

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

4. hodina

Mgr. Markéta Vitoslavská

Proces získávání pracovníků

2 činnosti:

Personální nábor – sled akcí vedoucích k identifikaci vhodné skupiny uchazečů

Personální výběr – sled akcí vedoucích k identifikaci uchazeče, který nejlépe splňuje očekávání

2 cíle:

Identifikovat vhodné uchazeče

Vybrat nejlepšího/ nejúspěšnějšího uchazeče

Základní poslání personálního výběru

Eliminovat chybu 1. druhu = nevyloučit vhodné uchazeče.

Eliminovat chybu 2. druhu = přijmout nevhodného uchazeče.

Hodnocení efektivity náboru a výběru pracovníků

- Správnost rozpoznání požadavků na počet a kvalifikaci požadovaných lidských zdrojů
- Rychlost reakce na požadavky
- Kvalita informací o zdrojích pracovních sil
- Kvalita specifikace požadavků pracovního místa
- Vhodnost výběru informačních kanálů pro získání pracovníků
- Efektivita inzerování – nákladovost na jednu odpověď
- Účinnost vnitřního systému získávání a výběru pracovníků
- Čas potřebný k získávání pracovníků (od rozpoznání potřeby po přijetí zaměstnance)
- Kvalita získaných pracovníků
- Míra stability získaných pracovníků v podniku

Rámce procesu získávání pracovníků

- Právní rámec
- Etický rámec
 - Poctivé a rovné zacházení
 - Zdvořilost a průběžná zpětná vazba
 - Pravdivost informací
 - Profesionalita procesu náboru a výběru

Nástup zaměstnance na pracovní pozici

- Přijímání zaměstnance
 - Sdělení rozhodnutí o výběru pracovníka
 - Vyjednávání o pracovních podmínkách
 - Sjednání pracovně-právního vztahu
 - Informovaný souhlas o zpracování osobních údajů
 - Příprava a vybavení pracoviště, přístupy do systémů
 - Zařazení do evidencí, zdravotní prohlídka, ohlašovací povinnosti
 - Nástupní školení + seznámení s další dokumentací (organizační řád, pracovní řád, etický kodex...)
 - Proškolení v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně
 - Zpracování a předání plánu adaptačního období

Důvody řízení adaptačního období

- Seznámení s interními pravidly, s firemní kulturou
- Integrace nového zaměstnance do celopodnikového prostředí, útvaru, týmu a na vlastní pracovní pozici
- Maximalizace pracovní spokojenosti
- Snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců
- Správné zacílení adaptace na všechny potřebné oblasti
- Urychlení procesu adaptace

Motivace k pracovnímu výkonu

Cílem je zajistit, aby pracovní jednání zaměstnanců bylo v souladu se zájmy a cíli organizace.

Motivace pracovního jednání = proces vzbuzení nebo podnícení pracovní aktivity, udržení aktivity v běhu a usměrnění činnosti do určité dráhy.

Motivace k pracovnímu výkonu

- Motivace
- Motiv = vnitřní příčina lidského chování (osobnostní vlivy – potřeby, postoje, zájmy, ...)
- Stimul = vnější nástroj působení
- Stimulace

Proces řízení pracovního výkonu

1. Dohoda o pracovním výkonu (plánování).
2. Plánování osobního rozvoje (akce).
3. Výkon, řízení výkonu v pracovním procesu (monitorování).
4. Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení).

Proces vede k:

- Trvalému zlepšování výkonu,
- Nepřetržitému rozvoji zaměstnanců,
- Integraci učení a práce.

Hodnocení pracovního výkonu

Proces podávání zpětné vazby pracovníkovi na jeho projevovaný výkon vytvářející vztah mezi manažerem a pracovníkem.

Typy hodnocení

- Formální – probíhá periodicky, řídí se firemními standardy
- Neformální – podoba okamžité zpětné vazby, řídí si hodnotitel

Formy hodnocení

- Průběžný proces monitorování pracovních výstupů (denně)
- Dílčí kroky vedení manažera (úkolování, delegování, kontrola, porady)
- Účelové aktivity manažera (rozhovory, mentoring)
- Systém pravidelného komplexního hodnocení pracovníků (1-2x ročně)

Vstupy pro hodnocení

- Plnění úkolů – kvalita výstupů
- Způsob komunikace, spolupráce
- Práce s časem
- Osobnostní kvality – přístup k plnění
- Inovativnost, odbornost
- Návaznost na vstupy a výstupy okolí
- Využívání zdrojů
- Respektování standardů

Obsah hodnocení

- Informace o spokojenosti zaměstnavatele s pracovním výkonem
- Vzájemné informování o využití potenciálu zaměstnance
- Sdělování a upřesňování požadavků zaměstnavatele na pracovní kompetence zaměstnance
- Informování zaměstnavatele o budoucích potřebách zaměstnance
- Revize náplně práce zaměstnance
- Zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo
- Dohoda na pracovních a rozvojových cílech zaměstnance pro následující období

Výstupy hodnocení

- Konkrétní pojmenování výkonů
- Shoda v požadavcích na pracovní výkony mezi manažerem a pracovníkem
- Vztah spolupráce a důvěry mezi pracovníkem a manažerem
- Konkrétní rozvojové intervence pro pracovníka
- Vstupy pro finanční ohodnocení pracovníka

Přínos hodnocení pro zaměstnance

- Ocenění pracovních výsledků a kvality práce
- Pohled nadřazeného na pracovní výsledky zaměstnance a jeho osobnostní kvality
- Prostor k vyjasnění si nesrovnalostí v chápání pracovních výkonů a k lepšímu vzájemnému porozumění
- Motivace k dalším výkonům
- Upřesnění budoucího působení zaměstnance ve firmě
- Prostor pro prezentaci vlastních názorů, potřeb, podnětů a osobních cílů zaměstnance

Přínos hodnocení pro manažery

- vyjádření názorů na pracovní výkon zaměstnance
- usměrňování činnosti zaměstnanců (zacílení, kvalita práce, kvantita výstupů)
- zacílení osobního rozvoje zaměstnanců
- nástroj rozvoje předností zaměstnanců a eliminace jejich slabých stránek,
- motivace k vyšším pracovním výkonům,
- pochopení zájmů a přání zaměstnanců týkajících se jejich osobního rozvoje a budoucnosti v organizaci,
- plánování rozvojových aktivit pro následující období,
- vytváření a udržování vztahu se zaměstnancem,
- informační zdroj pro stanovování spravedlivé mzdy, zejména pak pohyblivé složky mzdy,

Přínos hodnocení pro organizaci

- získání obrazu o kvalitě lidských zdrojů v organizaci (o pracovním potenciálu zaměstnanců),
- přehled o potenciálu zaměstnanců pro jejich další rozvoj,
- zdroj informací pro personální plánování,
- zdroj informací pro personální změny,
- zdroj informací pro upřesnění pravidel pro pracovní výkony zaměstnanců,
- zdroj informací pro zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zdroj informací pro úpravy popisů práce a dalších firemních dokumentů,
- komunikační propojení jednotlivých úrovní řízení, systém předávání informací mezi všemi zaměstnanci,
- podněty pro formulaci firemních hodnot a firemní kultury,
- formulace standardů kulturu vedení lidí v organizaci.

Hodnotící rozhovor

1. Příprava
2. Úvod rozhovoru
3. Sebehodnocení pracovníka
4. Hodnocení manažerem
5. Stanovení pracovních úkolů a rozvojových cílů
6. Hodnocení zaměstnavatele zaměstnancem
7. Dohoda
8. Závěr

Zásady hodnotícího rozhovoru

- nedělat jen formální hodnocení,
- oznámení hodnocení - hodnocený pracovník je včas informován o místě a času konání pohovoru, aby se mohl připravit (ideální je 5 pracovních dnů)
- příprava pohovoru za celý rok – připravit si podklady, poznámky ke každému pracovníkovi, aby pohovor nebyl ovlivněn poslední dobou, ale byl objektivní za celé hodnocené období
- samostatná místnost bez rušení telefonu apod.
- rozhovor začínáme neutrálním, uklidňujícím tématem – jak se pracovníkovi daří nějaká práce, nechat prostor pro vykládání a tak uklidnění situace
- cílem je povzbudit ke zkvalitnění výkonu
- hodnocení je dialog
- sdělení musí být přijatelná, pochopitelná a motivující
- začínáme pozitivním konstatováním, vyzvednutím kladů
- pak teprve následují negativa, která mají být konkrétní – tzn. ne jsi nezodpovědný, ale tehdy jsi nedodržel slovo, termín apod.
- kritizuje práci ne pracovníka – konkrétní práce byla špatně odvedena, ne jsi neschopný
- dát prostor pro vyjádření názorů, ptát se, jak se hodnocený dívá na daný problém, situaci
- závěr musí obsahovat konkrétní opatření – oblasti pracovního zaměření, řešení problémů, úkoly
- nepřipouštíme hodnocení třetí osoby – srovnávání s jinými
- končíme pozitivně a výhledem do nového období