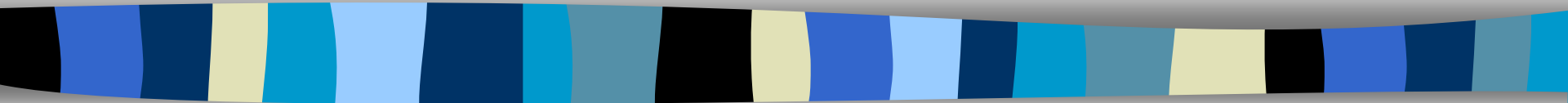
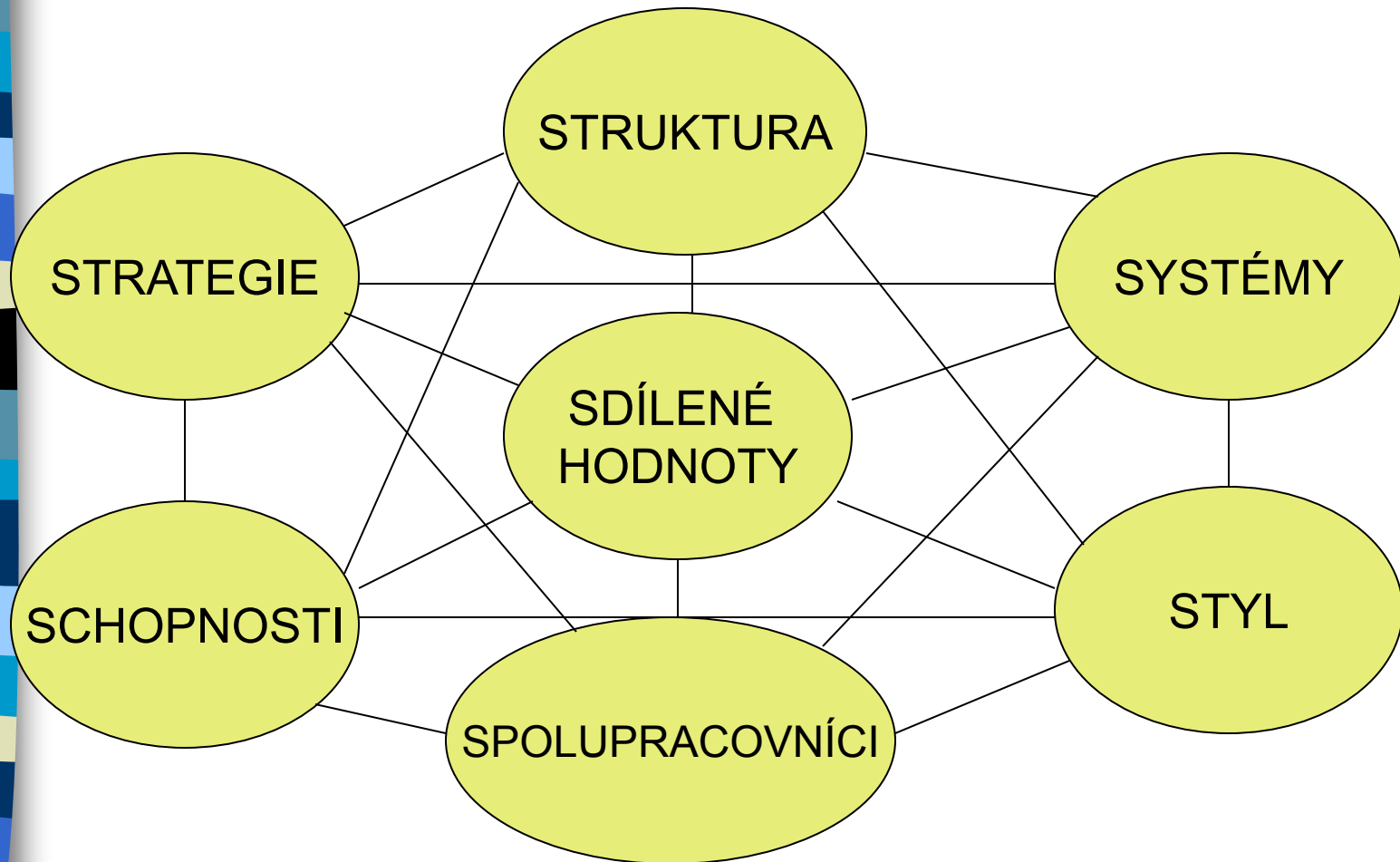


Plánování, nábor a výběr nových zaměstnanců



7 S firmy McKinsey





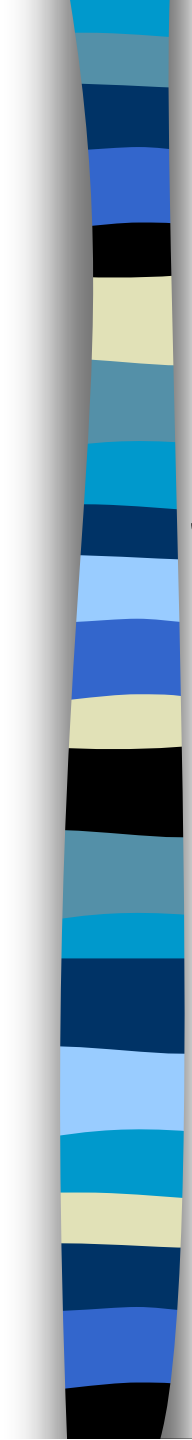
LIDSKÝ KAPITÁL: KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚCHU FIRMY

- 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

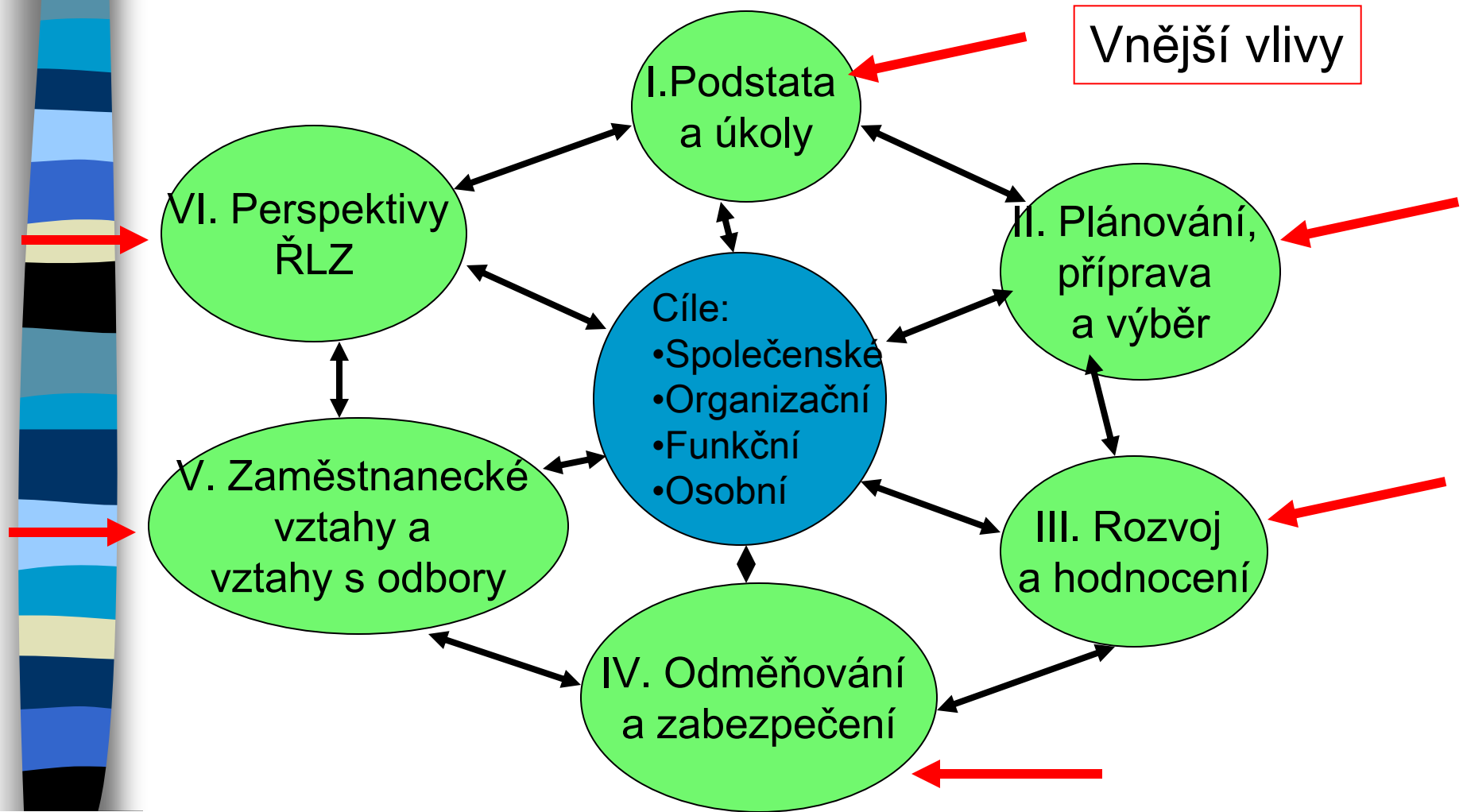


Je nutné si uvědomit:

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.



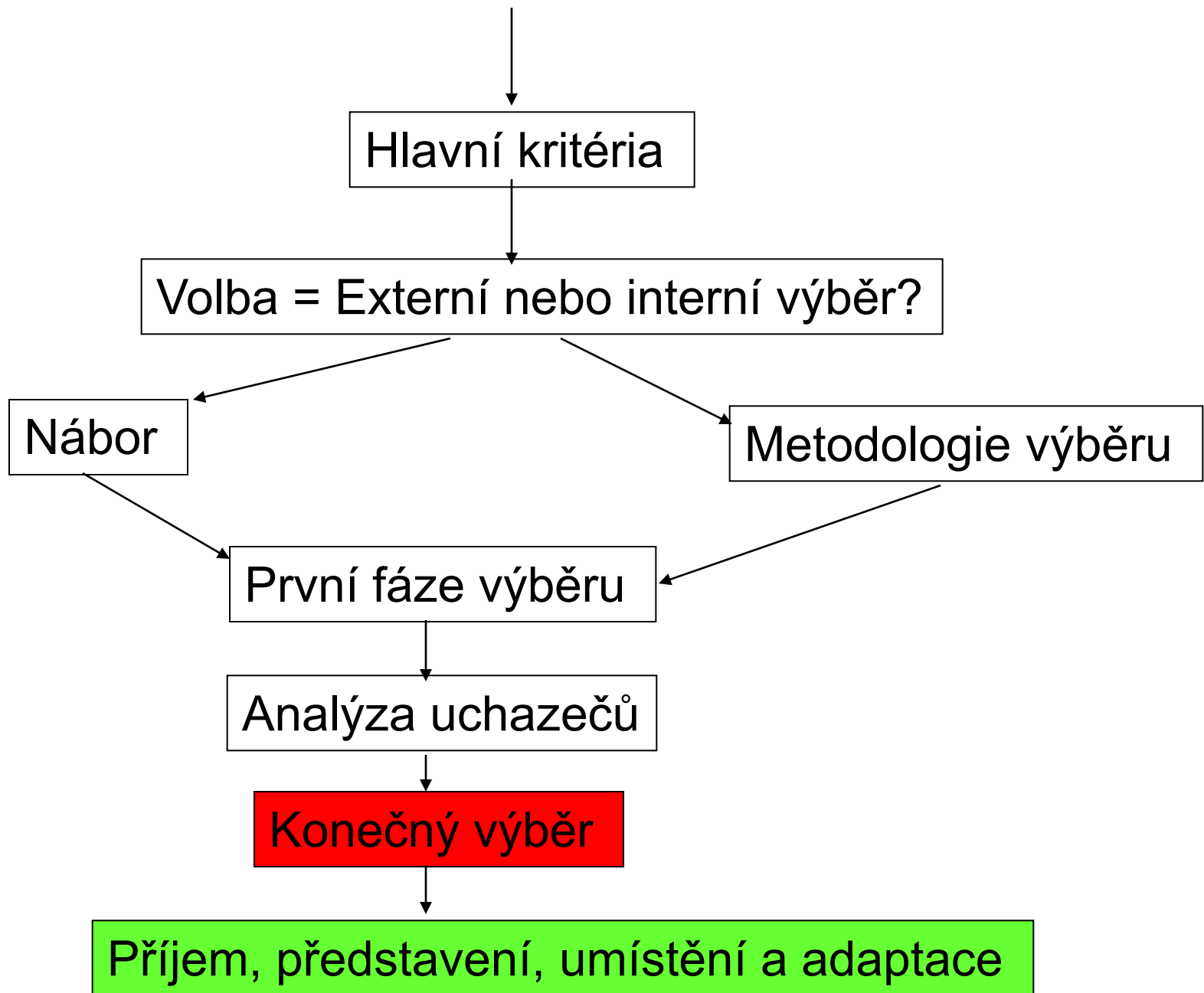
Interní výběr zaměstnanců

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

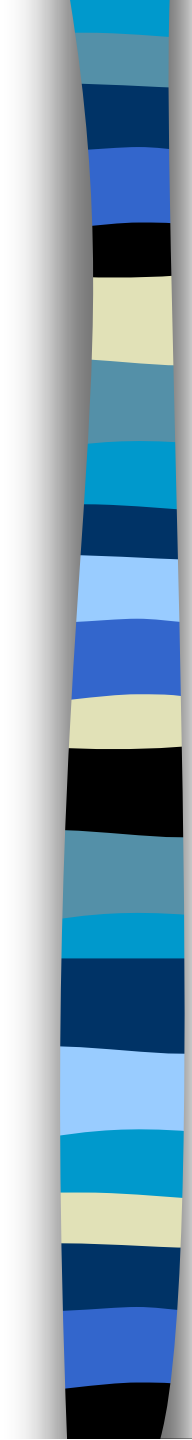
a volba metodologie výběru bude muset být podřízena potřebám místa, které má být obsazeno.

- 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⁽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 žádanými 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

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.



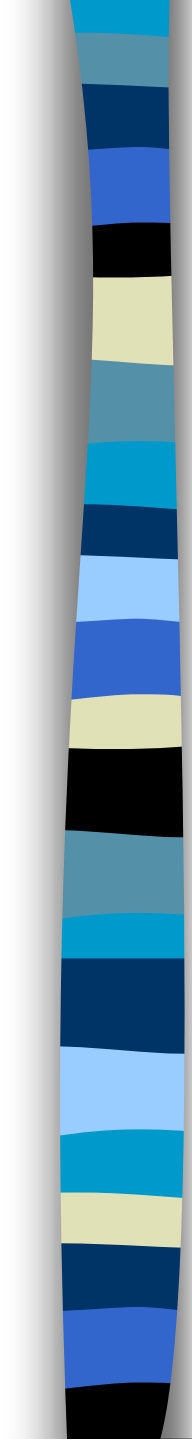
Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů:

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.**