

Procesy 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. Vertikální a diagonální pohyb zaměstnanců
4. Metody výběru v závislosti na obsazovaných pozicích

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: *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**

Cíle tématu

Po prostudování tohoto tématu byste měli být schopni:

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

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

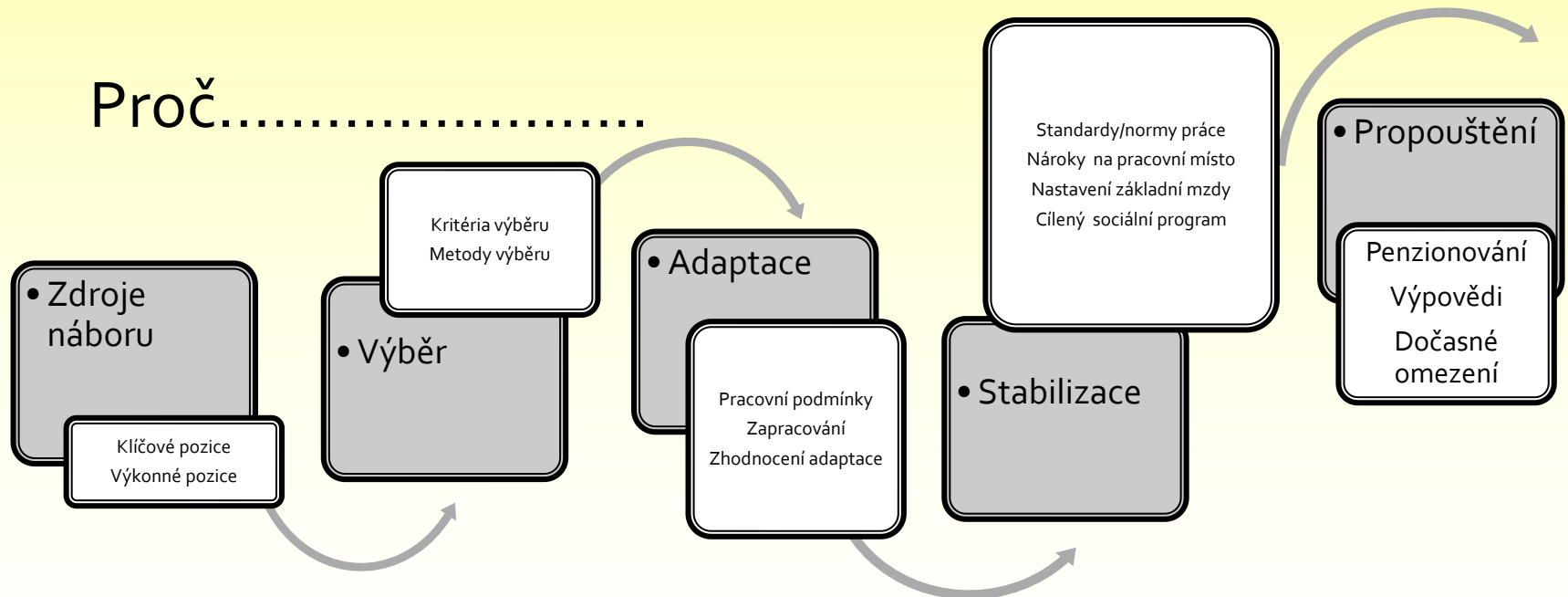
Organizační
rozvoj



Zajištění zaměstnanců

Zajištění zaměstnanců je nejdůležitější proces řízení lidských zdrojů.

Proč.....



Zajištění a stabilizace zaměstnanců

Úvod do problematiky:

Předpokladem činnosti každé organizace je efektivní využívání zdrojů materiálních, finančních, informačních a lidských.

Zabezpečení potřebného počtu, struktury a kvality lidských zdrojů je úkolem personálního řízení.

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

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

Zajištění a stabilizace zaměstnanců

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

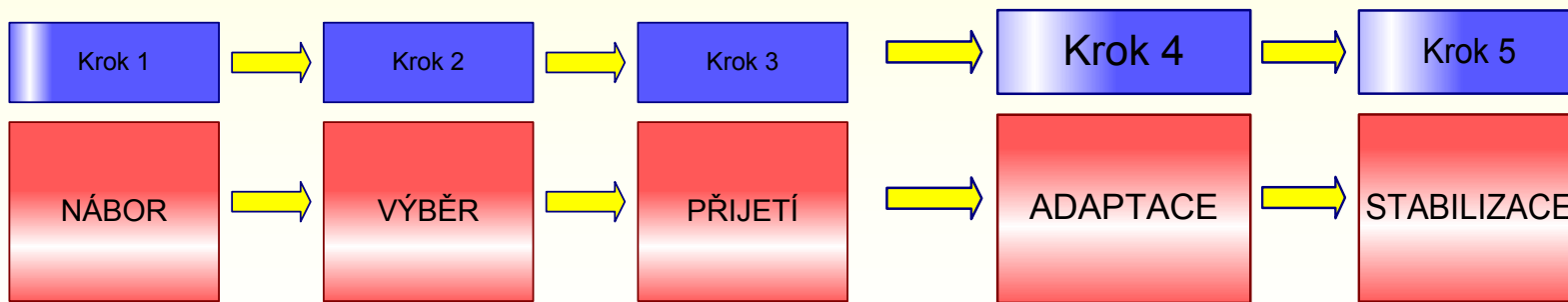
J. STÝBLO

- 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 pracovníkům a tím narušuje stabilizaci lidských zdrojů v organizaci.
- Vytvořit systém stabilizace 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 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 dávana 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 zaměstnanců.

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)

Zdroje nábory

- Osobní doporučení
- Inzerát v místním nebo celostátním tisku (Deník – Mladá fronta Dnes – Hospodářské noviny)
- Odborné časopisy
- Noviny a magazíny minoritních skupin
- **Elektronické komerční databáze (Jobs.cz, Práce.cz...)**
- 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 přihlášek

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 .

Základní pravidlo výběru

Vlastnosti/poznat ,
akceptovat – neakceptovat – **velmi důležité**



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

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

Výběr uchazečů

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

- **Dohoda s nadřízeným** – je forma pro výběr na nejjednodušší pracovní pozice. Šetří náklady organizace a čas zaměstnanců personálního útvaru. (**Intuitivní 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 kritérií 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.

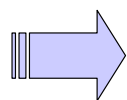
Výběr uchazečů

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 .

Doporučené metody výběru

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

Ukázka



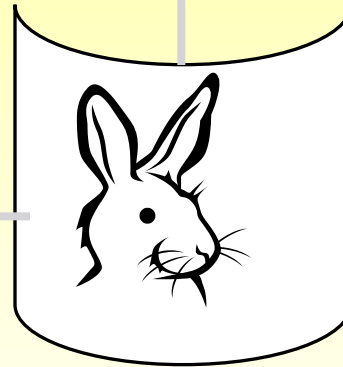
CELKOVÝ DOJEM

Rozsah bodů	10-9	8-7	6-5	4-3	2-1
Kriterium					
Výstupování	sympatický	zajímavý	nenápadný	všech	nesympatický
Zralost	zkušený	vyspělý	přinejmenší zralý	nevyzrálý	dětský
Vyjadřovací schopnost	pohodový	výmluvný	srozumitelný	nehodový	těžkopádný
Vzhled	pečlivý zevněšek	upravený	zevněšek bez závad	lhostejný zevněšek	neobávaný 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

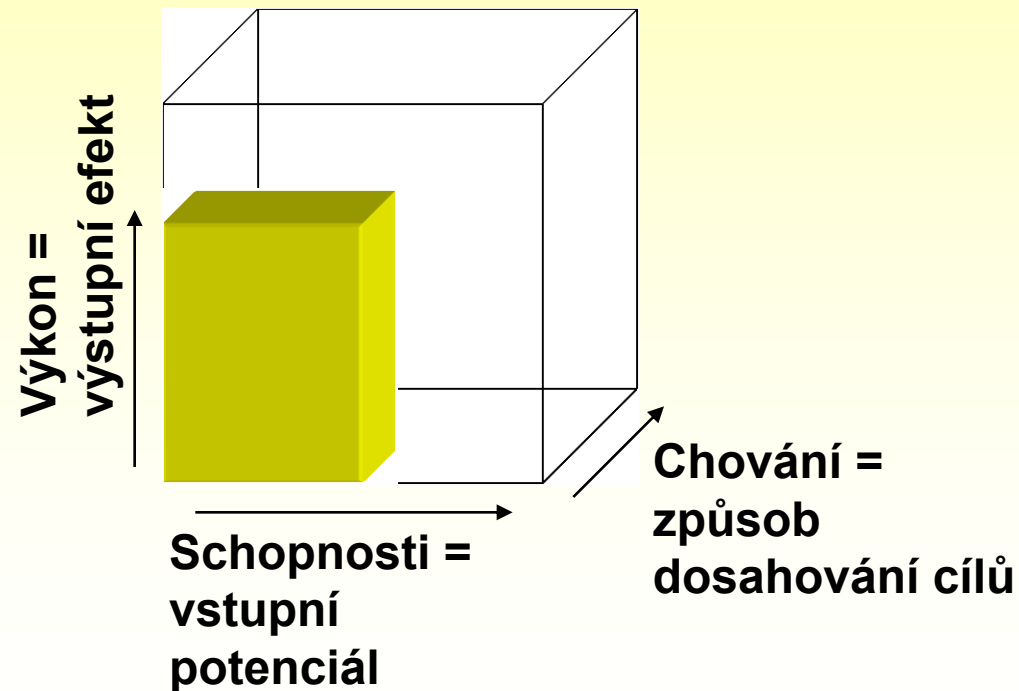


Profesní cíle, kterých byste rád
v průběhu roku dosáhl

Co Vaše profesionální zájmy
ohrožuje

Ukázka - hodnocení uchazeče v rámci VŘ

Hodnotící krychle

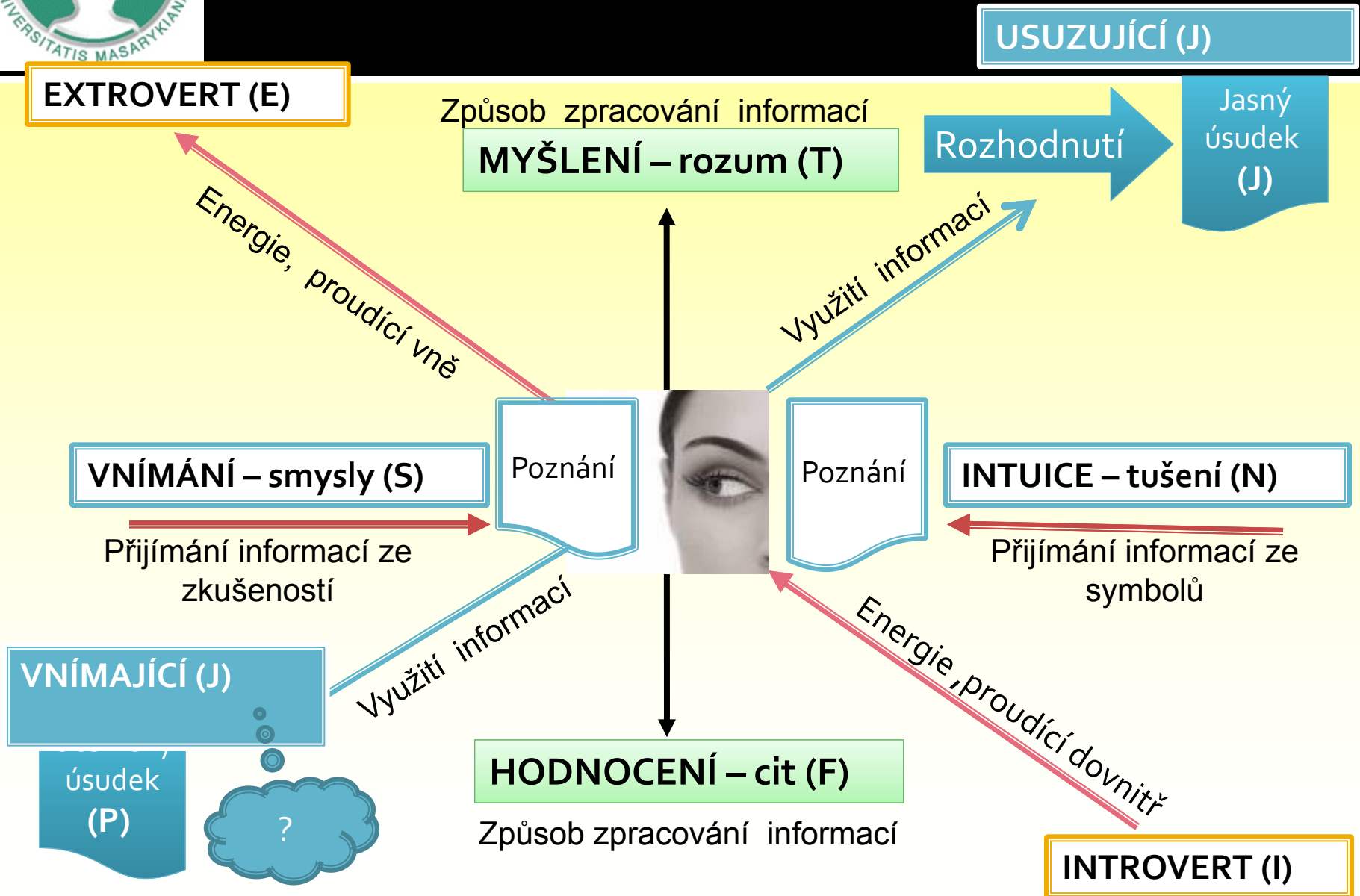


Vývojové metody výběru

Komparace typologie osobnosti uchazeče s charakteristikou prostředí dle metodiky MBTI

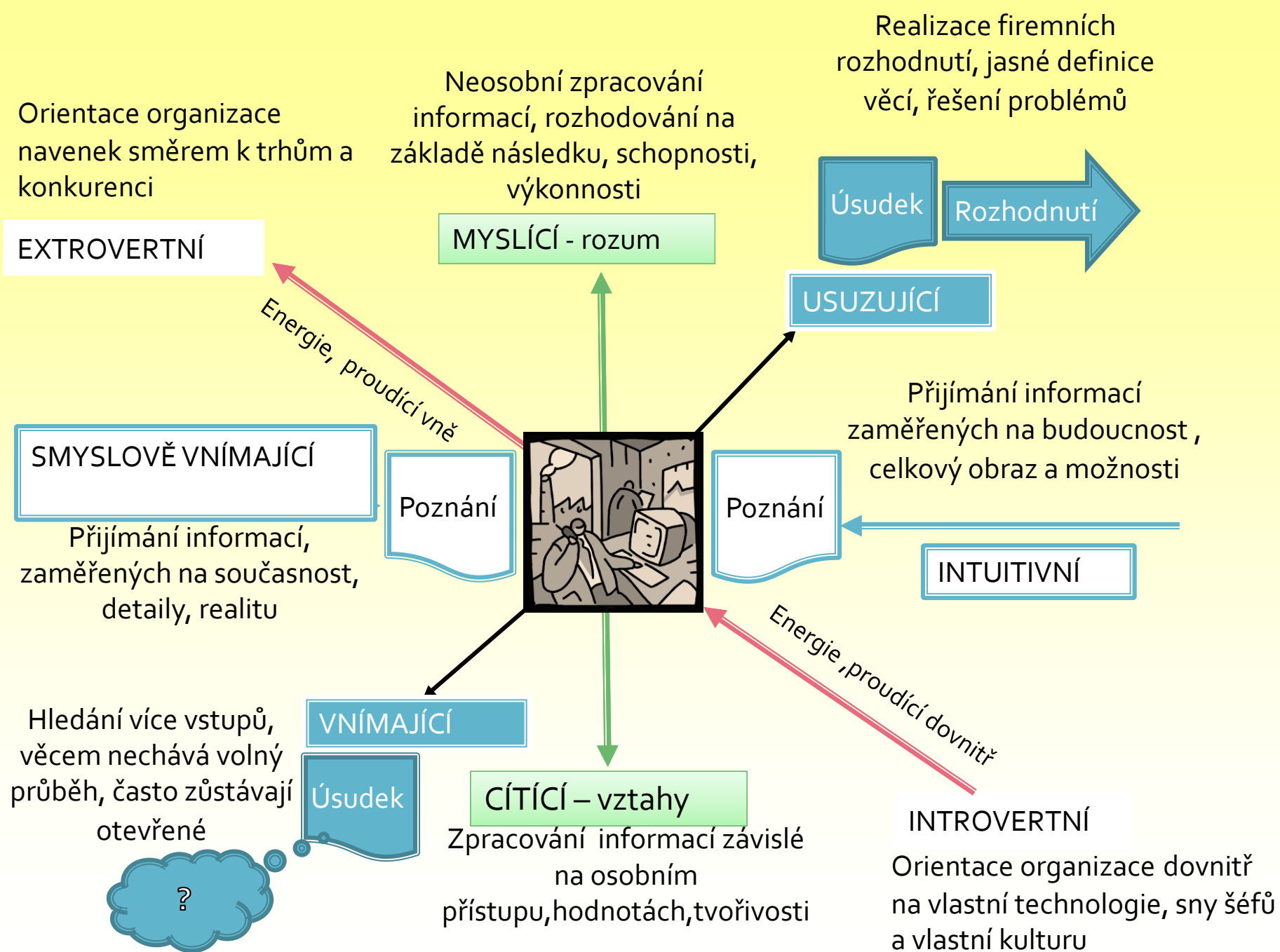
(Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí vytváří 256 různých variant, na jejichž základě lze predikovat úspěšnost jedince)

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>



Charakteristika prostředí

<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.

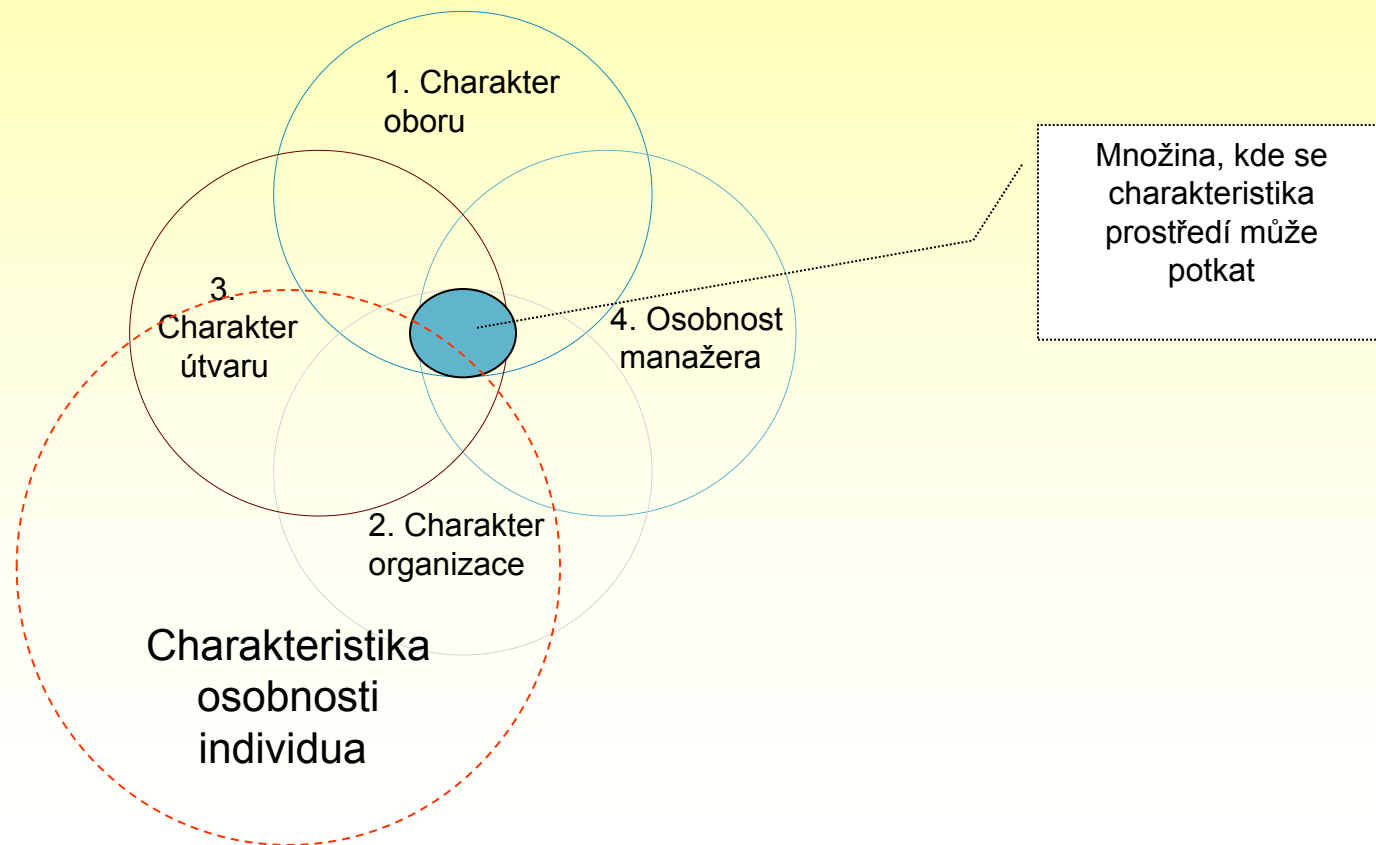
Komparace osobnostní typologie a charakteristiky prostředí – reprezentační vůdce/pro stabilizaci

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)	Cítcí (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?

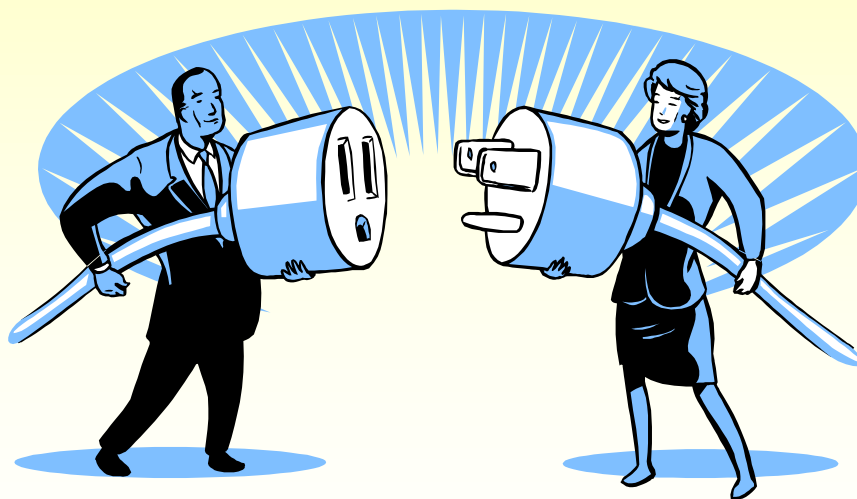


3. Přijetí pracovníka

- 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 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**

Adaptace

- 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

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 zcvik a trénink

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

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 sharing** - 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



Stabilizace

Kdy stabilizovat ?

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

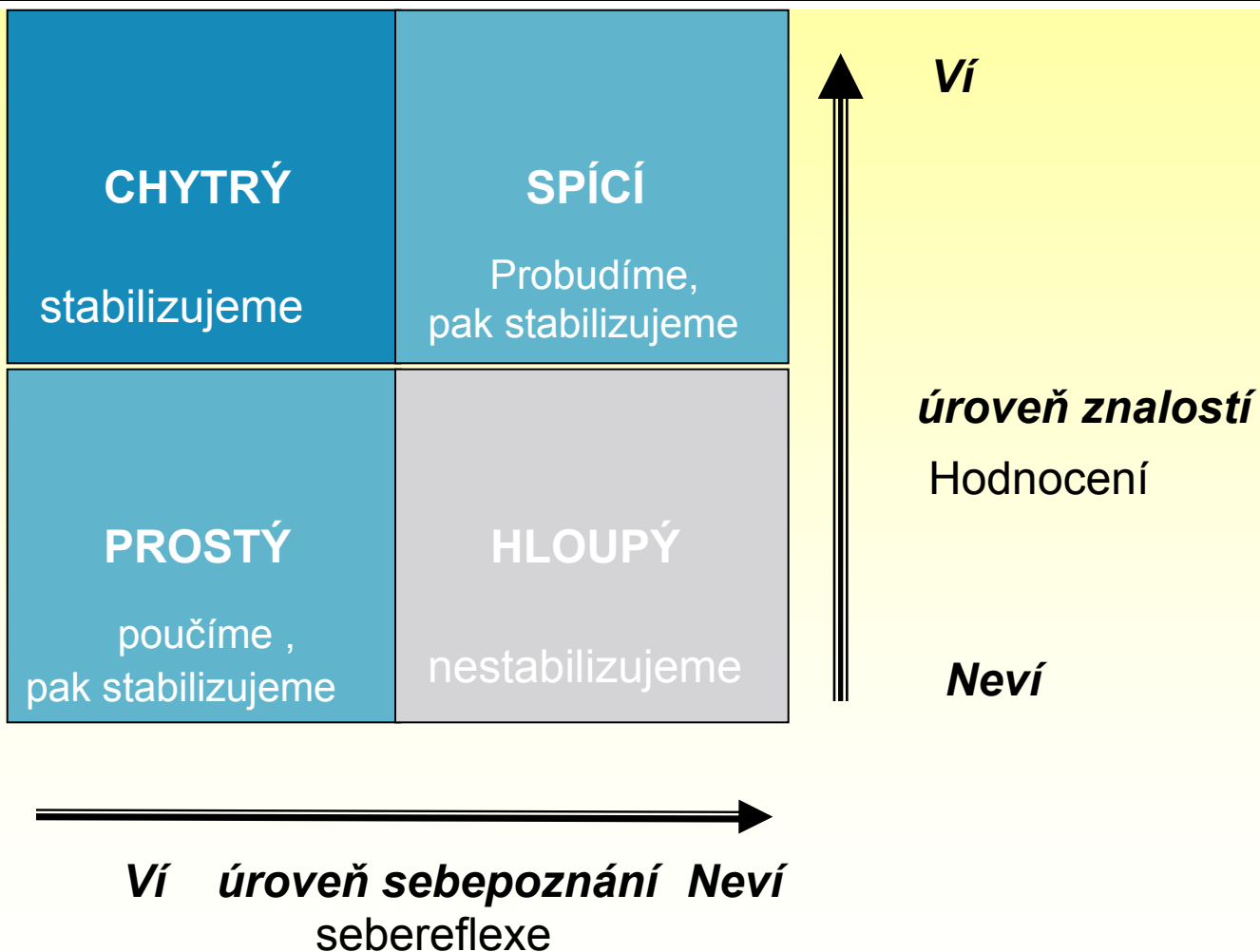
Koho stabilizovat ?

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

Přístup ke stabilizaci

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

Rozdělení zaměstnanců do portfolia



Pozor na paradoxy personálního řízení

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

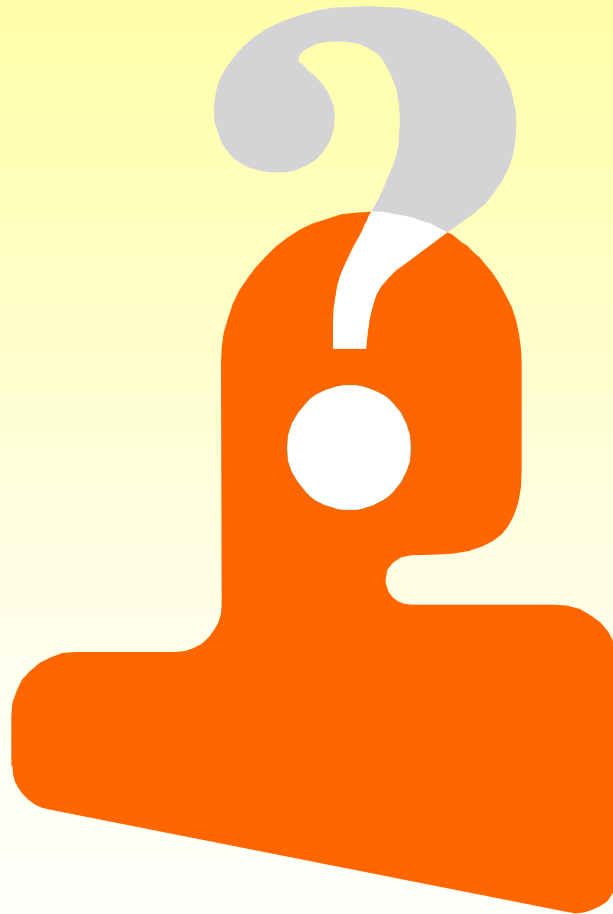
$5 + 2 = 5$	princip krytí neschopnosti
$5 + 1 = 4$	nástup rozkladného elementu
$5 - 1 = 6$	propuštění brzdného elementu
$5 - 1 = 3$	odchod tvůrce (viz týmové role)
$5 + 0 = 7$	uplatnění motivačního postupu
$5 + 0 = 3$	



Čím stabilizujeme ?

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

Prostor pro dotazy



Praktická část výuky – 9. lekce

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



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

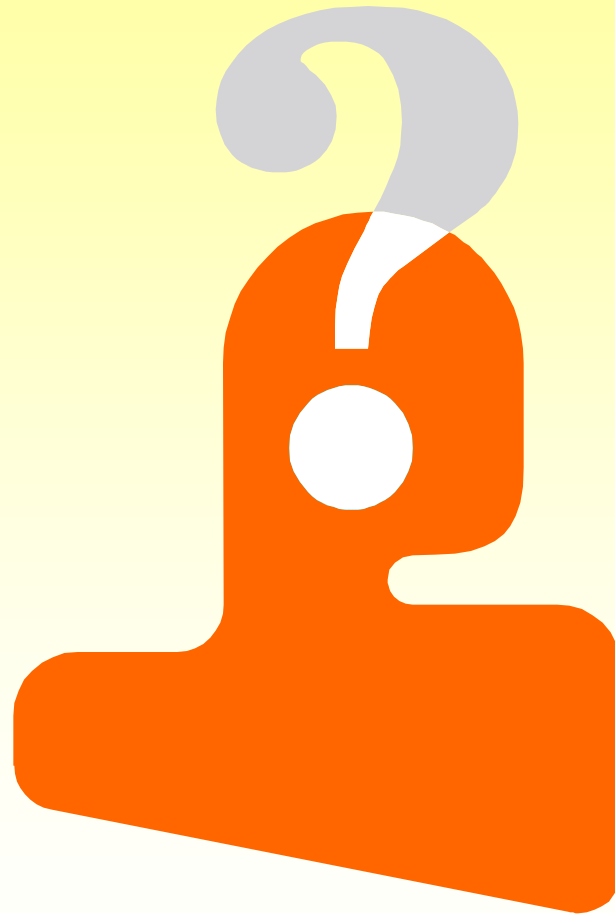
- **Projekt odevzdat nejpozději do 20.12. 2013**
v písemné podobě na recepci fakulty a současně zaslat e-mailem na adresu: lubasova@brno-konsens.cz
- Bez písemného odevzdání projektu nemůžete splnit nároky zkoušky z předmětu

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 nebo větší absenci než 3 výukové dny bude následovat ústní zkouška v dalším termínu

Prostor pro dotazy





Závěr



**Krásné Vánoce
a
úspěšné složení
všech zkoušek**

