



VPL 436

**ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH
ZDROJŮ**

Téma 5

**Zajišťování lidských zdrojů,
nábor a výběr zaměstnanců**

OSNOVA

- Plánování lidských zdrojů
- Zdroje pro plánování lidských zdrojů
- Proces získávání a výběru lidských zdrojů
 - *Definování požadavků*
 - *Přilákání uchazečů*
 - *Vybírání/třídění uchazečů*
- Proč nábor a výběr selhává?
- *Zpětná vazba – k prvním tématům + obsazení „divoké karty“*



ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ = „nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce, na straně druhé“ (Hroník 2007b: 15).

CÍLEM PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji (Hroník 2007b):

- V potřebném počtu
- S potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi
- S potřebnou praxí
- Dostatečně motivovanými, participujícími a loajálními
- Připravenými k odbornému rozvoji
- Ve správný čas
- Na správných místech
- Za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji

Doporučená literatura:

Hroník, F. 2007b. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress)



ZDROJE PRO PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

(Hroník 1999, 2007b)

- **Externí data** (tvrdá data)
 - ČSÚ, MPSV, MŠMT, úřady práce
 - SLEPT analýza = analýza prostředí
- **Interní zdroje** (tvrdá i měkká data)
 - Firemní strategie
 - Personální audity
 - Analýza firemního mínění
 - Míry fluktuace a stability
 - Analýza horizontální a vertikální mobility
 - Nemocnost
 - SWOT analýza



PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

CÍL = „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong 2007: 342)

Tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- **Definování požadavků**
- **Přilákání uchazečů**
- **Vybírání/třídění uchazečů**



ZÁSADY PROCESU

- **Efektivní** – výběr nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem.
- **Etické** – volba takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace
 - Zákoník práce
 - Tzv. antidiskriminační zákon
 - Právo EU
 - vnímání uchazečů jako partnerů
 - pozor také na nakládání s osobními informacemi!
- **Ekonomické** – optimální časová zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků

1. FÁZE: DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ

- Vazba na jasně definovaný **personální plán**
- **Specifikace požadavků** na pracovní místo (proces vytváření kritérií, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni, stanovit a odlišit podstatné a žádoucí)

 **spolupráce HR a liniového manažera**

- **Shromažďování informací** (Foot a Hook 2005):
 - *Kdo může nejlépe opatřovat informace?*
 - *Kdo může nejlépe shromažďovat informace?*
 - *Které techniky mohou být využity pro shromažďování informací?*
 - *Kdo může popsat danou práci?*
 - *Jak psát popis pracovního místa?*



SPECIFIKACE POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA

- 1. Odborné schopnosti**
- 2. Požadavky na chování a postoje**
- 3. Odborná příprava a výcvik**
- 4. Zkušenosti, praxe**
- 5. Zvláštní požadavky**
- 6. Vhodnost pro organizaci** – schopnost pracovníka přizpůsobit se podnikové kultuře a pracovat v ní
- 7. Další požadavky** - cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.
- 8. Možnost splnit očekávání uchazeče**



MODELY SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA/ OSOBY

o 3 oblasti požadavků:

- **Znalosti**
- **Dovednosti**
- **Osobní kvality**

o 3 základní modely:

- Sedmibodový model (1952, A. Rodger)
- Pětistupňový model (1978, J.M. Fraser)
- Model založený na schopnostech (orientace spíše na analýzu lidí než na analýzu pracovních míst)



2. FÁZE: PŘILÁKÁNÍ UCHAZEČŮ

- Dominantní sféra **HR marketingu** – **jak se dobře prodat?** (videorozhovory s kolegy, virtuální prohlídky, náborová videa, profily na SS, blogy zaměstnanců, kariérní stránky...)
- **Aktivita *public relations*** (vždy nějak oslovujeme veřejnost, projevuje se firemní kultura, pozor na komunikační procesy!)
- Volba **metody vyhledávání** (vlastní nebo cizí síly) a volba využití **interních a externích zdrojů** pro získávání pracovní síly.



VLASTNÍ NEBO CIZÍ SÍLY?

- Organizační a metodická stránka vyhledávání a získávání pracovníků
- **Vlastní síly:**
 - Personální útvar/manažeři
 - Výhody – důvěrná znalost firemního prostředí a charakteru práce
 - Možné nevýhody – chybějící nadhled, nedostatek zkušeností s realizací celého procesu
- **Externí síly:**
 - Komerční firmy na trhu práce (personální agentury, lovci hlav, firmy zprostředkující pouze kontakt) a/nebo úřady práce
 - Výhody – zvládnou vyšší výběrový poměr, využívají své databáze, důkladné zmapování trhu práce
 - Nevýhody – zastarávání databází uchazečů, finanční náročnost



INTERNÍ A EXTERNÍ ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ?

○ Interní zdroje

- vnitrofiremní výběrové řízení
- kariérové plánování a příprava;

○ Externí zdroje

- doporučení zaměstnance (*referral* programy)
- přímé oslovení vytipovaných
- firemní databáze a zájemci hlásící se sami
- inzerce (inzerát, e-recruitment)
- využití vzdělávacích institucí
- poradenské firmy
- Aktuálně: platformy, kde firmy soutěží o kandidáty (př. *Techloop.io* částečně i *JobCheckIN – pro MU*)



3. FÁZE: VÝBĚR/TRÍDĚNÍ UCHAZEČŮ

- **Cíl výběru** = vybrat nejlepší lidi pro danou práci
- Úkolem je **předvídat pracovní chování** (i výkon) každého uchazeče.
- **Dokumentace** (harmonogram, průvodní korespondence – příklady dokumentů - viz Hroník 1999: 130-137)
- **Předvýběr** (administrativní kolo – zúžení okruhu uchazečů bez ztráty perspektivního uchazeče)



ZÁKLADNÍ METODY NÁBORU A VÝBĚRU

- **PERSONÁLNÍ ANAMNÉZA** (analýza dokumentů, orientace do minulosti uchazeče - vyhodnocení životopisů, osobních dotazníků, referencí)
- **ZÍSKÁNÍ A ZHODNOCENÍ REFERENCÍ** – usnadňuje předvídání pracovního chování, vazba na výsledky ostatních metod)
- **POHOVORY** (individuální pohovory, pohovorové panely, výběrová komise)
- **POZOROVÁNÍ** (v rámci pohovorů nebo v assessment centrech)
- **ASSESSMENT CENTRA** (sledují se projevy chování v různých situacích)
- **TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI** (odborné, psychologické, výkonové, lékařské vyšetření)



POHOVORY

- Účelová konverzace (řízená a kontrolovaná)
- Pohovory zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče (*odpovídá uchazeč specifikaci pracovního místa?*)
- **Organizace pohovorů** (závislost na typu rozhovoru, proškolení tazatelů, etické otázky, určení času pro rozhovor, zajištění pohody a klidu kandidátům)
- **Zůstaňte neutrální** – nevysílejte uchazečům negativní signály
- **Aktivně naslouchejte**
- **Typy rozhovorů** – biograficky-chronologický, podle bodů specifikace pracovního místa, podle kritérií posuzování, psychometrické pohovory, strukturované pohovory orientované na situaci a chování – behaviorální interview:
https://www.youtube.com/watch?v=QJ8_Slv24qU)



TYPY OTÁZEK (Foot a Hook 2005)

- Otevřené
- Polouzavřené
- Uzavřené (ano-ne)
- Situaci/modelové chování popisující otázky
- Otázky pro kandidáty s malými pracovními zkušenostmi – důsledně vysvětlit kontext a požadavky organizace
- Nevhodné otázky
 - Velmi obecné otázky, které se staly již téměř standardem (např. Kde se vidíte za 5 let?)
 - Otázky, které dostávají uchazeče do obrany
 - Diskriminační otázky



NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI ROZHOVORU

- Haló/horns efekt
- Příliš rychlé rozhodování
- Efekt nadměrného kontrastu
- Efekt středové tendence
- Efekt autoprojekce/ efekt přijímání sobě podobných lidí
- Efekt shovívavosti, mírnosti
- Efekt stereotypu



ASSESSMENT CENTRA (Armstrong 2007, Hroník 1999)

- Diagnostické, výcvikové či hodnotící středisko
- Kombinace více metod výběru (pohovory, pozorování, ale **hlavní důraz na projevy chování**)
- **Využití různých úkolů** (zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě – dobře předvídá pracovní chování).
- **Hodnocení několika uchazečů najednou** (interakce, otevřenost, participativnost).
- Výkon je měřen **v několika rovinách**
- Vhodná metoda pro **posouzení vhodnosti kandidáta z hlediska firemní kultury**.
- Velmi vhodné i **pro vytváření týmu** – dobře zjišťuje týmové role a zajišťuje vyladování týmu pomocí personálního obsazení



NÁSTROJE NÁBORU A VÝBĚRU - AKTUÁLNĚ

- **ATS SYSTÉMY** (*applicant tracking system*)
- **CV PARSING NÁSTROJE** – automatizované zpracování životopisů
- **BOOLEAN SEARCH** – technologie umožňující tzv. sofistikované vyhledávání
- **CHATBOTI** (chatovací roboti)
- **VIRTUÁLNÍ NÁBORÁŘI** (avataři)



PROČ NÁBOR A VÝBĚR SELHÁVÁ?

(JOHN SULLIVAN)

- ☹ **CV lžou** – samá pozitiva a žádná negativa?
- ☹ **Pohovory trvají dlouho a nezjistí nic** – jde spíše o umění sebe prezentace, chybějící struktura → nemožnost srovnání)
- ☹ **Výběrová kritéria jsou nejasná a nepřesná** – kritéria opřena spíše o vnitřní pocity, chybí vědecky podložený základ pro výběr kritérií
- ☹ **Posuzování, zda uchazeč zapadne do firemní kultury, je subjektivní a nepřesné**
- ☹ **Reference nejsou objektivní**
- ☹ **Zaměstnanci jsou vybíráni na základě pocitů**
- ☹ **Minulý úspěch nepredikuje úspěch v budoucnosti**



ZPĚTNÁ VAZBA K TÉMATŮM 1 AŽ 5

- Co se vám líbilo?
- Co se vám nelíbilo?



- „Divoká karta“ – nové/aktuální/chybějící téma přednášky našeho kurzu **pro HR experta z praxe** (pro příští rok)

