

# Výběr pracovníků

# Vedení lidí a motivace

BPMNG/BPMNM

12.-13. seminář



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Lucie Meixnerová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Výběr pracovníků

Online výuka: 12. seminář

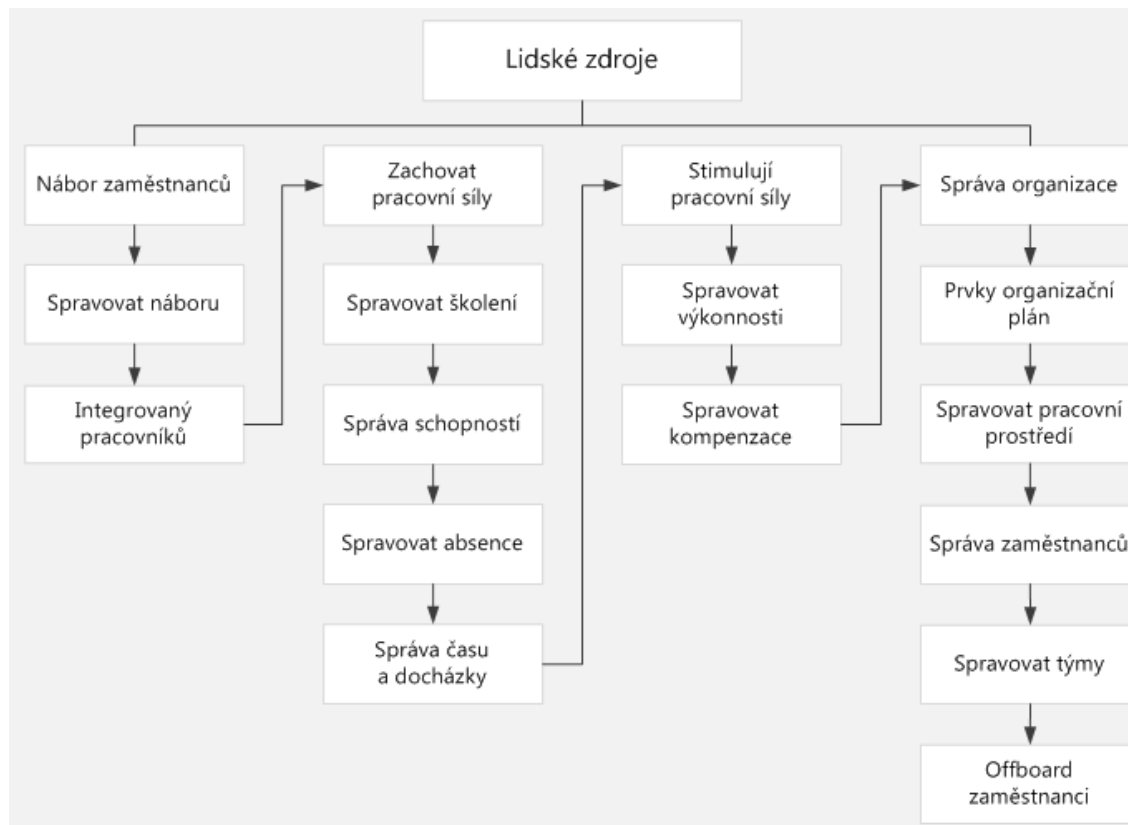


**SILESIA**  
**UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

# Lidské zdroje



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Strategické plánování lidských zdrojů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Slouží k dosahování strategických cílů organizace → umožňuje stanovovat současnou a perspektivní potřebu zaměstnanců.
- Slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců → umožňuje plánovat rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích.

Oblasti plánování lidských zdrojů:

- plánování potřeby zaměstnanců,
  - plánování pokrytí potřeby zaměstnanců,
  - plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
-

# Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Obsazování volných pracovních míst:

- z vnitřních zdrojů,
- z vnějších zdrojů.

VNITŘNÍ zdroje pracovních sil:

- pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou zastávají na současném pracovišti,
  - pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením určité činnosti či s jinými organizačními změnami,
  - pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. nahrazování lidské práce stroji
-

# Vnější zdroje pracovníků

---

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

## Mezi doplňkové vnější zdroje řadíme:

- studenty, důchodce, ženy v domácnosti, pracovní sílu ze zahraničí.



# Schéma získávání pracovníků

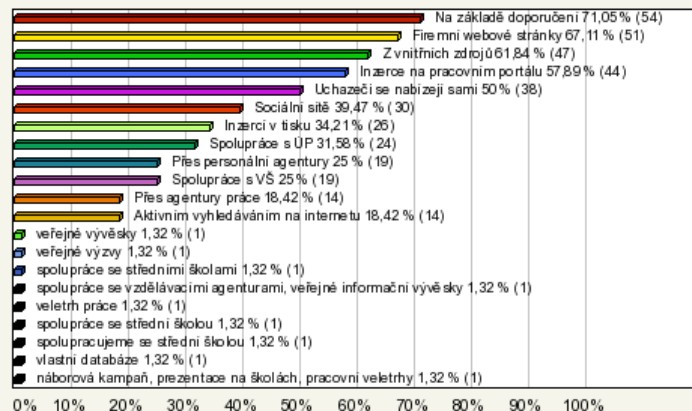


# Metody získávání zaměstnanců



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Jaké metody využíváte k získávání zaměstnanců?



- Na základě doporučení: 54 (71,05 %)
- Firemní webové stránky: 51 (67,11 %)
- Z vnitřních zdrojů: 47 (61,84 %)
- Inzerce na pracovním portálu: 44 (57,89 %)
- Uchazeči se nabízejí sami: 38 (50 %)
- Sociální sítě: 30 (39,47 %)
- Inzerce v tisku: 26 (34,21 %)
- Spolupráce s ÚP: 24 (31,58 %)
- Přes personální agentury: 19 (25 %)
- Spolupráce s VŠ: 19 (25 %)
- Přes agentury práce: 14 (18,42 %)
- Aktivním vyhledáváním na internetu: 14 (18,42 %)
- veřejně vývěsky: 1 (1,32 %)
- veřejně výzvy: 1 (1,32 %)
- spolupráce se středními školami: 1 (1,32 %)
- spolupráce se vzdělávacími agenturami, veřejně informační vývěsky: 1 (1,32 %)
- veletrh práce: 1 (1,32 %)
- spolupráce se střední školou: 1 (1,32 %)
- spolupracujeme se střední školou: 1 (1,32 %)
- vlastní databáze: 1 (1,32 %)
- náborová kampaň, prezentace na školách, pracovní veletrhy: 1 (1,32 %)



# Nabídka zaměstnání by měla obsahovat

---

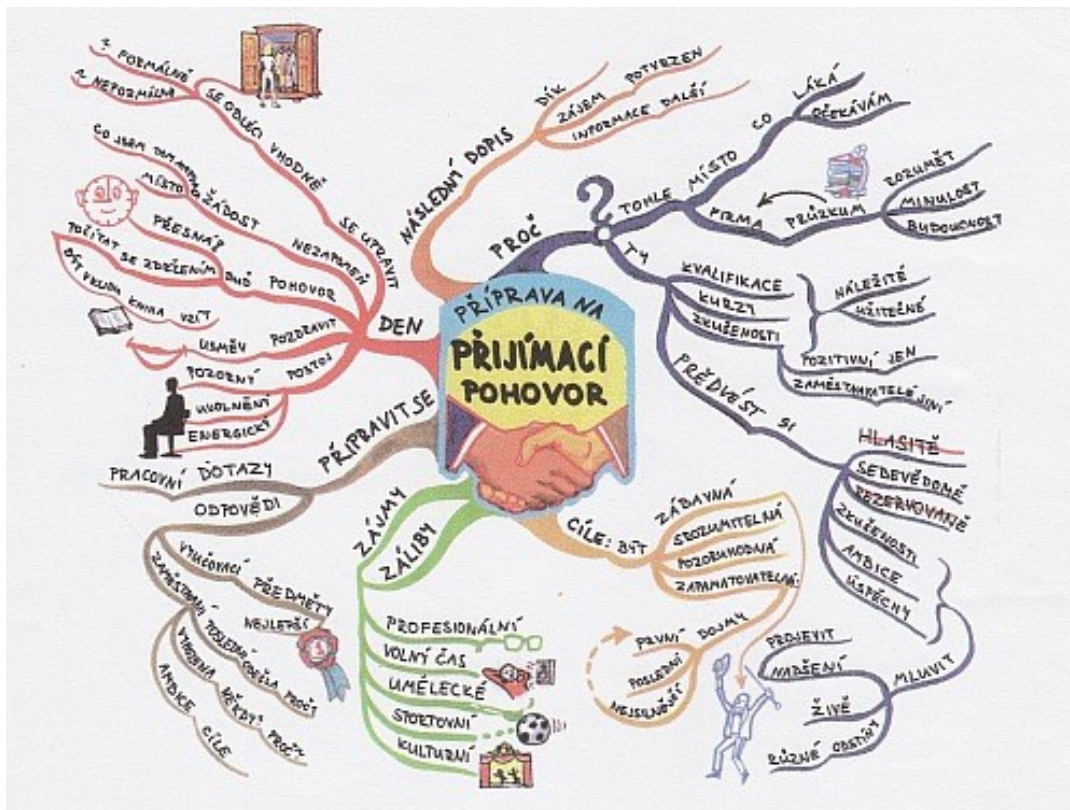
- Název práce (pracovního místa)
- Charakteristika práce a organizace
- Místo výkonu práce
- Požadavky na uchazeče
- Podmínky výkonu práce
- Dokumenty požadované od uchazeče
- Pokyny uchazeče o zaměstnání



# Vzor 1: Zaměstnanec - myšlenková mapa



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Úkol 1: Výběr pracovníků, vedení lidí a motivace – I. část

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- a) Zpracování úkolu: individuální
- b) Případová studie, zpracování dle zadání.
- c) Úkoly:
- Jak by měla podle vašeho názoru firma při realizaci náboru nových zaměstnanců postupovat?
  - Popište, jak byste se měli jako zástupci firmy chovat a jaké zásady komunikace byste měli dodržet při přijímacím pohovoru „nových“ zaměstnanců na pozici vedoucího pracovníka?
  - Rozpracujte postup, který byste zvolili k vyřešení situace nedostatků vedoucích pracovníků (uved'te jiné varianty než uvedené ve studii).

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 25. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---

# Úkol 1: Vedení lidí a motivace – I. část

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

**Firma z oblasti lehkého strojírenství existuje již deset let. Většinu času ve stabilním, klidném, stavu. Poslední dobou ale prudce roste, nabírá nové zaměstnance, a zjišťuje, že je nemá kdo řídit.**

Když firma získala další velkou zakázku, a v reakci na to začala posilovat kapacity, bylo jasné, že mezi největší výzvy bude patřit nábor nových zaměstnanců. Firma se nachází mimo centra, v nejbližším okolí jsou dva mnohem starší podniky, které mají tradici velkých zaměstnavatelů a celý region se bohužel pozvolna vylidňuje a demograficky stárne. Jestliže v poslední době platí, že nejsou zaměstnanci nikde, pak zde je to ještě horší.

Přes tyto výzvy se dílem vlastními silami a za pomoci personálních agentur daří pracovníky shánět a pracovní pozice v nově otevřeném provozu a dalších dvou, které byly rekonstruovány a zvětšeny, naplňovat. Firma však nyní čelí problému, který nečekala. Chybí jí totiž vedoucí pracovníci.

Původní plán počítal s tím, že liniový management pro rozšířené a nově budované provozy vznikne především tak, že firma povýší či přesněji řečeno nechá kariérně vyrůst vybrané zaměstnance stávajících. Už od počátku se ale ukázalo, že plán byl přehnaně optimistický v tom, kolik zaměstnanců bude mít ochotu přijmout zodpovědnost. V první řadě jich bylo podstatně méně, než management ve svých plánech předpokládal. V druhé řadě se brzy začaly ozývat hlasy, že lidé, kteří se na pozice dobrovolně hlásí nemají vždy ty kvality, které zaměstnanci od svých šéfů očekávají.

---

# Úkol 1: Vedení lidí a motivace – I. část



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Když výběr založený na dobrovolnosti skončil neúspěšně (reálně se podařilo obsadit asi 30% pozic), přistoupilo vedení ke druhému kroku. Jeho podstata spočívala v tom, že stávající vedoucí měli vytipovat vhodné osoby pro povýšení a pokud možno je i přesvědčit. Současně byl připraven „motivační program“ sestávající se z jednorázového bonusu a několika menších nefinančních benefitů navíc k platu vedoucího pracovníka.

Ani teď se ale kandidáti nehrnuli. Několik jich přišlo, a zdálo se, že kvalita těchto lidí je oproti první dobrovolné vlně vyšší, na druhou stranu se jednalo jen o jednotlivce, a byl zde ještě jeden, alarmující fakt. Několikrát se zopakovala situace, kdy se člověk sice hlásil, a nadřízený jej doporučoval jako schopného organizátora, avšak i když se dotyčnému líbily slibované bonusy a se zodpovědnější prací neměl problém, současně neměl žádnou konkrétní představu, jak práce vedoucího pracovníka vypadá.

Firma tedy připravila „akademii“, ve spolupráci s lokální vzdělávací agenturou. Kandidáti, někteří již na pozicích vedoucích, dostali dvě série školení pro vedoucí pracovníky na různá témata; vůdcovství, asertivita, delegování. Akademii absolvovala většina vedoucích pracovníků za podpory managementu, s účastí na ní byly spojeny další drobné výhody. Samotná existence akademie však byla oproti očekávání jen velmi malým motivátorem pro další, aby šli pracovat na zodpovědnější místo.

Bylo tedy rozhodnuto oproti původnímu plánu začít hledat zaměstnance na pozice vedoucích týmů na trhu. Kromě toho, že jejich hledání je velice obtížné, ukázalo se také, že ne vždy přicházejí lidé potřebných kvalit, a že zkušenosti z obdobné práce z jiných firem není možné vždy zúročit v této. Příchozí absolvovali a absolvují akademii a pracují pod dohledem interních mentorů. Současně je všem nabízen vnitřní poradenský program pro podporu v komplikovaných situacích. Poté, co začali být nabíráni vedoucí pracovníci zvnějšku se také objevili další uchazeči z vlastních zdrojů firmy.

# Úkol 1: Vedení lidí a motivace – II. část

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

d) Úkoly:

- Popište rozdíl mezi vnímáním **pracovních souvislostí na pozici vedoucího pracovníka**, který byl povýšený z řad podřízených pracovníků, a **podřízeného pracovníka**.
- Uveďte, jak efektivně budete stimulovat vedoucí pracovníky, nebo ostatní zaměstnance, k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizace strategických cílů firmy?
- Uveďte varianty, které byste použili pro motivaci vedoucích pracovníků.

*Termín odevzdání úkolu: IS SU Odevzdávárna nejpozději do pondělí 25. 5. 2020 do 23:59 hod, po termínu nebude úkol hodnocen a bude nahrazeno vypracováním dalšího náhradního úkolu bez hodnocení.*

---

# Vedení lidí a motivace

Online výuka: 13. seminář



**SILESIA**  
**UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

# Vedení lidí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Práce v organizaci probíhá ve skupinách nebo v týmech.

Vedení týmu:

1. Manažer, kterému je tým podřízen, se práce týmu účastní, funguje jako jeden z jeho rovnoprávných členů vedoucí nebo mluvčí.
  2. Vedoucí týmu se stává jeden z jeho členů. Manažer do řízení týmu nezasahuje a působí spíše jako kouč.
-



Role manažera při vedení týmu, hlavní úkoly:

1. Stanovovat cíle týmu.
  2. Poskytovat týmu informace, zajišťovat mu zdroje a další podmínky pro činnost.
  3. Působit jako koordinátor mezi týmy, pokud mu jsou podřízeny.
  4. Navrhovat nebo doporučovat týmu určitá pravidla.
  5. Podporovat samostatnost týmů, rozvíjet schopnosti členů týmů.
  6. Oceňovat úspěšné týmy.
  7. Zajišťovat pro členy týmů tréninky týmových schopností.
-

# Vedení týmu

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Týmová práce:** skupina vzájemně spolupracujících osob spojená společným cílem, zainteresovaností a odpovědností i vzájemnou důvěrou a společně přijatými pravidly spolupráce.

**Pracovní skupina:** se týmem nestává automaticky a tvorba a řízení týmů nejsou vždy jednoduché. V důsledku nevhodného složení nebo špatného řízení se tak některým skupinám nemusí podařit dosáhnout atmosféry ani produktivity týmu nikdy.

---

# Překážky týmové práce

---



1. Nejasné cíle. *Úspěšné týmy vyžadují výzvy, jinak ztrácejí svou soudržnost.*
  2. Chybějící vedení. *Efektivní tým musí mít vůdce.*
  3. Osobní zájmy. *Členové týmu sledují společné cíle.*
  4. Neproduktivní konflikty. *Konflikty by měly být produktivní a vést k výsledkům nebo novému řešení.*
  5. Přílišná velikost týmu. *Omezená velikost a osobní spolupráce podporuje vzájemnou kontrolu práce jednotlivých členů.*
  6. Nevhodný výběr členů. *Nevhodné jsou osoby preferující samostatnou práci.*
  7. Neschopnost manažera nebo vedoucího týmu zvládnout problémové chování jeho členů. *Individualistické chování na úkor týmu, snaha dominovat a vyhledávat osobní ocenění, nezapojovat se do společné práce.*
-

# Motivace, odměňování

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Motivace:** úkolem vedoucích pracovníků je povzbuzovat spolupracovníky k plnění jejich úkolů, výkonových cílů či dalších požadavků organizace.

**Odměňování:** finanční, slouží k výkonové motivaci osob, je však důležité i pro jejich získání a udržení. Neslouží jen k podpoře výkonu, ale i spokojenosti a stabilitě zaměstnanců.

Motivace a odměňování se částečně překrývají.

---

# Motivace

---



Motivace je vždy individuální: co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní.

Vnější motivace: spočívá v zájmu finanční a dalších materiálních statků (plat/mzda, odměna, zaměstnanecké výhody apod.)

Vnitřní motivace:

- získat uznání a být respektován,
  - uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky,
  - být na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý,
  - získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a osobně se rozvíjet apod.
-

# Hlavní pravidla jak motivovat, zásady

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni, tj. odměňováni či sankcionováni.
  - Odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve.
  - Sankce, které zaměstnanci v případě neplnění úkolů hrozí, by měly být reálné.
-

# Motivační nástroje

---



1. Sdělit zaměstnancům proč jsou jejich úkoly pro organizaci i pro ně osobně důležité.
  2. Za dobře vykonanou práci zaměstnance pochválit.
  3. Vést zaměstnance k tomu, aby se účastnil rozhodování.
  4. Předávat spolupracovníkům informace o tom, jak se organizace vyvíjí, jaké chystá nové produkty, jakou má strategii vůči konkurenci apod.
  5. Povzbudit zaměstnance k odbornému růstu.
  6. O výkonnosti zaměstnanců informovat včas, nenechávat je na pochybách, zda postupují dobře nebo ne.
  7. Oslavovat úspěchy podniku, oddělení i jednotlivců společně se zaměstnanci apod.
-

# Zaškolení, trénink, rozvoj pracovníků a vzdělávání

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

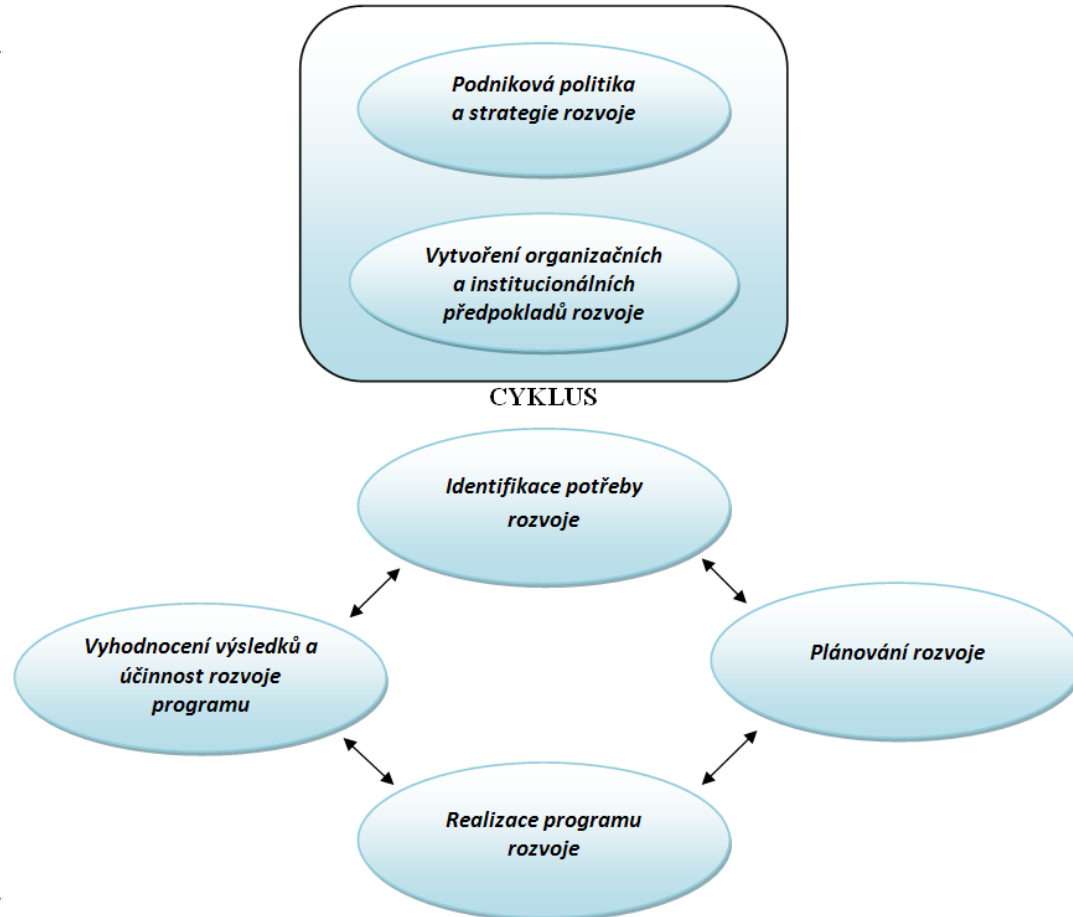
Cílem je vytvořit schopnosti i další předpoklady potřebné ke správnému či dokonalejšímu zvládnutí pracovních úkolů.

- **Zaškolení:** jsou to většinou schopnosti řešit úkoly pro pracovníka nové.
  - **Trénink:** lépe zvládat stávající pracovní úkoly či nedopouštět se u nich chyb.
  - **Rozvoj schopností:** nezbytné pro zvládnutí náročnějších úkolů nebo práci ve změněných podmínkách.
  - **Vzdělávání:** systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
-





# Fáze firemního vzdělávání





- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** *Jaký má být obsah vzdělávání?*
  - **Komu?** *Pro koho z pracovníků je vybraný obsah vhodný a potřebný?*
  - **Kde a Jak?** *Preferuje firma vzdělávání na pracovišti při výkonu práce nebo dává přednost školení mimo pracoviště? Jaké metody vzdělávání chce firma zvolit?*
  - **Kým?** *Hodí se vybrat externího vzdělavatele? Zvládneme školení sami pomocí vlastních zaměstnanců? Jaká kritéria musí splnit případný externí dodavatel vzdělávání?*
  - **Kdy?** *Jaký termín je pro školení nejvhodnější?*
  - **Kde?** *Jaké preferujeme místo konání školení - např. pronajaté prostory, školicí středisko jiné firmy, prostory konkrétní školy nebo soukromé vzdělávací instituce? Bude třeba zajistit ubytování, stravování, dopravu?*
  - **Za jakou cenu, s jakými náklady?** *Jaký je rozpočet?*
  - **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** *Jaké metody lze hodnocení využít, kdo a kdy vzdělávání vyhodnotí?*
  - **Kdo?** *Kdo bude ve firmě odpovědný za přípravu a realizaci vzdělávání?*
-



---

Dotazy pište na email:

[meixnerova@opf.slu.cz](mailto:meixnerova@opf.slu.cz)

Děkuji za pozornost

---