástupu do zaměstnání, osobní přivítání kompetentním zástupcem organizace a uvedení na pracoviště zaměstnancem personálního personálního útvaru

Základní pravidlo

**Přijetí zaměstnance 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 zaměstnance jsou:

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



Adaptace

- Je plně v rukách personalistů i ostatních zaměstnanců 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 .
- Zaměstnanec si vytváří vztah k firmě během prvního týdne. V tom se rozhoduje o vytváření jeho vztahu/o loajalitě vůči zaměstnavateli



5. Proces stabilizace

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

Do těchto nákladů se promítá:

- nízká produktivita zaměstnanec v rámci průběhu adaptačního procesu
- zvýšení nákladů při přidělení práce jinému zaměstnancovi
- náklady na nábor a výběr nového zaměstnanec
- náklady na zácvič a trénink



Proces stabilizace

- Na stabilizaci zaměstnanců 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 zaměstnanci a fixní popisy práce se mění na pružné modifikace rolí.



Proces stabilizace

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

Prioritou se stává trvalé zvyšování kvalifikace zaměstnanců 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





Stabilizace

Kdy stabilizovat ?

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

Koho stabilizovat ?

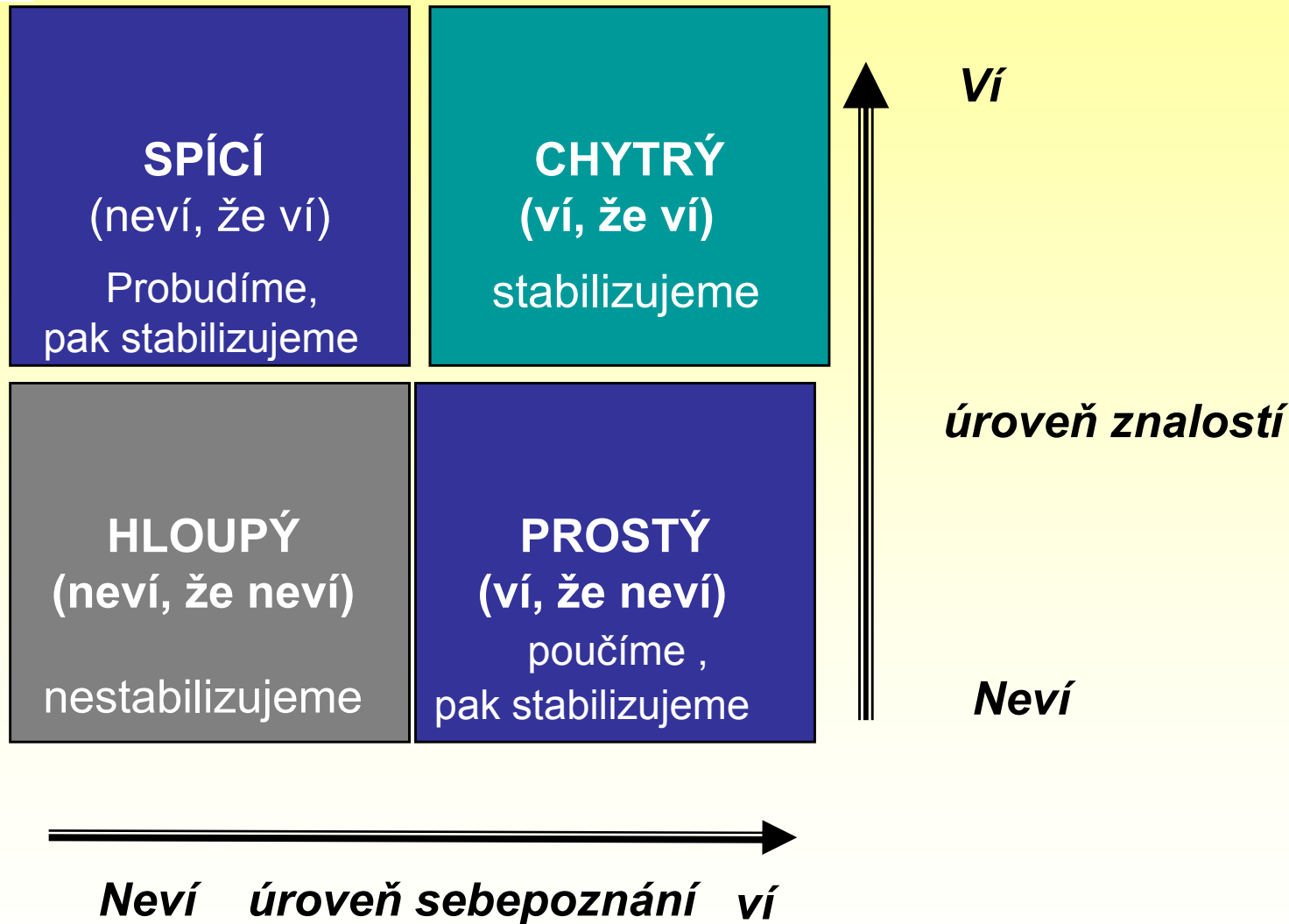
- Zpravidla se opíráme o portfolio zaměstnanců dle schopnosti flexibility
- Flexibilita zaměstnance je hlavním parametrem pro stabilizaci.



Přístup ke stabilizaci

V přístupu ke stabilizaci nabývá na důležitosti rozdělení zaměstnanců do portfolia použitelnosti v rámci flexibilní organizace dle následující schématu .

Rozdělení zaměstnanců do portfolia





Pozor na paradoxy personálního řízení

- Při zajišťování a stabilizaci zaměstnanců 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)

$$5 + 0 = 7$$

uplatnění motivačního postupu

$$5 + 0 = 3$$

.....



Čím stabilizujeme ?

1. Spokojenost
2. Motivace
3. Komunikace
4. Zařazením do týmové spolupráce
5. Spoluúčastí na rozhodování
6.
7.



Spokojenost/ uspokojení z práce

- Uspokojení z práce je emocionální odezva jednotlivce na svoji práci
- Dosáhnout u pracovníků uspokojení z práce je významnou součástí personální politiky každé organizace
- Příčinou uspokojení z práce jsou faktory , které působí na přirozené chování pracovníka.

Motivace a uspokojení jsou dva odlišné pojmy !!!



Uspokojení z práce

Silná preference :

- Odměňování
- Sociální výhody
- Pracovní vztahy
- Možnost postupu

Nižší preference:

- Charakter práce
- Organizace práce
- Pracovní podmínky

Jak souvisí tyto faktory se stabilizací ?

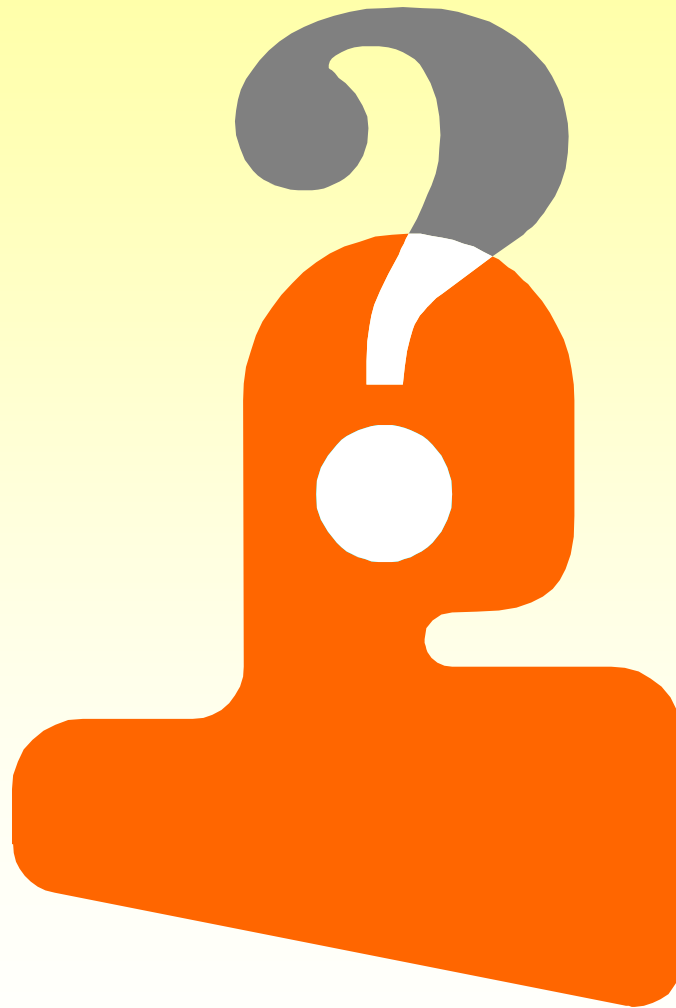


Důsledky z uspokojení z práce:

- ⇒ Produktivita
- ⇒ Fluktuace
- ⇒ Absence

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

Prostor pro dotazy



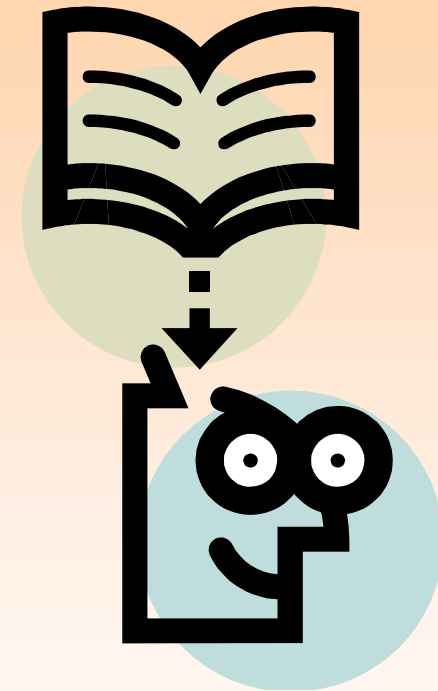
Praktická část výuky – 9. lekce

1. Definujte ***způsob obsazování jednotlivých pracovních pozic a metody výběru***
2. Uveďte ***způsoby stabilizace personálu vaší organizace***



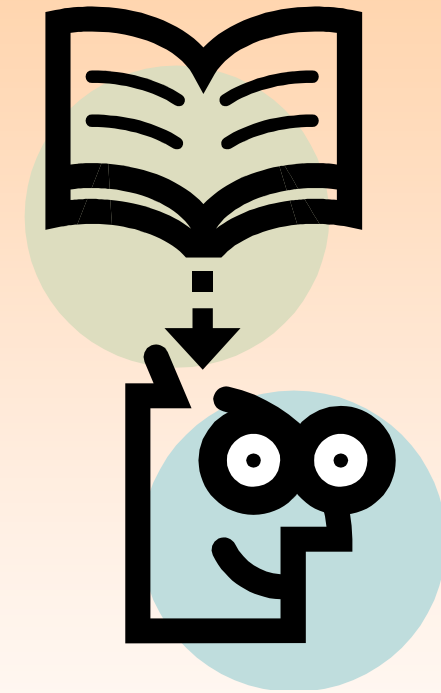
Průběžná rekapitulace zadání

1. Vize, mise , cíle a globální strategie zvolené organizace
2. Organizační struktura, odpovídající charakteru organizace a kopírující globální strategii
3. Definice požadavků na technický a sociální subsystém organizace
4. Analýza navržené organizace
5. Personální strategie organizace
6. Koncept personálního řízení /útvary
7. Etický kodex personálního řízení .
8. Návrh oblastí personální politiky
9. Rozpracování 3 oblastí personální politiky do podoby pravidel
10. Formulace aspektů psychologické smlouvy
11. Vypracovat akční/projektový plán pro zavedení 3 navržených a rozpracovaných pravidel personální politiky (z lekce 4) do praxe



Průběžná rekapitulace zadání

12. Odhad budoucí potřeby a struktury zaměstnanců, včetně popisu metody
13. Plány konkrétních personálních činností (z každé skupiny 1)
14. Popis a specifikace klíčových pracovních pozic
15. Zhodnocení týmové spolupráce vašeho týmu
16. Formulace požadavků na kompetence manažerských a klíčových funkcí
17. Panel /leták prezentace organizace v souladu se zásadami personálního marketingu
18. **Definujte způsob obsazování jednotlivých pracovních pozic a metody výběru**
19. **Uveďte způsoby stabilizace personálu vaší organizace**
20. **Proveďte zhodnocení práce na projektu vašeho týmu, podepsané prohlášení**





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 /poledne **v písemné podobě i 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 splnit nároky zkoušky z předmětu



Zadání úkolu ke zkoušce

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

- Forma A, B, C, D je formou volných odpovědí , otázky jsou čerpány především z přednášek
- Formy obsahují v některých otázkách i podotázky
- Pracujeme metodou zavřených knih do připraveného formuláře
- Důkladně si otázku promyslete- Odpovědi by měly být uvedeny stručně, ale srozumitelně
- Maximální hodnotu každé otázky naleznete v rámečku – z této hodnoty můžete obdržet i jen částečné body
- Čas na řešení je 45 minut , tj. 3 minuty na otázku
- Za předčasné ukončení získáváte + bod za každou minutu – max. 5 bodů
- Můžete si koupit čas, který je dvojnásobně drahý – 1 minuta - 2 body
- Pište srozumitelně tak, aby bylo možno vaše testy spolehlivě vyhodnotit. Co nelze přečíst, neexistuje !!!!!
- Znamku z testu naleznete v IS , s přihlédnutím ke známce z projektu
- Při nesouhlasu se můžete přihlásit na ústní zkoušku 6.2.2009