

Trh práce, nábor a výběr zaměstnanců

Nástupní výdělky absolventů magisterského studia ve 4. čtvrtletí 2003

Profese	Hodinový výdělek (Kč)			Podíl nástupního a průměrného výdělku v %
	Nástupní (bez praxe)	Praxe 1- 2 roky	Průměrný za profesi	
Vedoucí prac. obytných útvarů	159,5	194,1	350,1	46
Projektanti výpočetních systémů	150,5	159,0	210,9	71
Vědci v oblasti podnikání	146,4	159,9	189,7	77
Vedoucí prac. finančních útvarů	140,5	176,6	306,0	46
Právníci	127,9	154,7	219,4	58
Ekonomové - vědečtí pracovníci	125,5	135,9	177,3	71
Chemičtí inženýři	122,7	127,1	181,4	68
Elektroinženýři	118,0	138,4	188,6	63
Vedoucí prac. výzkumných útvarů	115,5	119,7	278,9	41
Odborní prac. administrativy	112,8	117,2	145,2	78
Vedoucí prac. výrobních celků	108,3	120,6	239,2	45
Strojní inženýři	107,5	115,0	149,2	72
Stavební inženýři	105,0	113,8	160,3	65
Učitelé středních škol	90,6	93,3	120,5	75
Biologové, zoologové	90,1	92,1	133,6	67
Lékaři	87,9	93,0	167,0	53
Psychologové	86,9	91,8	128,1	68
Učitelé základních škol	82,8	84,0	105,7	78
Agronomové, šlechtitelé	71,7	79,5	123,6	58

Grafika: HN

Zdroj: Trexima, s.r.o.

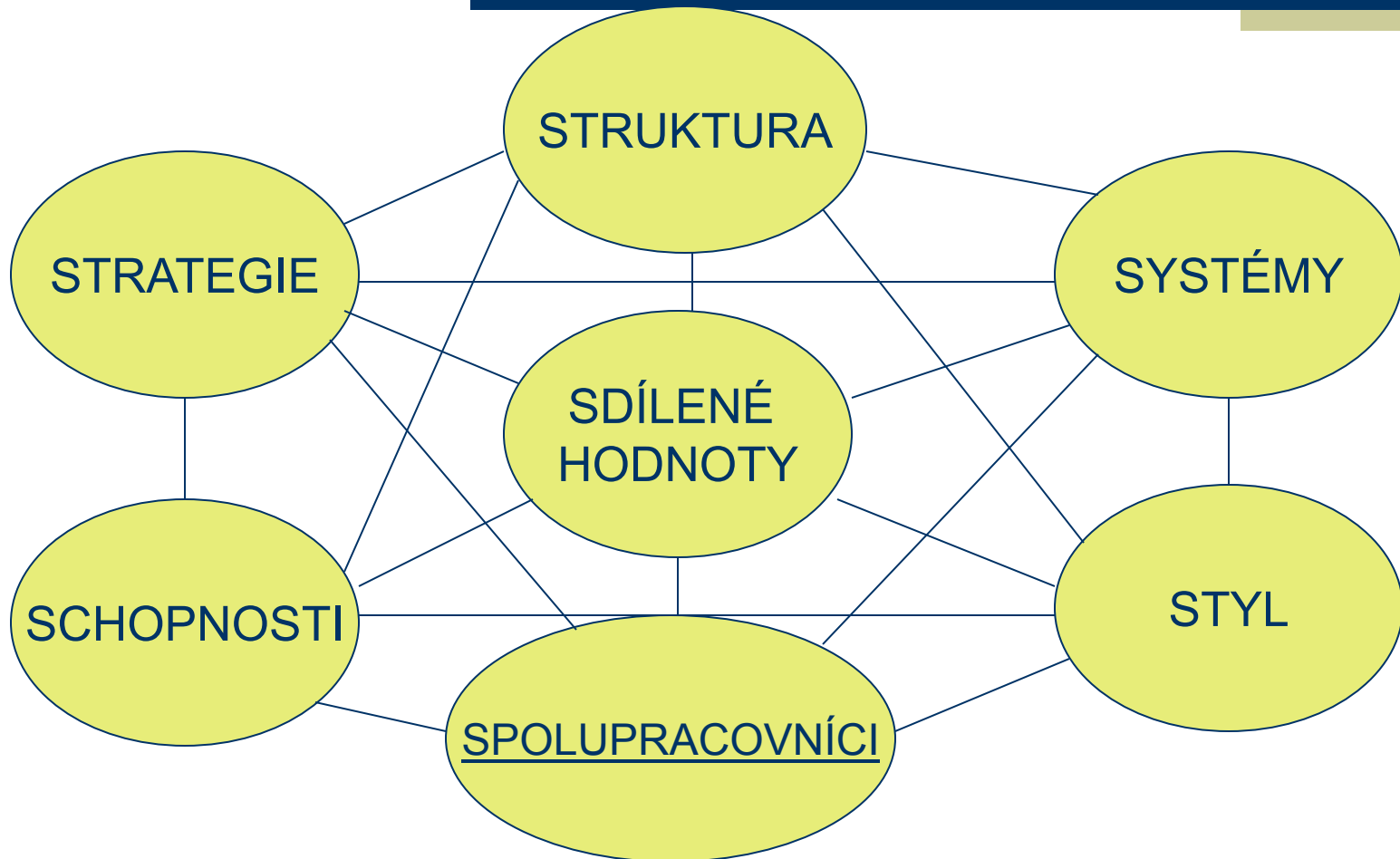


Bill Gates o přijímání zaměstnanců:



*„Musím říct,
že nejlepší rozhodnutí,
jaká jsem kdy učinil,
se týkala výběru lidí.“*

7 S firmy McKinsey



LIDSKÝ KAPITÁL: KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚCHU FIRMY

- ◆ Čím se liší finančně vysoce úspěšné firmy od průměru?
- ◆ Podle nedávného amerického průzkumu 70 % představitelů firem uvedlo, že to je rozvoj personálu. *(Do průzkumu byla zahrnuta víc než tisícovka středních a velkých firem.)*

Účelem řízení lidských zdrojů je

Vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity své organizace.



Úspěšné organizace využívají péči o lidský kapitál k tomu, aby svým zaměstnancům pomohly k vyšší produktivitě práce.

Jde o takové programy jako je:

- ◆ mentorování a koučování,
- ◆ workshopy zaměřené na možnosti a vývoj kariéry,
- ◆ víkendové formy výcviku a vzdělávání,
- ◆ programy podporující lepší péči o rodiny zaměstnanců.

To všechno předurčuje budoucí úspěšnost firmy.

Základní požadavky a potřeby očekávané od personálních procesů

- ◆ Personální procesy jsou nedílnou součástí podnikových procesů.
- ◆ Personální procesy musí podporovat a ne omezovat fungování organizace.
- ◆ Řízení lidských zdrojů je službou pro organizaci a její členy.
- ◆

Základní znaky úspěšnosti

- ◆ Rychlost reakce na změny v podnikatelském prostředí;
- ◆ Schopnost uskutečnit rychle a efektivně vnitřní změny v organizaci;
- ◆ Schopnost analyzovat a řídit svá existující podnikatelská rizika;
- ◆ Schopnost inovace, vývoj nových produktů a jejich zavedení na trh;
- ◆ Vysoká produktivita a efektivnost veškerých činností v organizaci;
- ◆ Kvalitní produkce, dosahování vysoké kvality jednotlivých činností;
- ◆ Zavedení špičkové technologie a její zvládnutí v podmínkách organizace;

Základní znaky úspěšnosti(2)

- ◆ Znalost trhu, přizpůsobení se očekáváním a potřebám zákazníka;
- ◆ Znalost parametrů vnímané jakosti našich zákazníků;
- ◆ Kvalifikovaný a způsobilý personál;
- ◆ Schopnost motivovat a vést své zaměstnance k maximálnímu pracovnímu výkonu;
- ◆ Znalost podnikových procesů a jejich jednotlivých parametrů;
- ◆ Účast špičkových manažerů schopných vést organizaci k jasnému cíli a úspěšnosti;
- ◆ Schopnost vzájemné spolupráce a řešení úkolů v pracovním týmu;
- ◆ Zvládnutí technik potřebných pro realizaci projektového řízení.

NELZE BÝT ÚSPĚŠNÝ BEZ KVALITNÍCH LIDÍ – ZPŮSOBILÉHO PERSONÁLU

Personál organizace musí být:

- ◆ Kvalifikovaný,
- ◆ Způsobilý,
- ◆ Dostatečně motivovaný,
- ◆ Musí vědět, co chce a jak toho dosáhnout,
- ◆ Se zájmem o úspěch,

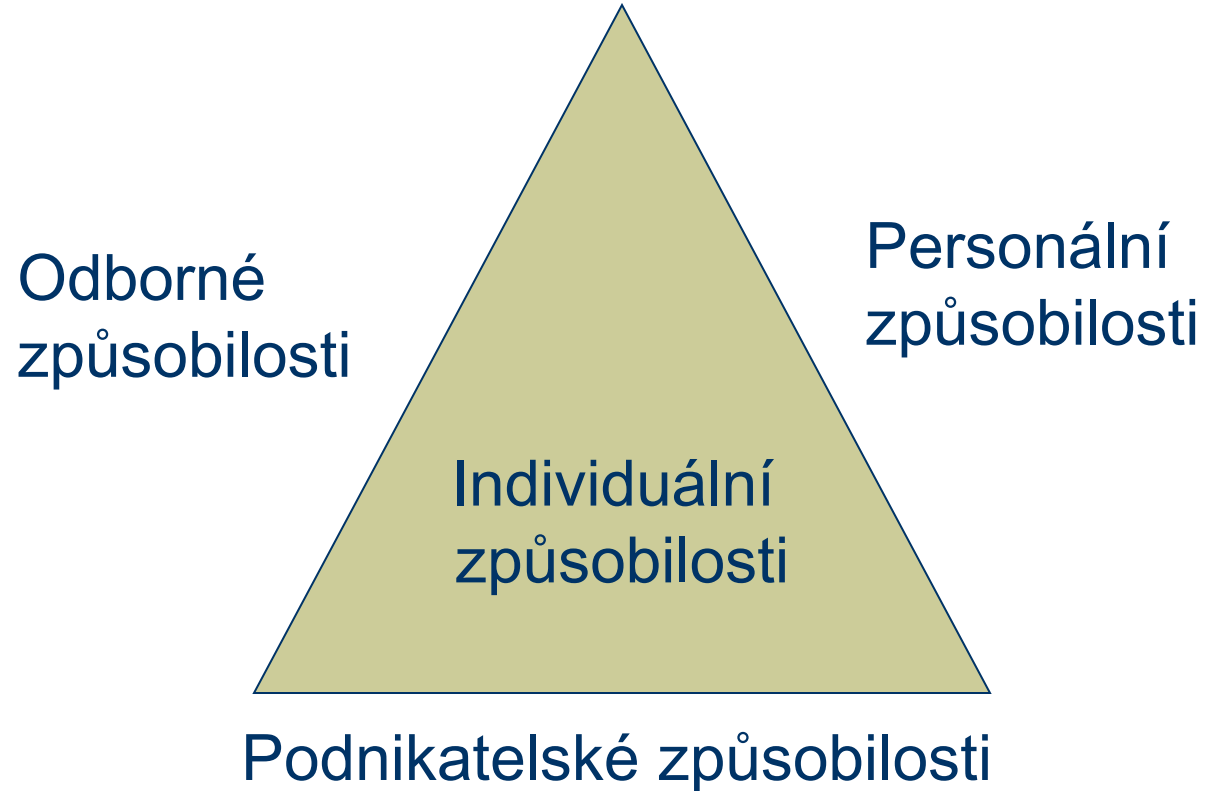
Bere cíle organizace za vlastní.

Personální procesy

Vertikálně a horizontálně prolínají ostatními procesy a dávají jim základní předpoklady, kterými jsou:

- ◆ Schopní lidé,
- ◆ Kvalifikovaní a způsobilí zaměstnanci,
- ◆ Bezproblémové vztahy mezi pracovišti,
- ◆ Dobrá schopnost komunikace se zákazníky a dodavateli.

Model způsobilosti organizace



Individuální způsobilost

- ◆ Je východiskem a základním předpokladem pro další rozvoj a spolupráci s konkrétním zaměstnancem.

Osobní kvalita a výkonnost zaměstnance:

- ◆ Skutečně reálná úroveň výkonu a osobní kvality
- ◆ Ideální úroveň výkonu a osobní kvality.

Kvalifikace - způsobilost

KVALIFIKACE

Je souhrn základních odborných předpokladů pro výkon dané pracovní pozice (ekonom, technolog, manažer)

ZPŮSOBILOST

Je souhrn skutečných praktických dovedností, vlastností a dispozic konkrétního člověka, které dávají reálné předpoklady zvládnout danou pracovní pozici.

Neschopnost rozlišit tyto dvě kategorie může být v praxi rizikovým faktorem!!!

Personální způsobilost

Umožňuje nám a dává předpoklady být úspěšným především v oblasti

- ◆ hledání osobností,
- ◆ Ve schopnosti a umění vybrat správného, způsobilého a kvalifikovaného člověka na dané místo v organizaci.
- ◆ Schopnost s ním pracovat a spolupracovat a využít jeho intelektuálního potenciálu,
- ◆ Umět ho motivovat.
- ◆ Realizovat efektivně rozvoj personálu.

Podnikatelská způsobilost

- ◆ Schopnost orientovat se v daném podnikatelském prostředí a umět využít příležitosti, které nabízí.

Odborná způsobilost

- ◆ Jde především o perfektní znalost oboru, ve kterém jako firma pracujeme a podnikáme.
- ◆ Jde o schopnost zvládnout všechny procesy spojené s výrobou vlastního produktu.

Zdroje pro obsazení volných pracovních míst

- ◆ Externí výběr zaměstnanců
- ◆ Interní výběr zaměstnanců

Externí výběr zaměstnanců

je nezbytný

- ◆ v případě rozvoje podniku,
- ◆ v případě jeho reorganizace,
- ◆ při změně podnikové kultury, a také
- ◆ při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v podniku neexistují.

Je také nutný pro nahrazování přirozeného úbytku zaměstnanců z důvodu odchodu starších do důchodu, žen na mateřskou dovolenou a podobně.



Interní výběr zaměstnanců

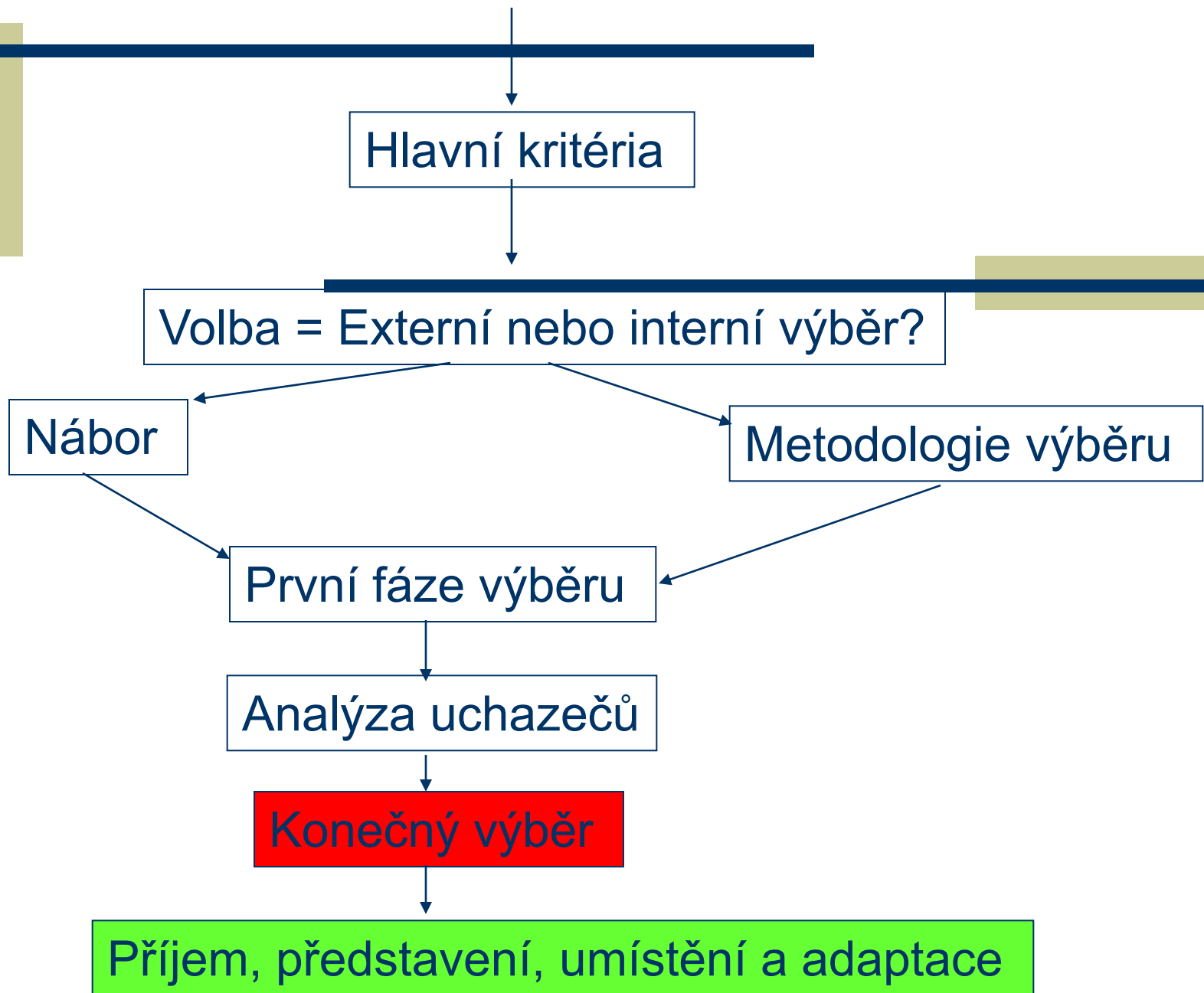
řeší problémy spojené

- ♦ s vnitřními potřebami rozvoje firmy a jejich sblížení s existujícími lidskými zdroji.

Zaměstnanci pak budou školeni v rámci rozšíření svých kompetencí (znalostí, schopností a dovedností) spjatých s novými požadavky technologie a novým obsahem pracovních míst.

Proces výběru lidí na pracovní místa





Výběr

může být definován jako vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa.

Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou ovlivňovat výběr kandidátů.

Nábor

Je kampaň vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace.

S nábořem jsou spojeny tyto aktivity:

- ◆ Informační náborová kampaň
- ◆ Výběř uchazečů
- ◆ Zaškolování a zacvičování přijatých uchazečů

Vyhledávání kandidátů

a volba metodologie výběru bude muset být podřízena potřebám místa, které má být obsazeno.

- ◆ To znamená - jaké podklady je nutno použít při výběru, jaké úkoly je nutno dát vypracovat kandidátům, podle jakých kritérií tyto úkoly hodnotit a podobně.

Nevyhnutelné riziko

- ♦ I v případě, že zaměstnavatel přesně sleduje všechny kroky procesu hledání a výběru nových zaměstnanců, nemůže mít nikdy jistotu, že obdrží od svého nového zaměstnance očekávané služby, jak kvalitativní, tak kvantitativní.
- ♦ Přestože existuje pracovní smlouva, je vždy "neúplná". Podpis na pracovní smlouvě je pouze počátkem procesu spolupráce mezi organizací a zaměstnancem, která bude průběžně budována.

- ◆ Význam a obtížnost výběrového procesu vyžadují od manažerů znalost a dodržování postupu, který by měl být popsán i v příslušném podnikovém dokumentu, který by dával pravidla nejen pro samotný výběr, ale i pro spolupráci jednotlivých útvarů s personalisty.

Možné alternativy k uvedenému procesu výběru

Přijetí nového spolupracovníka může být výsledkem využití příležitosti, která se náhle naskytla. Firma zaměstná pracovníka, který, jak se zdá, má profesionální zkušenosti a ty se mohou projevit jako klad pro firmu, i když bude třeba pro něj teprve vytvořit nebo najít odpovídající pracovní místo.

Vedení firmy může také najít spolupracovníka, kterého potřebuje. Nechá jej absolvovat několik pohovorů, ale často je to více pro zdůraznění jeho předcházejícího rozhodnutí vstoupit do firmy, nebo vyhovět firemním požadavkům a legislativním předpisům. Skutečné porovnávání jeho kompetentnosti s jinými kandidáty se nekoná.

Neexistuje skutečný výběr, protože externí trh práce může být velice omezený, pokud jde o hledané kompetence uchazečů (příklad úzce specializovaných pracovníků nebo dobrých komerčních specialistů).

Možné alternativy k uvedenému procesu výběru⁽²⁾

Podobně i v případě, kdy je potřeba získat odborníka v oboru, kde existují regionální rozdíly v příjmech.

U takovýchto lidí musí vytvářet podniky v menších městech nebo v regionech s nižšími příjmy zvláštní nabídky, aby je získali, protože je potřebují pro své dobré fungování.

Definice pracovního místa a profilu hledaného zaměstnance

Je nutné si uvědomit, že potřeba výběru pracovníků existuje v určitém zvláštním kontextu, který je nutno analyzovat:

Kdo formuluje tuto potřebu?

- ◆ Existuje v organizaci souhlas s touto potřebou?
- ◆ Jedná se o výběr náhradníka (zálohy) nebo o vytvoření nového místa?
- ◆ Jaká je specifická atmosféra v oddělení nebo v provozu, v němž se toto místo nachází?
- ◆ Jaká je jeho kultura?
- ◆ Jaký typ organizace je na pracovišti?

Každý z těchto faktorů je velmi důležitý při výběru nejvhodnějšího kandidáta.

Definice pracovního místa

- ♦ Definice pracovního místa má za úkol místo analyzovat a především upřesnit nezbytné požadavky na pracovní místo. Z ní potom vyplynou charakteristiky, které musí mít zaměstnanec, který na ně bude vybrán (Profil zaměstnance).

Můžeme rozlišovat tři složky:

- ◆ **Nezbytné pracovní předpoklady**, které musí mít kandidát: jaké jsou jeho konkrétní kapacity (fyzické, psychologické, intelektuální) pro úspěšnou práci na daném místě.
- ◆ **Potřebné pracovní schopnosti**, definované jako vědomosti a znalosti, které je třeba používat v pracovních situacích, pro které je člověk firmou zaměstnán.
- ◆ **Žádoucí vlastnosti osobnosti**, nutné profesionální kompetence jsou samozřejmě základem. Při výběru, je ale nezbytné je doplnit dalšími žadoucími vlastnostmi osobnosti, které si pracovní místo vyžaduje.

Ideální zaměstnanec

- ◆ Souhrn všech požadovaných charakteristik bývá pak často deklarován v popisu "ideálního zaměstnance", který ale nemůže existovat (= kulatý čtverec).
- ◆ V praxi se objevuje v inzerátech: "Firma hledá schopného zaměstnance, příjemně vypadajícího, schopného se přizpůsobit, mobilního, se znalostí cizích jazyků, atd...".
- ◆ Je proto nezbytné v případě, že chceme být realisty, vypracovat přesnou hierarchii výběrových kritérií:

HIERARCHIE VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ :

◆ Toto pracovní místo vyžaduje:

1. Je nezbytné(absolutní kritéria, jejichž absence vylučuje kandidáta z výběrového procesu)
2. Je nutné pro úspěch (hlavní kritéria)
3. Je žádoucí (vedlejší kritéria)

Formy nábory:

Úřady práce

Sít' osobních známostí

Inzeráty publikované v novinách a časopisech
nebo v radiu a v televizi

Spolupráce se školami

Stáže a zkušební období mladých lidí

Partnerské nebo známé firmy

Poradenské firmy

Výběr kandidátů

- ◆ Je mnoho metod, kterými disponuje zaměstnavatel při výběru svého zaměstnance.
- ◆ Neprokázano se, že by některá z nich byla jediná zaručeně správná.
- ◆ Ve většině vyspělých zemí (které respektují práva jedince), jsou tyto metody kontrolovatelné v rámci pravidel, která nedovolí zaměstnavateli překročit určité hranice diskrétnosti při vyhledávání a shromažďování informací o kandidátech.

Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů:

Curriculum vitae (životopis, strukturovaný životopis)

Podrobnější údaje kandidátů jsou požadovány především u velkých firem. Najdeme zde rubriky a otázky vztahující se k diplomům, profesionálním zkušenostem a zahrnující i psychologické aspekty (jaká je kandidátova motivace vstupu do firmy, požadavky, plány, atd ...).

Posudky a doporučení (hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů). Jejich účinnost je limitována a nejsou vždy vyžadovány.

Pohovor je nejčastěji užívaný prvek při výběru a následuje po prvním výběru na bázi životopisů a písemných dokumentů.

Testy jsou přesně definované zkoušky, vyžadující splnění určitého úkolu, stejného pro všechny kandidáty.

- ◆ "Assesment Centers"
- ◆ Profesní zkoušky
- ◆ Studie písma (grafologie)
- ◆ Logické a inteligenční testy
- ◆ Testy hodnotové apod.



