

Poznámky k výběrovému řízení

Výběrové řízení – Jak na to?

- projekt náboru a výběru zaměstnanců
- identifikace potřeby
- formulace kritérií výběru
- volba způsobů získávání zaměstnanců
- volba metod výběru
- volba způsobů realizace, časový harmonogram
- požadavky na uchazeče
- nezbytné předpoklady (fyzické, psychologické, intelektuální)
- potřebné odborné znalosti a dovednosti
- žádoucí vlastnosti osobnosti

Metody výběru zaměstnanců

1. Personální anamnéza

- strukturovaný životopis
- dotazník

2. Testy pracovní způsobilosti

- testy schopností
- testy znalostí a dovedností (odborné návyky)
- testy osobnosti
- jazykové testy

3. Výběrové interview - s HR managerem, s budoucím nadřízeným

4. Strukturované reference

- #### 5. Assessment centrum - výběr zaměstnanců především do manažerských pozic; vysoké náklady (simulace pracovních úkolů; poznávání uchazeče v různých – nezvyklých – situacích; individuální vs skupinové úkoly – např. skupina pozorovatelů, různá hodnotící kritéria) (Více viz Koubek: 2005, str. 164-172)

Trendy v náboru zaměstnanců

- internet jako běžný nástroj vyhledávání a náboru zaměstnanců
- individuální management kariéry - registrace v systému, vytvoření profilu, vložení životopisu, hledání nabídek
- rady pro úspěch u přijímacího pohovoru, návod na motivační dopis, výše platu či benefity,...
- práce s talenty (Career days)

Videoživotopis (např. americké univerzity)

- doplněk písemného životopisu
- může nahradit výhody prvního pohovoru - zejména první dojem
- nevýhody: není to dialog, výhoda: lepší než samotný životopis
- **Videovizitka** je osobní prezentace ve formě krátkého videa, kde má uchazeč možnost představit se svému potenciálnímu zaměstnavateli.
- **Videoprezentaci** si můžete natočit jednoduchým způsobem z pohodlí domova na digitální videokameru, webkameru nebo mobilní telefon.

Vytváření efektivních týmů

Týmem rozumíme nejmenší organizační jednotku firmy, ve které členy týmu spojuje úsilí k dosažení společného cíle, vzájemná úzká součinnost, spolupráce, sehranost a připravenost k vzájemnému zastupování.

Pro budování efektivní týmové práce je potřeba budovat v organizaci systém řízení, jehož ideální podobou je takzvaná týmová společnost. Pro základní členění můžeme týmy rozdělovat dle jejich životnosti (neomezené vs časově omezené) a podle jejich identity s formální organizací (týmy mohou být součástí útvarové organizace, tj. týmy a organizace jsou identické, nebo mohou existovat vedle formální organizace).

Lidé by se měli do týmů vybírat podle odborných předpokladů souvisejících s úkolem a podle týmových rolí. Obecně týmy prohází čtyřmi fázemi vývoje: formování, kvašení, normování a podávání výkonu. Nezastupitelná je v rámci týmu funkce vedoucího, který významně ovlivňuje svými schopnostmi a dovednostmi plnění úkolu a rozvoj týmu.

Důležité pojmy: tým, týmová společnost, týmové role, proces přeměny skupiny na tým, vedoucí týmu.

Rozlišujeme řadu **forem** týmu – týmy projektové, inovační, strategické, týmy na zlepšování kvality, týmy pro rychlé řešení určitých úkolů, virtuální týmy, týmy vytvořené za účelem vývoje výrobku, procesní týmy, částečně autonomní pracovní skupiny apod.

Bohužel neexistuje žádné jednoznačné vymezení pojmu tým. Přesto je možné vyjmenovat některé znaky týmu. Tým lze popsat jako skupinu, která ...

- Má společný účel
- Pracuje spíše společně (ne individuálně)
- Má společné standardy
- Vyznačuje se soudržností a spoluprací
- Vyznačuje se disciplínou
- Vyznačuje se otevřeností a čestným jednáním

Týmová práce má smysl tehdy, dokáže-li zvýšit výkonnost osob pracujících jednotlivě či dosáhnout takových výsledků, kterých by osoby fungující v rámci klasického – netýmového - pracovního uspořádání nebyly schopny dosáhnout.

Členové týmu se vybírají dle dvou hlavních kritérií:

1. Specializovaných dovedností
2. Týmových dovedností

Týmové role

Dr. Meredith Belbin

1. Koordinátor



Přínosy - Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidí dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi.

Přípustné slabiny - Může se zdát, že manipuluje. Usnadňuje si osobní práci.

2. Inovátor



Přínosy - Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.

Přípustné slabiny - Ignoruje podružnosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.

3. Vyhledávač zdrojů



Přínosy - Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.

Přípustné slabiny - Je nadměru optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.

4. Usměřovač



Přínosy - Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.

Přípustné slabiny - Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.

5. Monitor vyhodnocovač



Přínosy - Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.

Přípustné slabiny - Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.

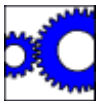
6. Týmový pracovník



Přínosy - Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.

Přípustné slabiny - Je nerozhodný v klíčových situacích.

7. Realizátor



Přínosy - Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.

Přípustné slabiny - Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.

8. Kompletovač finišer



Přínosy - Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny.

Přípustné slabiny - Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.

9. Specialista



Přínosy - Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.

Přípustné slabiny - Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaobírá se osobními speciálními zájmy.

U neúspěšných týmů byly vyzorovány následující kombinace týmových rolí:

- Týmovní pracovníci, realizátoři a kompletovači, ale žádný inovátor, koordinátor či vyhledavač zdrojů
- Inovátoři a nikdo jiný
- Novátoři a vyhledavači zdrojů
- Usměřovač, koordinátor a vyhledavači zdrojů

Fáze vývoje skupiny v efektivní tým

Týmová práce je proces, který se musí vyvíjet a to zcela nezávisle na tom, o jakou formu týmu se jedná.

Proces vývoje týmu probíhá ve dvou rovinách:

Rovina věcná – věcné zvládnutí úkolu včetně vnitřní organizace týmu

Rovina interakce – do které jsou zahrnuty všechny rysy mezilidských vztahů v týmu (pořadí hodnot, uplatňování vlivu, žádané a nežádoucí způsoby chování, nacházení vlastní role pod.)

Týmy procházejí těmito vývojovými rovinami ve 4 fázích

1. *fáze orientační (Formování)* – utváření týmu; každý člen týmu přichází s určitým očekáváním a dřívějšími zkušenostmi z jiných skupinových situací.
2. *fáze konfrontační a konfliktní (Kvašení)* – pro tým velmi důležitá; tým, který v ní uvízne, nemá naději na úspěch.
3. *fáze konsenzu, kooperace a kompromisu (Normování)* – tým se uklidňuje. Tým prožívá v rovině interakce pocit sounáležitosti. Je omezena individuální soutěživost a tým je vnímán jako životaschopný celek. Jsou vytvořeny normy chování.
4. *fáze integrace a růstu (Podávání výkonu)* – sebeřízení týmu je na vrcholu, týmová soudržnost je vysoká. Je možno dosáhnout nejvyššího výkonu.

Vedoucí týmu – jeho profil a styly řízení

Vedoucí týmu je klíčovou osobou pro úspěch při plnění úkolů, kterými je tým pověřen. Ideální týmovou rolí vedoucího je koordinátor. Neexistuje žádný jediný správný styl vedení nebo řízení týmu. Zkušený vedoucí vychází ze svých zkušeností, zkušenost členů týmu a ze situace, v níž se tým nachází. Dle toho pak volí přístup ke svým lidem na (od autoritativního po liberální).

Vedení týmu znamená vytvářet rámcové podmínky, které umožňují pracovníkům samostatně a efektivně plnit své úkoly v souladu s cíli pracoviště. Vedoucí týmu je zodpovědný za komunikaci v rámci svého týmu a za koordinaci práce s ostatními týmy.

Druhy kompetencí, které potřebuje vedoucí týmu

- 1.) *Strategicko-organizační kompetence* - schopnost chápat souvislosti a z toho pak odvozovat způsob jednání, vytvářet fungující procesy a rámcové podmínky pro pozitivní tvorbu hodnot. Budovat systém cílů a kontroly.
- 2.) *Metodická kompetence* - schopnost řídit se účinnými metodami (metody řešení problémů, analýza rozložen sil v týmu, analýza procesních řetězců, techniky vedení konferencí, prezentační techniky, metody projektového managementu apod.)
- 3.) *Sociální kompetence* - schopnost vytvářet a udržovat otevřené, konstruktivní a produktivní formy jednání v mezilidských vztazích (schopnost pracovat v týmu, aktivně naslouchat, budování atmosféry důvěry, koučování spolupracovníků apod.)

Tři základní principy řízení týmu

- *Vést* – vytvářet podmínky pro úspěšnou práci týmu, budovat kulturu orientovanou na výkon pro zákazníka, budovat procesy zpětné vazby, rozvíjet sebeřízení a sebeorganizace členů týmu.

- ***Vyžadovat*** – vyžadovat práci orientovanou na procesy a přání zákazníka, neustálé zlepšování a flexibilitu při plnění úkolů (princip rotace a zastupitelnost), společensky korektní chování apod.
- ***Podporovat*** - rozvoj kompetencí jednotlivců a týmu, rozvoj samostatnosti a vyspělosti týmu, koučování týmu při řešení problémových situací.

Každý vedoucí by měl mít oporu z vyššího stupně řízení, která by mu napomáhala překonat problémové body práce týmu, kdy je zapotřebí zásahu vyšších autorit.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Rozvoj a vzdělávání by mělo patřit ke klíčovým aktivitám, kterými organizace zvyšuje svoji výkonnost. Ne všechny organizace si však uvědomují nutnost efektivního vzdělávání a stále existuje vysoké procento organizací, které přistupují k rozvoji svých zaměstnanců spíše nahodile a reaktivně, než koncepčně. Vzdělávání zaměstnanců by mělo vycházet z potřeb jednotlivých pracovišť a samotnému procesu vzdělávání by měla předcházet analýza vzdělávacích potřeb.

Existují desítky metod pro rozvoj zaměstnanců a jednotlivé zaměstnanecké kategorie vyžadují různorodý přístup, který by neměl být nahodilý – vzdělávání je celoživotním procesem, který není jen záležitostí mladé generace.

Pojmy

Učení se – proces změny zahrnující nové vědění i nové konání, organizované, spontánní, viz učící se organizace

Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se); obsahuje záměr, který je součástí ohraničených i neohraničených rozvojových programů

Vzdělávání – jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení; vzdělávací aktivity jsou ohraničené, mají svůj začátek a konec; při koncipování vzdělávání v podniku postupujeme systematicky

3 přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

1. organizování **jednotlivých vzdělávacích akcí**
2. **systematický přístup** – propojuje podnikovou strategii se systémem podnikového vzdělávání; změna znalostí, dovedností a chování
3. **koncepce učící se organizace** – pracovníci se učí průběžně (kontinuální rozvoj) a také z každodenní zkušenosti; práce se znalostmi (řízení znalostí – knowledge management); vytváření, shromažďování, přenos, úprava a aplikace znalostí

5 modelů přípravy a vzdělávání zaměstnanců v organizaci

1. **Nečinnost** – organizace nevyvíjí v oblasti přípravy a vzdělávání zaměstnanců žádnou činnost.
2. **Nahodilí přístup** – organizace nahodile využívá manažerských kurzů nebo onych forem přípravy; mnohdy vynakládá velké částky, ovšem často neefektivně. Cíle jsou všeobecné, praktický význam takřka žádný.
3. **Systémový přístup** – vzdělávání a příprava jsou chápány jako ucelený podnikový přístup. Zahrnuje všechny pracovníky, přednost má příprava týmů před jednotlivci. Plánování a rozpočet jsou vytvářeny na základě zjištěných potřeb. Využití atraktivních metod, podpora vedení. Chybí jasná spojitost s podnikovou strategií, která ovšem sama nemusí být 100% funkční (případ řady velkých českých organizací).
4. **Strategický přístup** – spojuje tvorbu strategií organizace, pokrývá všechny důležité změny v podniku. Podpora vedení – vzdělávání manažerů i jiných odborníků. Roste autorita personalistů a podnikových školitelů. Přebírají programy, zaměřené na zkušenostní učení, semináře a workshopy (příprava a realizace strategických změn v podniku a jejich podpora ze strany zaměstnanců).
5. **Učící se organizace** – světová extrařída. Patří sem organizace, které vidí ve vzdělávání a přípravě svých zaměstnanců hlavní zdroj všech současných i budoucích podnikatelských úspěchů. Jedná se o organizaci, která „podporuje učení a osobní rozvoj všech svých členů, a tím se sama neustále učí a transformuje“. (KUBR, Ekonom 49/1995)

Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Příprava a rozvoj dělnických profesí

- **Zácvik** – časově omezené zacvičení (manuální operace při výrobě)
- **Zaškolení** – několikátýdenní program spojující teoretické a praktické dovednosti, potřebné k obsluze zařízení či k osvojení technologií a postupů
- **Studium za účelem zisku výučního listu**
- **Patronát** – několikaměsíční dohled patrona (zpravidla zkušenější kolega)
- **Příprava ke kvalifikačním zkouškám (zisk svářečského průkazu apod.)**
- **Periodické obnovování způsobilosti**
- **Pracovní stáže**
- **Rekvalifikace**
- **Kroužky kvality** – seznámení se s novými metodami práce (externí lektor je přítomen přímo na pracovišti)
- **Řešitelské týmy** – vytváření řešitelských týmů v souvislosti s řešením projektů či pracovních problémů

Rozvoj nemanážerských pracovníků

Patří sem různí techničtí pracovníci nebo referenti, konstruktéři, skladníci apod. (nejsou ve vedoucích funkcích a nemají podřízené)

- **Patronát**
- **Koučování** – jedná se o systém vedení výše postaveným manažerem nebo externím poradcem. Systém návodných otázek, hledání vlastních cest a možností k řešení problémů.
- **Řešitelské týmy**
- **Odborná školení a tréninky**
- **Stáže a exkurze**
- **Řešení speciálních projektů**
- **Odborné konference**
- **E-learning**

Rozvoj manažerů

- **Job rotation** - jde o systematické střídání pracovních pozic (především mladí manažeři) – lepší seznámení se s podnikem
- **Stáže**
- **Management trainee** – systém rozvoje mladých lidí určených především pro absolventy
- **VŠ; programy jsou na 1-2 roky.** Zaměstnanci absolvují různé pracovní pobyty a výcviky za účelem seznámení se s podnikem a metodami práce s lidmi (nemají manažerskou odpovědnost).
- **Řešení projektů**
- **Odborné kurzy a tréninky**
- **Kurzy zaměřené na rozvoj měkkých dovedností** - vedení a řízení lidí, vyjednávání, komunikace, osobní plánování

- **Postgraduální a VŠ studium**
- **Assesment Centre** – výběrová metoda slouží také jako metoda analyzující vzdělávací a rozvojové potřeby jedinců. Slouží k doporučení vhodných kurzů a výcviků.
- Podniková hnutí – *TQM, Neustálý pokrok* apod.
- **E-learning**

Celoživotní vzdělávání

Je aktivním přístupem k osobnímu rozvoji jedince a dotýká se v současnosti všech organizací a jejich zaměstnanců. CŽV je důležité zejména z důvodu přístupu k nejnovějším informacím a znalostem, což může být rozhodujícím faktorem posílení konkurenceschopnosti.

K principům CŽV patří propojení všech druhů učebních a vzdělávacích aktivit do jediného programu.