

2. Získávání a výběr pracovníků a jeho metody

Správný výběr zaměstnanců patří k nejdůležitějším součástem personálního řízení. Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích, při jejichž plnění jsou zpravidla, zejména v případě středních a velkých firem, podporováni útvarem řízení lidských zdrojů, je obklopit se osobně výkonnými a motivovanými spolupracovníky, schopnými vzájemně úzce spolupracovat, tj. fungovat jako tým.

Hlavní kroky profesionálně prováděného získávání a výběru zaměstnanců tvoří:

- **vymezení pracovní pozice,**
- **určení požadovaných charakteristik nových zaměstnanců,**
- **volba způsobu získání nových pracovníků,**
- **stanovení výběrových metod sloužících k posouzení uchazečů,**
- **provedení výběrových postupů, především přijímacích rozhovorů (interview) s kandidáty, případně dalších výběrových metod,**
- **shrnutí výběru a finální výběr nejvhodnějšího uchazeče.**

Vymezení pracovní pozice

Výběr nového zaměstnance vyžaduje stanovit požadavky pracovního místa. Jde-li o místo nové, je třeba podrobně charakterizovat jeho úkoly a povinnosti, pokud již existuje, je třeba jeho charakteristiku zkontrolovat a v případě potřeby aktualizovat.

Správné a jasné stanovení výkonových požadavků a kritérií, podle kterých bude práce nového zaměstnance posuzována, je důležitá i proto, aby o ní uchazeči mohli získat úplné a objektivní informace. Nejsou-li hlavní požadavky místa, zejména jeho nároky či pravomoci, zcela jasné, je vhodnější s výběrem zaměstnanců vyčkat.

Nepřesné stanovení obsahu pracovní pozice může někdy plynout z domněnky, že pracovníkovi není nutné jeho úkoly vysvětlovat, případně že základem náplně pracovní pozice je stanovení jeho cílů, například očekávaných finančních výsledků. Profesionálně řízená firma by však měla osobám zastávajícím pracovní pozice stanovit i to, jak by měli při dosahování svých cílů jednat či jakými postupy by se měli řídit, resp. jaké činnosti jsou důležité, aby těchto cílů mohli dosáhnout. Může se jednat i o postupy, které jsou podstatné z pohledu

dlouhodobějších záměrů firmy (a nikoli jen výsledků za kratší období), z hlediska lepší spolupráce mezi jednotlivými úseky firmy apod.

Příkladem je seznam odpovědností nového vedoucího restaurace. Pokud v jeho popisu práce uvedeme, že „je odpovědný za vytvoření atraktivního menu, které vzbudí zájem zákazníků“, obvykle se to liší od konstatování, že „mezi jeho povinnosti patří každodenní sledování zájmu o jednotlivá jídla, příprava a provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků, týdenní hlášení o obsazenosti restaurace a počtu změn, které provedl v jejím menu“ atd. Výsledek práce zaměstnance bude v obou případech odlišný.

Určení požadovaných charakteristik nových zaměstnanců

Individuální rozdíly v pracovním chování i kvalitě a výsledcích práce jsou podmíněny řadou osobních předpokladů. K těm rozhodujícím patří schopnosti, osobní efektivita, pracovní tempo, osobnostní vlastnosti, motivace a pracovní postoje, tvořivost a sklony k nežádoucímu jednání.

Schopnosti a jejich druhy

Individuální rozdíly v dovednostech mají pro výkon nebo výsledky práce ve většině profesí největší význam. Klasifikace schopností je založena na jejich rozdělení do tří širokých skupin: fyzické a psychomotorické schopnosti, intelektuální a sociální schopnosti. Fyzické schopnosti (síla, fyzická koordinace a vytrvalost) jsou důležité pro výkon ve fyzicky náročných oblastech, psychomotorické schopnosti pro dobrou koordinaci sensorických informací a fyzických pohybů.

Osobní efektivita a individuální pracovní tempo

Osobní efektivita je schopnost samostatně řídit postup vlastní práce. Zahrnuje schopnost stanovit si (dílčí) cíle, soustředit se na základní úkoly, neztrácet úsilí na maličkosti, neodkládat práci do budoucna, nebránit se obtížným rozhodnutím, nezaměňovat aktivity a výsledky, ekonomicky mluvit a psát atd. Osobní efektivita není samozřejmá. Velkému počtu lidí se však bez této schopnosti ve své práci daří docela dobře. Rostoucí počet pracovních míst však vyžaduje, aby lidé mohli svou práci zvládnout alespoň částečně sami.

Osobnostní rysy a typy

Lidé se srovnatelnými dovednostmi často vykonávají stejnou práci mnohdy poněkud odlišně: jeden může pružněji reagovat na změny, druhý pracuje odpovědněji a třetí lépe spolupracuje s ostatními.

Společný základ pro tyto rozdíly spočívá v osobnosti zaměstnance: v relativně stabilních osobnostních rysech, jejichž kombinace může vést ke vzniku určitého typu osobnosti. Mezi hlavní povahové vlastnosti patří

- extroverze nebo introverze,
- emoční stabilita nebo labilita,
- sklon ke spolupráci a sociální vstřícnost nebo naopak soupeření,
- odpovědnost, svědomitost nebo naopak nedbalost,
- otevřenost novým zkušenostem nebo naopak strach ze změny.

Na rozdíl od dovedností, které lze rozvíjet nebo trénovat, je osobnost zaměstnance (formovaná individuální kombinací výše uvedených vlastností) od určitého věku relativně nezměnná.

Rozdíly v osobní motivaci

Rozdíly v osobním motivačním profilu podmiňují zájem o práci a pracovní nasazení i reakci na různé pracovní situace.

Motivační faktory lze rozdělit do dvou základních skupin. **Interní motivace** souvisí se osobní zajímavostí práce, ale také se zájmem řešit problémy, překonávat překážky nebo reagovat na výzvy, které práce nebo úkoly přinášejí. **Vnější motivace** spočívá v možnosti získat finanční či jinou hmotnou odměnu, ale také dobré ohodnocení, které v budoucnu zvýší šance na zvýšení platu. Obvykle není obtížné identifikovat zaměstnance se značnou finanční nebo materiální motivací. Spíše než o práci jako takovou se zajímají o její finanční výhody (plat a další benefity).

Stanovení metod posouzení kandidátů

Analýza životopisu

Posouzení a rozbor životopisu tvoří výchozí metodu hodnocení uchazečů. Slouží zpravidla především pro posouzení vzdělání a pracovní zkušenosti uchazečů (především tehdy, známe-

li společnosti, kterými potenciální kandidát prošel) a upozornění na určitá rizika s kandidátem spojená, především pracovní nestabilitu.

Personální rozhovor

Předpokladem úspěšného vedení přijímacího pohovoru je jeho příprava a správné stanovení jeho hlavních tematických okruhů. Z tohoto důvodu bývá profesionální přijímací rozhovor označován jako rozhovor strukturovaný (Urban, 2017).

Behaviorální rozhovory s kandidáty (pohovory zaměřené na chování) tvoří určitý mezistupeň mezi běžnými strukturovanými přijímacími rozhovory a metodou assessment center. Otázky kladené v behaviorálních rozhovorech se zaměřují na určité konkrétní pracovní situace, ve kterých se kandidát v minulosti ocitl, a vedou jej k tomu, aby popsal a vysvětlil své chování v těchto situacích.

Základní myšlenka, na které jsou založeny behaviorální rozhovory, je podobná myšlence hodnotících center: je založena na skutečnosti, že je spolehlivější seznámit se s tím, jak se kandidát ve skutečnosti choval v podobných pracovních situacích v minulosti, aby předpověděl budoucí pracovní výkon.

Testy

Testy používané k hodnocení kandidátů mohou být znalostní, nejčastěji zaměřené na určité profesní a jazykové předpoklady, nebo psychologické, nejčastěji zaměřené na ověřování intelektuálních schopností a dalších výkonových předpokladů a povahových (osobnostních) rysů kandidáta.

Nevhodné je využití standardních psychologických testů zejména u vyšších manažerských pozic, kde je požadována určitá zkušenost a prakticky prokázaná schopnost dosahovat obchodních výsledků. Výjimkou mohou být specifické firemní testy, kterými procházejí všichni zaměstnanci dané společnosti.

Assessment center

Metoda assessment center využívá k posouzení kandidátů modelových pracovních situací a případových studií. Metoda se zaměřuje na posouzení jak individuálních pracovních předpokladů, tak i předpokladů pro efektivní práci ve skupině a předpokladů pro výkon řídicích činností.

K přednostem assessment center patří i to, že dává možnost souběžného posouzení většího počtu osob opírajícího se o jednotnou metodiku, a to, tím, že hodnocení je zpravidla prováděno několika hodnotiteli. Je přitom žádoucí, aby do assessment center byli zapojeni i potenciální nadřízení posuzovaných osob a měli možnost posoudit kandidáty v typických situacích. Profesionální provedení assessment center předpokládá i odpovídající metodické vybavení, případně zcvik hodnotitelů.

Analýza předchozích výsledků a zadání písemných úkolů

Zejména u manažerských pozic je pro posouzení kandidátů důležité zejména to, jakých výsledků ve své minulosti, na místech, která zastávali u předchozích zaměstnavatelů, skutečně dosáhli. Kandidáti na vedoucí pozice bývají někdy požádáni i o písemné zpracování určitého úkolu, vztahujícího se například k jejich pohledu na budoucí strategii firmy a zaměření jejího vývoje, případně na hlavní změny, které by uchazeč ve firmě provedl.

3.1.4.6 Získání referencí

Jde o hodnocení uchazečů ze strany osob, které měly možnost dlouhodobějšího pozorování pracovníka v jeho předchozích zaměstnáních. Může proto sloužit jak důležitý zdroj dodatečných informací o uchazeči.

Uzavření pracovní smlouvy

Pracovní poměr nového zaměstnance vzniká nejčastěji uzavřením pracovní smlouvy, která by měla mít písemný charakter. Další způsoby vzniku pracovního poměru – jmenování a volba – nastávají tam, kde zaměstnanec nastupuje do vedoucí funkce.

K platnosti pracovní smlouvy musejí být splněny podstatné náležitosti pracovní smlouvy. Znamená to, že pracovní smlouva musí obsahovat:

- datum nástupu do práce,
- místo výkonu práce,
- druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán.

Vybrané teoretické otázky k danému tématu

1. Assessment centrum je?

a) metoda posouzení kandidátů

b) nástroj pravidelného hodnocení zaměstnanců

c) postup sloužící k určení propouštěných zaměstnanců

d) školicí středisko firmy

2. K častým důvodům chyb při posuzování uchazečů náleží

a) protekce

b) subjektivní hodnocení osob, např. v důsledku tzv. halo efektu

c) opomentu referencí

d) posouzení uchazečů personalisty

3. Výběr osob na kvalifikovaná místa by měl

a) využívat více způsobů hodnocení kandidátů

b) hodnotit rodinné zázemí kandidátů

c) být založen především na vzdělání uchazečů

d) přihlížet ke stáří kandidátů

4. Pracovní smlouva je neplatná, neobsahuje-li (více správných odpovědí):

a) úroveň mzdy

b) místo výkonu práce

c) stanovení druhu práce

d) jméno vedoucího