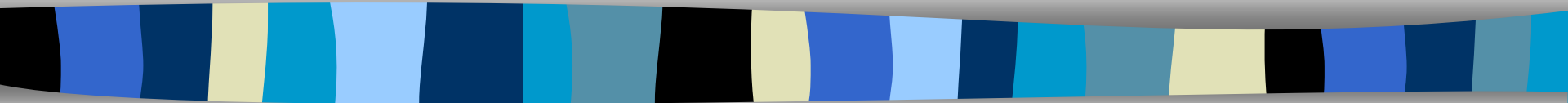
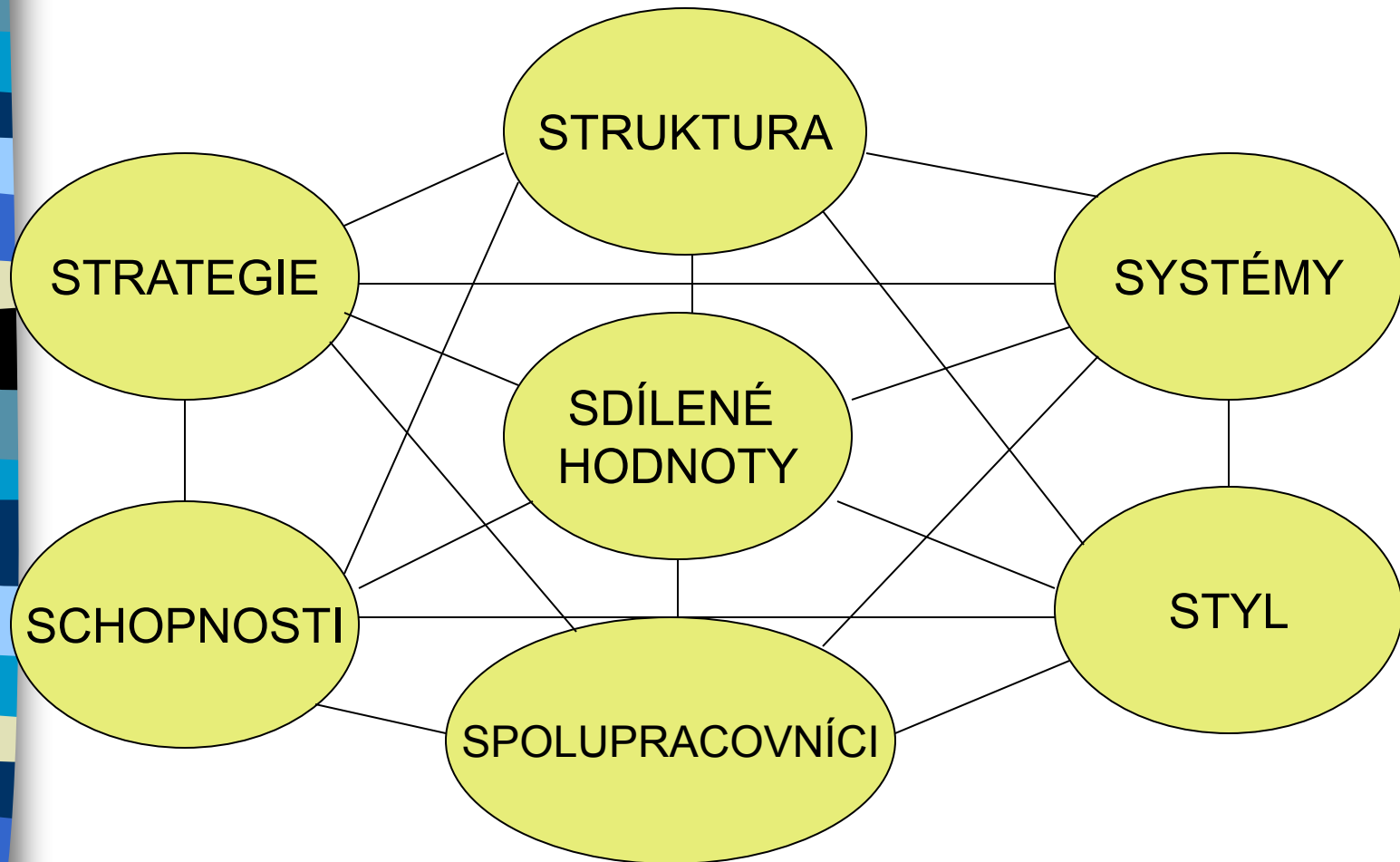


# Plánování, nábor a výběr nových zaměstnanců



# 7 S firmy McKinsey





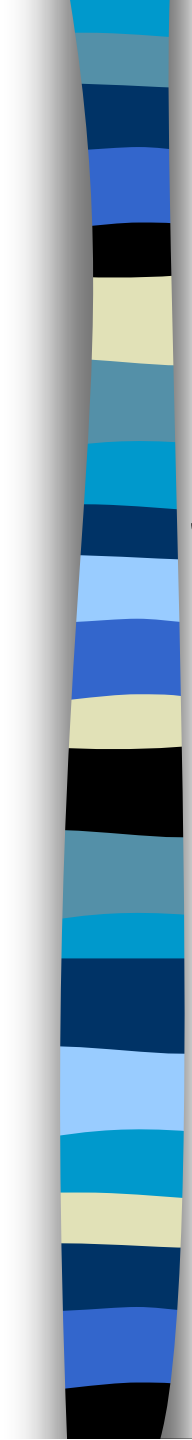
# LIDSKÝ KAPITÁL: KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚCHU FIRMY

- 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.



# Kvalita a lidé

- Inovace a kreativita jsou podle hlasů z úspěšných firem stále důležitější pro budování konkurenčních výhod.
- Vzniká proto aktuální potřeba, aby managementy a správní rady věnovaly otázkám rozvoje lidského kapitálu stejnou pozornost, jako věnují jiným záležitostem.



# Cíle řízení lidských zdrojů

- Společenský cíl
- Organizační cíl
  - Funkční cíl
  - Osobní cíl



# Společenský cíl

Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení.

1. Dodržování zákonů
2. Povinné služby
3. Vztahy mezi vedením a odbory





# Organizační cíl

Přispívat ke zvyšování efektivity organizace.

1. Plánování v personální oblasti
2. Povinné služby
3. Výběr zaměstnanců
4. Výcvik a zaškolování
5. Hodnocení pracovního výkonu
6. Umisťování zaměstnanců
7. Kontrolní činnosti



# Funkční cíl

Udržovat pomoc oddělení ŘLZ na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace.

1. Hodnocení výkonnosti
2. Umísťování zaměstnanců
3. Metodická pomoc manažerům ostatních útvarů
4. Kontrolní činnosti



# Osobní cíl

Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci.

1. Výcvik a zaškolování
2. Hodnocení výkonnosti
3. Umísťování zaměstnanců
4. Odměňování
5. Kontrolní činnosti

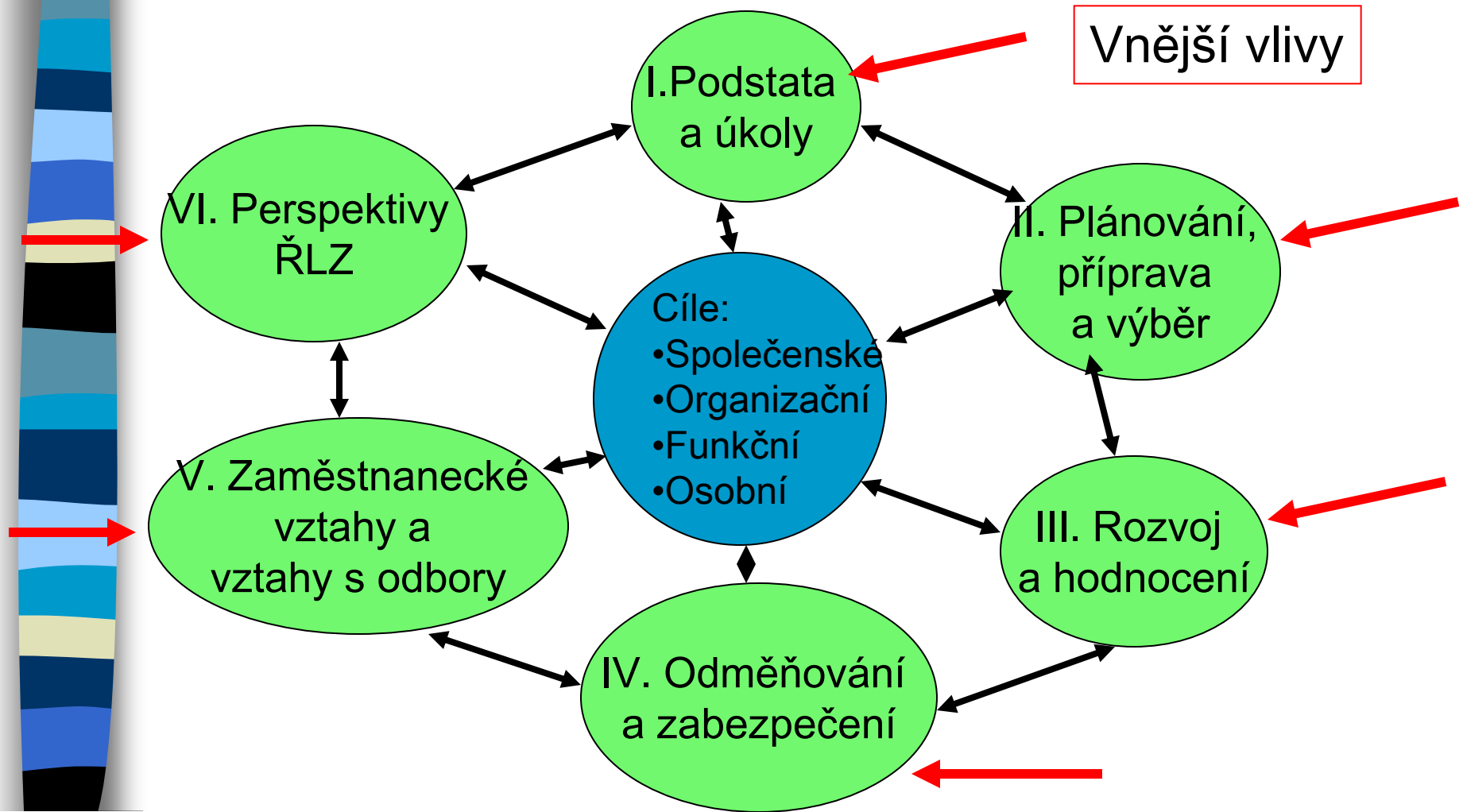


# Je nutné si uvědomit:

Chyba při odhadu potřeb v oblasti lidských zdrojů může vést k problémům, které se týkají

- zaměstnávání a umisťování pracovníků,
- zákonem předepsaných požadavků,
- vztahů mezi vedením a odbory,
- odměňování a také
- může představovat finanční nebo jiné ztráty pro podnik.

# Model řízení lidských zdrojů a jeho podsystémy





# 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.



# Nadřazenost lidských zdrojů vůči ostatním zdrojům

- si musíme uvědomit už z toho důvodu, že lidé by měli ostatní zdroje řídit a ovlivňovat.
- Proto je při získávání nových spolupracovníků velice nutná úzká spolupráce mezi personálním oddělením, které výběr zajišťuje a mezi vedením příslušného pracoviště, které musí co nejpřesněji specifikovat požadavky na nového zaměstnance.
- Právě v tomto bodě vzniká mnoho nedorozumění, která ve svém praktickém důsledku znamení výběr nesprávných lidí a tudíž ztracené peníze investované do získání nového člověka.



# Zdroje pro obsazení volných pracovních míst

- **Externí výběr zaměstnanců**
- **Interní výběr zaměstnanců**





# Externí výběr zaměstnanců

je nezbytný

- v případě rozvoje podniku,
- jeho reorganizaci,
- 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.



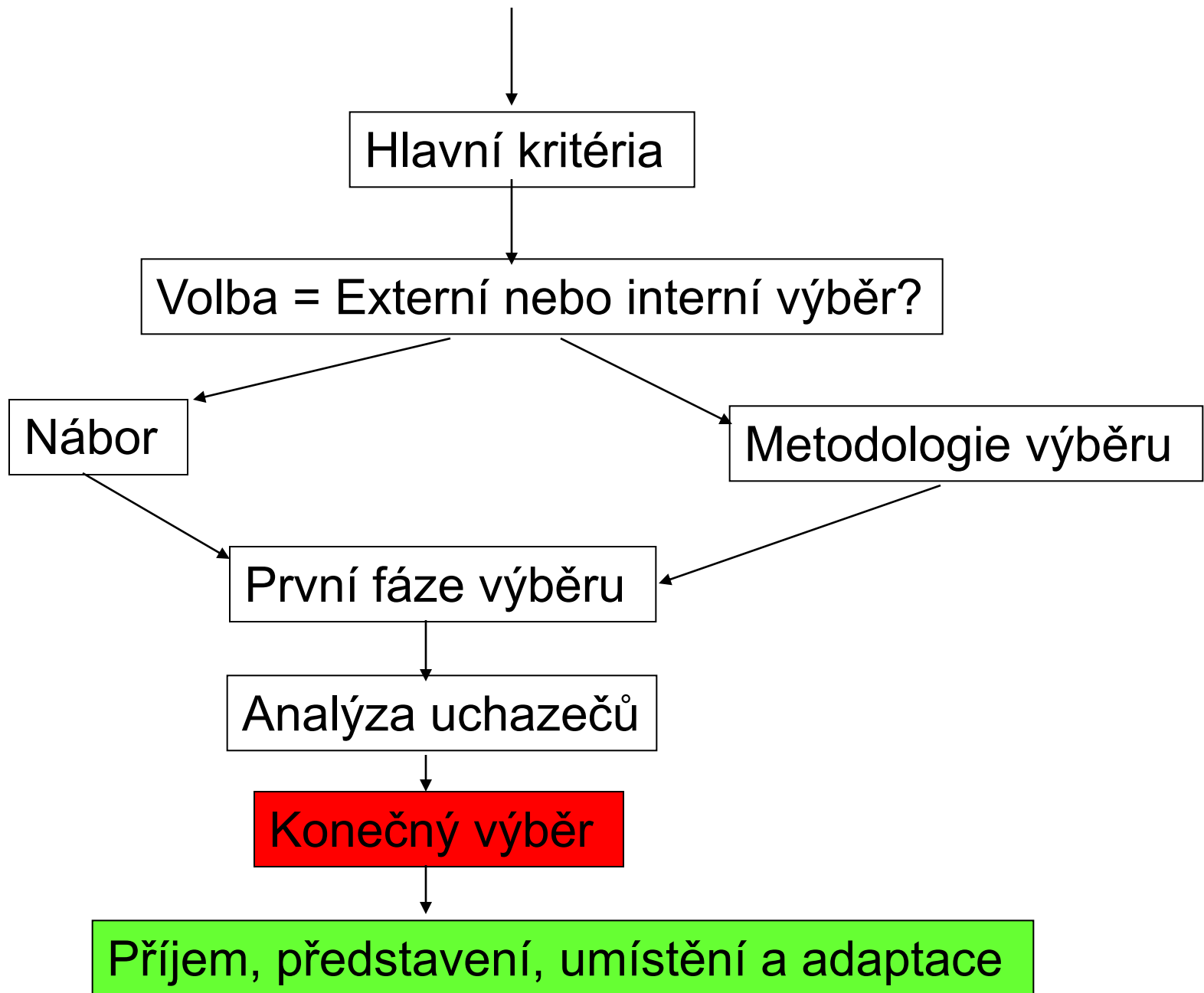
# Interní výběr zaměstnanců

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 náborem je spojeny tyto aktivity:

- Informační náborová kampaň
- Výběr uchazečů
- Zaškolování a zacvičování přijatých uchazečů



# Vyhledávání kandidátů

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

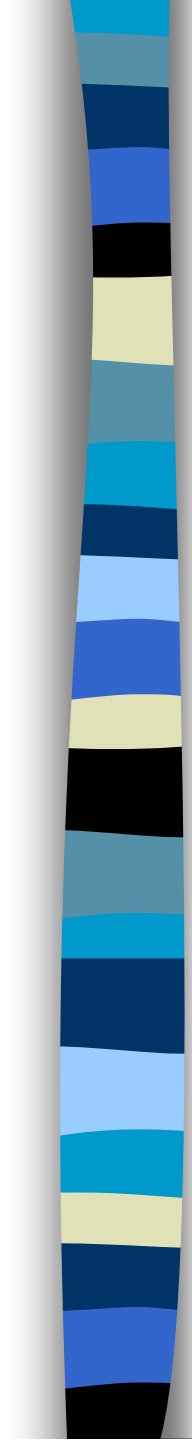
- To znamená - jaké podklady je nutno použít při výběru, jaké úkoly je nutno dát vypracovat kandidátům, podle jakých kritérií tyto úkoly hodnotit a podobně.



# 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<sup>(2)</sup>

*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 žadoucimi 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 náboru:

**Úřady práce**

**Sít' osobních známostí**

**Inzeráty publikované v novinách a časopisech**

**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.
- Neprokázálo 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.



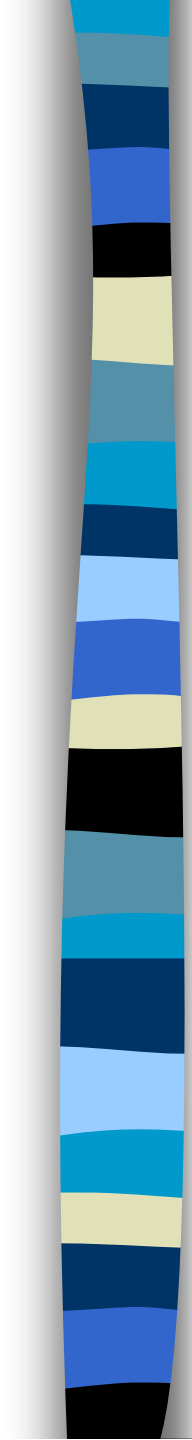
# Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů:

**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.**