



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt č. CZ.1.07/3.2.09/03.0015

PROHLOUBENÍ NABÍDKY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA VŠPJ A SVOŠS V JIHLAVĚ

<http://www.vspj.cz/skola/evropske/opvk>



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pilotní ověření studijního předmětu

Řízení lidských zdrojů

Pilotní ověření v termínu: zimní semestr akadem. roku 2013/2014

Vyučující: **Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.**

Studijní opora k dispozici na elearning.vspj.cz

PERSONÁLNÍ MARKETING

PERSONÁLNÍ MARKETING

- ✖ Získávání zaměstnanců
- ✖ Hodnocení zaměstnanců
- ✖ Personální audit

1. ZÍSKÁVÁNÍ VHODNÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Úkolem je získat určitý počet uchazečů, kteří později projdou procesem výběrového řízení

Typy:

- ✘ vnitřní zdroje – z řad stávajících zaměstnanců
- ✘ vnější – sdělovací prostředky nebo jiné podniky, zprostředkovatelské agentury, školy a univerzity, úřady práce
- ✘ kombinovaný

VNITŘNÍ ZDROJE

- ✗ představuje pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho pracovního místa na druhé

výhody

- + kladný dopad na motivaci a morálku (možnost rozvoje a postupu pro zaměstnance)
- + uvolněná místa se naplňují rychleji
- + levnější než vnější získávání
- + návratnost investice, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců

nevýhody:

- omezení pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku
- na důležitá místa se dostanou zaměstnanci pouze proto, že jsou v organizaci delší dobu „za zásluhy“
- snaha o získání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení a rivalitě

VNĚJŠÍ ZDROJE

- ✖ v případě, že jsou vyčerpány vnitřní zdroje nebo organizace hledá osobu s charakteristickými rysy, které nemají potenciální uchazeči z firmy

výhody:

- + přijetí zaměstnanců s novými představami, názory a pohledy
- + příležitost využít vědomostí a zkušeností nového zaměstnance
- + širší možnost výběru

nevýhody:

- vyšší náklady na získání nových zaměstnanců
- delší doba na zapracování, adaptaci

METODY ZÍSKÁVÁNÍ

- ✗ inzerce v tisku
- ✗ inzerce na internetových stránkách
- ✗ vývěsky v podniku
- ✗ spolupráce se vzdělávacími institucemi
- ✗ spolupráce s úřadem práce
- ✗ doporučení zaměstnancem
- ✗ veletrhy pracovních příležitostí
- ✗ agentury práce
- ✗ pronajímání pracovníků
- ✗ headhunting

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Cílem je

- ✗ zvolit takového uchazeče, který nejlépe vyhovuje záměrům organizace z pohledu pracovních a osobnostních kompetencí
- ✗ zejména malé firmy chtějí zaměstnance už „hotové“, aby nemusely platit školení a náklady na doplnění požadovaných kompetencí

METODY VÝBĚRU

- × přijímací a výběrový rozhovor
- × psychologické testy na odhad inteligence, schopností, zájmů, motivace a osobnosti
- × životopis
- × ukázka práce
- × posudky
- × Assessment centre
- × reference od bývalých spolupracovníků a zaměstnavatelů

PŘIJÍMACÍ A VÝBĚROVÝ POHOVOR

- ✗ Nejvhodnější a klíčová metoda.
- ✗ Má posoudit pracovní způsobilost uchazeče.
Má určité cíle:
 - + získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
 - + verifikovat informace z písemných dokumentů

PŘIJÍMACÍ A VÝBĚROVÝ POHOVOR

- ✖ poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v něm, i o pracovním místě
- ✖ posoudit osobnost uchazeče
- ✖ založit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem

PODOBY POHOVORU:

- ✗ a) podle počtu účastníků
- ✗ pohovor 1 + 1
- ✗ pohovor před posuzovateli 3 +1
- ✗ postupný pohovor
- ✗ skupinový (hromadný) rozhovor

B) PODLE OBSAHU A PRŮBĚHU

- ✗ nestrukturovaný, volně plynoucí
- ✗ strukturovaný
- ✗ polostrukturovaný rozhovor

2. ŽIVOTOPIS

musí obsahovat osobní informace:

- ✗ adresu, spojení,
- ✗ datum narození
- ✗ pracovní zkušenosti
- ✗ identifikovat zaměstnavatele
- ✗ vykonávanou pracovní činnost a odpovědnost
- ✗ uvést vzdělání a kurzy, začít tím posledním nebo aktuálním
- ✗ možné přiložit reference

STRUKTUROVANÝ ŽIVOTOPIS

- ✖ Identifikační údaje
- ✖ Profesní cíl
- ✖ Pracovní zkušenosti
- ✖ Vzdělání, odborná příprava a školení
- ✖ Schopnosti, znalosti, dovednosti
- ✖ Ostatní kompetence – jazyky, IT, řidičský průkaz

3. LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ

- ✖ tam, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních obyvatel – doprava, potravinářství
- ✖ nebo by mohlo dojít ke zhoršení zdravotního stavu zaměstnance.
- ✖ stále více je považováno za diskriminační

4. REFERENCE Z PŘEDCHÁZEJÍCÍCH PRACOVÍŠŤ

- ✖ citlivá záležitost, uchazeč by měl být upozorněn, že údaje budou ověřovány. Pokud uchazeč neuvede kontaktní adresy osob, je třeba ho o tyto údaje požádat.
- ✖ Zaměstnavatelé nejsou povinni podávat informace o svých zaměstnancích bez jejich souhlasu.

5. PŘIJETÍ NA ZKUŠEBNÍ DOBU

- ✘ Je to nejefektivnější způsob posouzení pracovníka, je nákladný a organizačně náročný.
- ✘ Ještě lepší je, když je možné přijmout více kandidátů, kteří prošli sítí výběru a potom rozhodnout, který bude přijat.

6. ASSESSMENT CENTER

- ✖ Jedná se o diagnostický výcvikový program, komplexní zkoumání jednotlivých schopností a dalších předpokladů
- ✖ AC je finančně i časově náročná metoda

ÚKOLY PŘI PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ:

- ✗ Stanovit požadavky podle úkolů pracovního místa a dobré reprezentace firmy
- ✗ Zamezit diskriminaci kandidátů – pohlaví, sexuální orientace, rasový a etnický původ, zdravotní postižení, věk, náboženství a víra
- ✗ Principy rovného zacházení – výjimky pouze věcného důvodu – podle povahy vykonávané práce
- ✗ Dbát na **dodržování zákoníku práce**
- ✗ Stanovit, jak postupovat, když se přihlásí více kandidátů. Určit **kritéria postupu** do dalšího kola
- ✗ Zpracovat **harmonogram činností**

ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ:

- ✖ **Sociální adaptace** – vlídné přijetí, zajistit seznámení s ostatními pracovníky, určit patrona aspoň pro 1. týden, výsledkem je psychická pohoda nového zaměstnance
- ✖ **Pracovní adaptace** – jak firma funguje, prostorové rozložení, informace o povinnostech zaměstnance a o požadavcích na zaměstnance, provedení zácviku podle popisu práce na pracovním místě

2. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- ✖ Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce
- ✖ Tradiční přístup – direktivní metody k dosahování výkonu – příkazový typ vedení
- ✖ Úkoly vycházejí z průměrného výkonu pracovníků, neberou v úvahu různé dispozice pracovníků (věk, pohlaví, zdravotní stav, zkušenosti ...)

MODERNÍ PŘÍSTUP V ŘÍZENÍ VÝKONU

- ✘ Vytváření pracovních míst **na míru schopnostem a preferencím** každého pracovníka - tailoring
- ✘ Tato zásada je **východiskem** nového přístupu k řízení pracovního výkonu

NÁPLŇ ČINNOSTI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků se zabývá:

- Zjišťováním pracovního výkonu
- Sdělováním výsledků
- Společným hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu

PODOBY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- ✗ Neformální
- ✗ Formální
 - standardizované
 - periodické
 - pravidelný interval

Charakteristické rysy formálního hodnocení:

- plánovitost
- systematicčnost

ÚKOLY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu
- rozpoznat **silné a slabé stránky** pracovníka
- umožnit pracovníkovi **zlepšit jeho výkon**
- vytvořit **základnu pro odměňování**
- **motivovat** pracovníka
- poznat **potřeby** v oblasti **vzdělávání a rozvoje**

ÚKOLY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- rozpoznat **potenciál** pracovního výkonu
- vytvořit podklady pro **plánování následnictví** a kariéry
- vytvořit podklady pro **rozmisťování** pracovníků
- vytvořit podklady pro **posuzování efektivnosti** výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru

ZÁSADY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- ✗ Cíle jasné, srozumitelné, dosažitelné
- ✗ Do přípravy zapojit všechny strany
- ✗ Kritéria na základě analýzy úkolů prac.místa
- ✗ Hodnocení objektivní a vyvážené
- ✗ Kritéria v souladu s platnými zákony
- ✗ Písemné pokyny pro hodnotitele
- ✗ Proškolení hodnotitelů
- ✗ Informovat všechny pracovníky
- ✗ Výsledky předložit hodnoceným k vyjádření

PRACOVNÍ VÝKON

Pracovní výkon

- výsledky práce, pracovní chování, sociální chování, odborné a osobnostní předpoklady

Definice:

Pracovní výkon lze definovat jako **výsledky** práce nebo pracovní aktivity, **pracovní** a sociální **chování** a **odborné** a osobnostní **předpoklady** zjištěné v určitém období.

PRACOVNÍ VÝKON

Je výsledkem spojení **úsilí, schopností a vnímání role**

- **Úsilí**-odraz motivace, množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolů,
- **Schopnosti** – osobní charakteristiky potřebné k vykonávání práce, úroveň **znalostí a dovedností** tvoří horní hranici výkonu
- **Vnímání role či úkolů** – směry, o nichž se pracovník domnívá, že by měl orientovat své úsilí při práci, míra pochopení role

KRITÉRIA A FAKTORY PRACOVNÍHO VÝKONU

✖ Výsledky práce měřitelná kritéria

- množství práce
- kvalita práce
- úrazovost
- množství reklamací
- spokojenost
zákazníků

✖ Pracovní chování

- ochota přijímat
úkoly
- dodržování instrukcí
- hospodárnost
- vedení záznamů
- úsilí v plnění úkolů

✖ Sociální chování

- ochota ke spolupráci
- vztahy ke spolupracovníkům
- chování k nadřízeným
- jednání s lidmi
- vztah k zákazníkům
- styl vedení lidí

✖ Dovednosti, znalosti a vlastnosti

- znalost práce
- vzdělání
- dovednosti
- spolehlivost
- přizpůsobivost
- schopnost vést lidi
- znalost jazyků

NEJČASTĚJŠÍ PŘÍČINY NEDOSTATEČNÉHO PRACOVNÍHO VÝKONU

- ✗ Nedostatečné využívání času
- ✗ Špatné zařízení a vybavení
- ✗ Nejasná pravidla a metody práce
- ✗ Nedostatek spolupráce
- ✗ Nedostatky ve vzdělání
- ✗ Nevhodné uspořádání pracoviště
- ✗ Nedostatečná kontrola

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ – OBDOBÍ

× 1. Přípravné období

- + Zásady, pravidla, postupy hodnocení
- + Analýza pracovních míst
- + Kritéria výkonu a jeho hodnocení
- + Informování pracovníků o hodnocení, kritériích a normách pracovního výkonu

× 2. Období získávání informací

- + Pozorování při práci
- + Dokumentace pracovního výkonu

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ - OBDOBÍ

3. Vyhodnocování informací

Podle standardního postupu, porovnání skutečného výkonu

Rozhovor vedoucího s pracovníkem o výsledcích hodnocení

Cesty řešení problémů – motivace pracovníka

Následné pozorování výkonu pracovníka

Pomoc při zlepšování pracovního výkonu

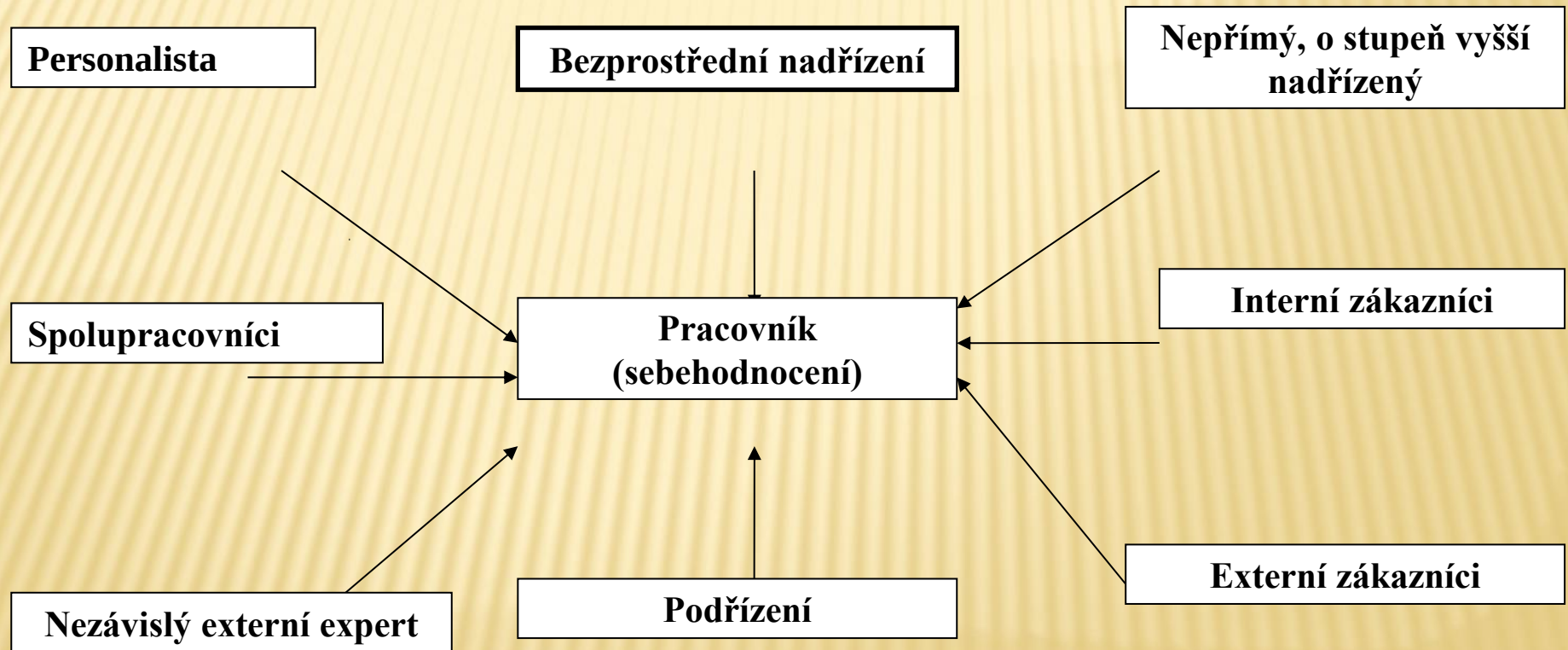
METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- ✗ Hodnocení podle stanovených cílů
- ✗ Hodnocení na základě plnění norem
- ✗ Volný popis – manažeři a tvůrčí prac.
- ✗ Hodnocení na základě kritických případů
- ✗ Hodnocení pomocí stupnice
- ✗ Checklist - dotazník
- ✗ Hodnotící anketa

HODNOTITELÉ PRACOVNÍKŮ

- pracovník sám
- bezprostřední nadřízený
- nadřízení bezprostředního nadřízeného
- externí zákazníci hodnoceného
- spolupracovníci
- podřízení
- pracovník personálního útvaru
- týmové hodnocení, AC
- veřejnost

HODNOTITELÉ PRACOVNÍKŮ



SDĚLENÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Účel rozhovoru:

- zhodnotit **současný výkon** pracovníka
- formulovat plán směřující ke **zlepšení výkonu**
- rozpoznat **problémy** a prozkoumat možné **příležitosti** týkající se práce
- rozpoznat **faktory** na pracovníkovi nezávislé

ZÁSADY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- **otevřeně informovat** pracovníky o účelu, kritériích a postupu hodnocení
- **zdůrazňovat účel hodnocení** - pomoc pracovníkovi
- **být v souladu se zákony** a lidskými právy
- **hodnotit na základě dostatečných informací**
- **pochválit**
- **nezveřejňovat** hodnocení jednotlivých pracovníků
- **nehodnotit příliš shovívavě ani příliš přísně**

PERSONÁLNÍ MARKETING

- × **Nástroje** k usnadnění **získávání pracovníků** a jejich **stabilizace** v organizaci:
- × **Mzdy a platy**
- × **Ostatní výhody** zaměstnání v organizaci
- × **Ostatní faktory** – zlepšování kvality pracovního života
- × Zvyšování **spokojenosti** pracovníků
- × Zlepšování **rozvoje** pracovníků
- × Další faktory – **péče o pracovníky**
- × Zvyšování **spokojenosti pracovníků** s vykonávanou prací

L.Měrtlová

TÉMATA ZÁVĚREČNÝCH PRACÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

1. VÝBĚR VHODNÝCH ZAMĚSTNANCŮ

- ✖ Zhodnoťte praxi ve Vaší organizaci z pohledu výběru pracovníků na obsazování místa na nové pracovní pozici. Přibližte možné a vhodné metody výběru uchazečů tak, aby byly respektovány požadavky specifikace na pracovní dovednosti a osobnostní vlastnosti uchazečů.

2. HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

- ✖ Zhodnoťte praxi ve Vaší organizaci z pohledu hodnocení pracovního výkonu a osobnosti zaměstnanců a popište vhodné metody pro provádění hodnocení pracovníků.

3. PERSONÁLNÍ AUDIT

- ✖ Přibližte postup provádění personálního auditu ve firmě, jeho metody, význam a cíle pro zlepšení efektivnosti procesů v organizaci.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Děkuji za pozornost a vyplnění anonymního hodnotícího dotazníku.

Jméno přednášejícího Ing. Libuše Měrtlová, Ph.D.

Kontakt: mertlova@vspj.cz, mobil: 723 313 956