

Personální HR management II.

internal, external staffing

výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců

- Přestože praktickou část začínáme u výběru zaměstnanců z interních a externích zdrojů, nejedná se o nejdůležitější část práce v HRM. To ovšem neznamená, že jde o okrajovou aktivitu. Jde o velmi důležitý nástroj práce HRM.
- V žádném případě nejde pouze o přijímací řízení – právě vývoj HRM ukázal, jak je důležité pojímat výběr zaměstnanců jako širší aktivitu než jen samotný výběr zaměstnance.
- Představíme-li si časovou osu spojení zaměstnance a zaměstnavatele je výběr zaměstnanců první z hlediska této osy první – proto jím také začínáme.

Výběr zaměstnanců I.

- **Kontext**

- výběr zaměstnance by neměl být čistě reaktivní proces, ve kterém reagujete na náhlou potřebu (tzn. nejde pouze o to správně nastavit výběrové řízení a správně vybrat zaměstnance)
- je potřeba vycházet z tzv. strategického plánu společnosti a znát cíle společnosti, politiku, podle které nabírá nové zaměstnance – i sebelepší mix nástrojů výběru nebude dobře fungovat, pokud nebude sladěn s uvedenými
- zároveň je dobré znát historii (vývoj) společnosti /samozřejmě pokud to jde/ určité společnosti mohou mít problém s určitým typem člověka
- zásadní je také znalost systému hodnocení (návaznost)

Výběr zaměstnanců II.

- **Kde začíná výběr zaměstnanců**
 - **Komunikace s vedením společnosti a jednotlivými odděleními (je dobré vědět o strategii, o potenciálních volných místech nebo vzniku nových pozic sledovat ekonomické ukazatele, které v předstihu informují o budoucích změnách)**
 - **Tvorba a zařazení tzv. „Succession Plans“ (na důležité pozice je možné plánovat tzv. individuální „succession plans“ to má hned několik pozitivních zpětných vazeb – viz dále)**
 - **V plánování je potřeba počítat s budoucím vzdělávacím a tréninkovým procesem – identifikovat potřeby pro vzdělávání a tréninkové procesy**
 - **Práce s tzv. „Organizational Review“**

Výběr zaměstnanců III.

- **Organization goals**
- (Struktura cílů organizace – cíle 1., 2. a 3. úrovně, rozdíl mezi cíli a důvody.)
- **Job design**
- Jaké budou povinnosti a odpovědnost spojené s určitou pozicí. Jaká je s pozicí přidaná hodnota pro společnost?
- **Job success criterion**
- Co odliší úspěšný výkon na dané pozici od průměrného nebo neúspěšného – zásadní zejména na byrokratických a tvůrčích pozicích.
- **Job specification**
- Jaké osobnostní, charakterové kvality, jaká kvalifikace a jaké dovednosti a schopnosti mají vztah (posilují) šanci na vynikající výkonost?
- **Selection instruments**
- Jaké nástroje jsou v souladu s politikou společnosti a zároveň nám umožní vybrat kandidáty, kteří budou odpovídat nabízené pozici a z ní vyplývajícím nárokům.

Výběr zaměstnanců IV.

- **Dilemata A. Interní nebo externí zdroje?**
- **Výhody interního přístupu**
 - **Zvyšuje loajalitu všech zaměstnanců (téměř)**
 - **Známe nejen výkon a osobnostní charakteristiky, ale také historii zaměstnance**
 - **Tzv. „Chain effect of promotion“**
 - **Hledáme pouze na nižší pozice**
 - **Je rychlejší, v krátkém časovém horizontu většinou levnější (v delším ovšem dražší)**

Výběr zaměstnanců V.

- **Dilemata A. Interní nebo externí zdroje?**
- **Výhody externího přístupu**
 - **Mnohem větší „pool“ uchazečů (je z čeho vybírat)**
 - **Nové myšlenky, kontakty, sociální kapitál**
 - **Snižuje míru konkurence na pracovišti i ve společnosti (konkurence jako obousečný princip uvnitř společnosti)**
 - **Minimalizuje tzv. „Peter Principle“ (překročení horní meze zaměstnance)**
 - **Může řešit tzv. „Vacant Principle“, který je spojený s výběrem z interních zdrojů**

Výběr zaměstnanců VI.

- **Metody před samotným výběrem**
 - **Výběr pomocí externí agentury**
(úspora času a aktivit HRM, finančně značně náročné (z krátkodobého pohledu))
 - **Výběr z vnitřních zdrojů**
úspora času, vyšší časové náklady (krátkodobý pohled)
 - **Leasing zaměstnanců (v ČR dosud nepříliš používané), agenturní zaměstnávání**
 - **Výběr z externích zdrojů**

Výběr zaměstnanců VII.

- **Kroky ve výběru z externích zdrojů**
- **Oznámení/ohlášení/ (Announcement)**
- **CV, motivační dopis**
- **Tzv. „Initial Screening“**
- **Vyplnění dotazníku organizace**
- **Testování**
- **Tzv. „Background Checks“**
- **Interview**
- **Simulace řešení úkolů**
- **Interview (oddělení)**

Výběr zaměstnanců VIII.

- Oznámení/ohlášení/ (Announcement)
- Cílová skupina a jak se do ní „trefit“
- Specializované časopisy
- Specializované www stránky
- www stránky společnosti
- Jaké informace zahrnout
- Popis pracovní pozice, minimální požadavky na kvalifikaci, pracovní podmínky, tzv. time-table výběrového procesu, vyžadovaná praxe a zkušenosti, benefity, místo výkonu zaměstnání

Výběr zaměstnanců IX.

- **CV, motivační dopis**
- **CV**
- <http://jobsearch.about.com/od/sampleresumes//blresume4.htm>
- ***Motivační dopis***
- **Zásadní význam pro společnost i zaměstnance – co má a co nemá být v motivačním dopise**

Výběr zaměstnanců X.

- **Další krok v procesu výběru – tzv. initial screening**
- **Minimalizuje čas, který musí HR oddělení strávit se samotným výběrem a umožňuje tak věnovat více času dalším částem procesu.**
- **Tvz. „Application Blank“ – proč použít a proč ne.**

Výběr zaměstnanců XI.

- **Písemné testy a co o nich vědět I.**
 - **úspěšné periody písemných testů (1940-1950, 1970-1980), periody úpadku (90. léta)**
 - **písemné testy mají velmi silné i slabé stránky**
 - **silné stránky – objektivita, platnost, úspora času**
 - **slabé stránky – bez interakce, velmi obtížně dosažitelné otázky tzv. druhé a třetí úrovně, velmi slabá subjektivní informace**
 - **HRM musí kombinovat písemné testy s dalšími nástroji, jako samostatný nástroj nepříliš použitelné**
 - **Typy písemných testů**
 - **(testy obecné inteligence, tzv. „Aptitude Tests“, testy personálních charakteristik, testy emoční inteligence)**

Výběr zaměstnanců XII.

- **Písemné testy – GIT (General Intelligence Tests)**



Vztah mezi typem zaměstnání a inteligencí existuje
GIT jsou dobré na hrubou kategorizaci, jenže ta je z
hlediska výběru téměř bezcenná
tzv. „aspect ratio“ je u GIT velmi nízké

Výběr zaměstnanců XII.

- **Další typy písemných testů**
 - **Specializované testy**
 - **post-Kolbergův test morálních postojů**
 - **testy emoční inteligence**
 - **jazykové testy**
 - **užitečné, velmi dobré „aspect ratio“**

Výběr zaměstnanců XIII.

➤ Interviews

➤ (Strukturované a semi-strukturované)

- ***Hlavním cílem pohovoru:***
- 1) Má zaměstnanec schopnosti vykonávat danou pozici?
- 2) Jaká je motivace zaměstnance?
- 3) „Zapadne“ zaměstnanec do organizace?
- ***Jak na to?***
- ***A co dál?***

Výběr zaměstnanců IX.

- **Interview**
- *Příprava*
- (umožnění výkonu uchazeče, uvítací rozhovor)
- *Dokumentace* (struktura zápisu – předpřipravený zápis)
- *Standardizace* (standardizace pohovorů napříč uchazeči)
- *Scoring* (určení váhy a případně kvantifikace pohovoru)
- *Sekce: schopnosti pro místo, motivace, osobností sekce, znalosti*

Výběr zaměstnanců X.

- Tvorba kompletního procesu výběru?
- Známe nástroje, ale jak na to?
- **Triangel contra square?**
- **Exclusivity contra up to the last time inclusivity?**
- **The Selection Decision – the last word**