



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Management

Modul 4

Úvod do personalistiky

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

MODUL 4

Úvod do personalistiky



HR: Human resources, tedy česky řízení lidských zdrojů.

Popis pracovního místa: jednoznačná definice pracovní pozice, obsahu práce a způsobu, jakým bude vykonávána.

Pracovní pohovor: strukturovaná diskuse mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem o pracovní pozici s cílem vzájemného poznání.

360° zpětná vazba: komplexní metoda hodnocení osob ze všech stran a více lidmi.

Obsah modulu

Nábor zaměstnanců je jednou z klíčových činností manažera. Řada společností má dokonce vlastní personální (HR) oddělení. V tomto modulu se zaměříme na základní prvky výběru nového zaměstnance, nejčastější chyby, kterých je možné se při výběrovém řízení dopustit a některé další praktické rady, jež by měly vést k tomu, aby nový zaměstnanec byl posílením sociálního kapitálu organizace

Obsah

Úvod do personalistiky	2
1 Kde, jak a proč hledat	3
2 Pohovor	4
2.1 Nejčastější chyby při pohovoru	5
3 Hodnocení a motivace pracovníků	5
4 Outplacement	7
Shrnutí	7
Zdroje:.....	8

1 Kde, jak a proč hledat

Pracovní trh je omezený a najít dokonalého zaměstnance není vůbec snadný úkol. To by mohlo vést k jistému pocitu zmaru – přesně ten člověk, kterého hledáme, se obvykle o místo sám nehlásí a téměř nikdo není dokonalý. To činní výběr pracovníka obtížným. Získání nového člověka by mělo být spojené se synergii – tedy že 1+1 je více než 2. Výběr tak nemůže být jen prostou analýzou předem zvolených kritérií, která by bylo možné obodovat, ale také uměním najít toho správného člověka do týmu.

Pokud chceme obsadit nějaké místo, obvykle jsme schopni tuto pozici definovat ze dvou základních hledisek:

- ✦ **Popis pracovního místa** a podmínek práce. V této části definujeme, o jakou práci vlastně jde, co by mělo být jejím obsahem, co práce obnáší a jakým způsobem bude vykonávána.
- ✦ **Specifikace požadavků na pracovníka**, který má tuto pozici vykonávat. Tedy jaké má mít dušení a fyzické předpoklady, vzdělání, předchozí vzdělání a publikační činnost, jaké by měl mít osobnostní předpoklady atp.

Tyto dva aspekty obvykle vytvářejí obsah **inzerátu**. Tedy veřejného oznámení o tom, že hledáme nějakou pracovní posilu. Pozornost je nutné věnovat tomu, kde bude inzerát zveřejněn. Jednou možností jsou úřady práce, pracovní servery a odborné agentury. Dále pak může jít o jeho publikaci na webech, které navštěvují lidé, jež bychom rádi oslovili (hledáme-li kurátora, půjde zřejmě o weby o umění), odborný tisk atp.

K takto veřejné publikaci přistupujeme, pokud chceme najít člověka **vně společnosti**. Stále více se prosazuje hledání zaměstnanců prostřednictvím těch současných. Informace o tom, že hledáme nového spolupracovníka, sdělíme jen zaměstnancům, kteří mají možnost oslovit své známé, bývalé kolegy atp. Díky tomu se o místo budou ucházet lidé, se kterými chtějí **současní zaměstnanci** spolupracovat, jsou na ně pozitivní reference od lidí, kterým je možné věřit a je tedy dobrá šance na kvalitní doplnění stávajícího kolektivu.

Optimální ale v řadě případů je využívat **vnitřních zdrojů**. Může jít o povýšení pracovníka nebo jeho přesun na zcela jinou pozici. Takového člověka již známe, máme s ním zkušenosti a víme, co od něj očekávat. Navíc je seznámen s pracovní kulturou, zná prostředí a často také pracovní náplň. Díky tomu se může daleko rychleji a efektivněji adaptovat.

Na tomto místě je ale třeba připomenout legislativu, která v řadě případů nutí k **vypisování výběrového řízení** (to se musí často řídit podle přesných, zákonem či vyhláškou daných pravidel). V takovém případě není možné jednoduše sáhnout po stávajících zaměstnancích. Zajímavou variantou je, že se ozvou lidé, kteří mají nějakou unikátní dovednost, kterou byste potřebovali, ale vůbec o tom ještě nevíte. Jen máte tušení, že právě tohoto člověka byste v týmu uvítali, jen nevíte na jaké pozici. Také s těmito lidmi je dobré komunikovat a snažit se je získat.

2 Pohovor

Zatímco v první fázi výběru zaměstnanců je obvykle požadován strukturovaný životopis a motivační dopis, které o daném člověku napoví relativně hodně, rozhodnutí o přijetí či odmítnutí probíhá obvykle na pracovním pohovoru, na který je možné pozvat omezený počet zájemců. Na tomto místě se pokusíme zmínit o základních pravidlech, jež je vhodná pro pohovor dodržovat.

Především je to přiměřená doba trvání. Není nutné, aby pohovor trval více než **1,5 až 2 hodiny**. Také jeho umístění v průběhu dne je vhodné s žadatelem konzultovat, například vzhledem k možnostem dopravy. Zatímco manažer je v prostředí známém a může se cítit „jako doma“, pro žadatele jde obvykle o prostor zcela neznámý, a navíc je v podřízeném postavení. To vše jej staví do stresující nebo nepříjemné pozice. Tu je vhodné užít „**socializačními prvky**“, jako jsou otázky, zda byla dobrá cesta nebo nabídnutím nápoje či drobného občerstvení.

Po této socializační fázi přichází na řadu role zaměstnavatele, který by měl podrobněji seznámit uchazeče s tím, co dané místo vlastně obnáší, proč si vybral na pohovor právě jeho a co by od něj očekával. Pak samozřejmě následuje přiměřeně dlouhá rozprava. Ač by se měla nést v pokud možno co nejvíce přátelském duchu, neměla by se zvrátit v povídání o ničem. Jde o to, abychom co nejlépe poznali uchazeče a díky tomu se mohli rozhodnout co nejlépe.

Ten kdo vede pohovor, by se měl seznámit s tím, zda má daný **uchazeč dobré předpoklady** pro to, aby mohl danou pozici zastávat. Je možné se věnovat nesrovnalostem v životopise, zeptat se na reference, důvody proč opustil předchozí zaměstnání atp.

Dále je pak nezbytné dát účastníkovi pohovoru dostatečný **prostor pro otázky**, aby se mohl zeptat na vše, co jej zajímá a s pracovní pozicí souvisí. V neposlední řadě je nutná dohoda na dalším postupu – tedy do kdy mu dáte vědět, jaký bude následný plán, kdy je nástup do práce atp. Pracovní pohovor by měl být oboustranně výhodnou a příjemnou záležitostí.

2.1 Nejčastější chyby při pohovoru

Vzhledem k tomu, že pohovor je obvykle klíčovým bodem, podle kterého se rozhoduje přijetí či nepřijetí zaměstnance, je dobré upozornit také na nejčastější chyby, které se mohou v této fázi objevit a kterých je proto vhodné se vyvarovat.

Asi nejčastější a nejhroší chybou je **špatná připravenost** na pohovor. Je třeba dopředu pečlivě pročíst všechny materiály, které o sobě uchazeč zaslal, ale také se pokusit najít o něm další informace – pomoci mohou sociální sítě či internet. Je dobré mít dopředu nachystanou sadu otázek, které je možné mírně obměňovat, podle toho, jak uchazeč odpovídá. Mimo to by měla být samozřejmostí přiměřeně vybavená a zařízená místnost, kde nebude nikdo vyrušovat.

Pohovor by se sice měl nést v přátelském a otevřeném duchu, ale to neznamená, že by mělo jít o přátelský rozhovor o ničem. Cílem setkání je vzájemné seznámení a výměna informací. Pokud se zaměstnavatel na pohovor nepřipraví, jde o ztrátu času z obou stran.

Další častou chybou je **nevhodné chování** – ať již jde o nadřazenost, familiárnost nebo přílišnou odtazitost. Je třeba pamatovat na to, že současná situace není nastavená tak, že na jedno místo čekají stovky dokonalých lidí, kteří jsou ochotni pro vás pracovat. Také oni si vybírají, pro koho a za jakých podmínek budou nebo nebudou odvádět svoji práci. Jedním z nejčastějších důvodů pro odchod z firmy bývá špatná firemní kultura. Pohovor je pak jen jejím obrazem, který může každý snadno analyzovat.

S tím samozřejmě souvisí také nekladení otázek, které mohou být **diskriminační** – věk, plánování rodiny, těhotenství a děti, náboženství a filosofické přesvědčení, sexuální orientaci, majetek a finanční závazky, národnost, rasu a etnikum, politické postoje, atp. To ostatně omezuje také platná legislativa.

Mezi další významné nedostatky patří absence zpětné vazby. Ať již byl uchazeč úspěšný nebo ne, je dobré mu o tom dát vědět, a to pokud možno co nejdříve. Také je vhodné připojit otázku, zda by nu nevadilo, kdybyste jej kontaktovali ve chvíli, kdy pro něj budete mít vhodnou práci. Tím nejen ukážete své vychování a zájem, ale také získáte databázi zdrojů lidí, jejichž kvality relativně dobře znáte.

3 Hodnocení a motivace pracovníků

Dostí významnou činností manažera není jen nábor nových zaměstnanců, ale také jejich hodnocení a motivace. Hodnocení může být buď formální, nebo neformální. Druhá varianta je používána

průběžně, první obvykle pravidelně. Zaměstnanec by měl být hodnocen nejméně jednou za rok. Je přitom třeba říci, že tento proces nemá vztah jen k propouštění, nastavení odměn nebo povýšení, ale měl by být především zpětnou vazbou pro zaměstnance. Ten se musí dozvědět, v čem se může zlepšit, jaké jsou možnosti jeho růstu, být motivován i upozorněn na chyby.

Jednou z velice účinných metod hodnocení je **360° zpětná vazba**. Jde o metodu hodnocení, která se snaží brát v potaz co možná nejvíce parametrů. Nejde v ní tedy zdaleka jen o výkon, ale také o to, jak se mu podařilo zlepšit se, zvýšit si vzdělání, na kolika se podílel projektech nebo jaké má vztahy s ostatními. Hodnocení přitom nevytváří jen nejbližší nadřízený, ale také kolegové a podřízení. Manažer by pak měl vše pečlivě analyzovat a vyhodnotit tak, aby to bylo ku prospěchu zaměstnance i organizace. Nevýhodou může být subjektivita hodnocení a případná reakce na negativní zpětnou vazbu od kolegů. To je třeba dobře zvážit a s metodou kvalitně pracovat. Naopak pozitivem je komplexnost hodnocení.

Další možností hodnocení je **Assessment Centrum**, která využívá psychodiagnostických metod. Musí být prováděna specialisty. Test trvá od několika hodin do dvou dnů a hodnotí se prvky jako je schopnost spolupráce, kreativita, komunikace atp.

Neméně významnou složkou práce se zaměstnanci je **motivace a vzdělávání**. K oběma se vrátíme ještě v samostatném modulu *práce jako radost*. Na tomto místě se jen zmíníme o tom, že existuje řada metod, jak zaměstnance vzdělávat a motivovat. Jednou z velice účinných je **Job Rotation**, která je založená na tom, že zaměstnanec vykonává různé úkoly na různých pracovištích. Díky tomu se může dobře seznámit s činností instituce jako celku a vytváří se silnější sociální síť. Zaměstnanec se zároveň učí nové věci a je pracovně flexibilnější.

Důležitým prvkem je plán **osobního rozvoje**. Ten v sobě integruje vzdělávání, motivaci i hodnocení zaměstnance, a proto se stává stále vyhledávanějším nástrojem pro personalisty. Každý zaměstnanec má jasně definovaný plán, podle kterého se má rozvíjet, vzdělávat a zapojovat do projektů. Je možné jej volit na půl roku či rok dopředu. Cílem může být doplnění si kvalifikace, rozvoj měkkých dovedností nebo třeba učení se nových věcí. Také může počítat se zapojením se do aktivit zvyšujících kvalitu nebo práci na projektech. V rámci hodnocení zaměstnance se pak sleduje, do jaké míry daný plán dodržel. Mělo by být samozřejmostí, že bude respektovat potřeby zaměstnance i zaměstnavatele a trvale přispívat ke kariéernímu růstu jednotlivce. Splnění cílů by mělo být také spojené s patřičným ohodnocením.

4 Outplacement

Jednou z nejméně oblíbených činností manažerů je **propouštění**. Jde o aktivitu, která obvykle nepotěší ani zaměstnance, kterého se týká a často může mít dopad na celou společnost. V současné době je možné sledovat, že právě to, jak se společnost chová ke svým bývalým zaměstnancům je silně sledované a hodnocené. Jde o výraz vyspělosti a kulturní kvality instituce. Proto vznikla relativně samostatná manažerská disciplína, nesoucí název outplacement, doslova umístění ven. Jde o snahu, která má vést k tomu, aby propuštěný zaměstnanec rychle našel jinou práci a byl mu poskytnut přiměřený psychologický i jiný servis. Jde o etickou a společenskou zodpovědnost instituce, která ji nese za své – z důvodu nadbytečnosti propuštěné – zaměstnance.

Instituce jej může provádět buď sama nebo tento proces outsourcingovat. Obvykle zahrnuje čtyři základní fáze:

1. **Osobnostní analýza a definování cílů** zaměstnance. Na samém počátku je nutné zhodnotit, v čem jsou přednosti a naopak slabiny zaměstnance. V této části je nutné zjistit, co by si propuštěný přál, jaké jsou jeho cíle atp. Současně se analyzují možnosti, které by mohly vést k jeho lepšímu uplatnění na trhu práce.
2. Důležitá je také práce s **psychikou propouštěného**, který může zažívat stres, deprese či frustrace a ztrátu motivace.
3. **Příprava** na pracovní pohovory, tvorba životopisu, příprava prezentací, **pomoc** s motivačním dopisem nebo projektem pro nového zaměstnavatele.
4. **Aktivní hledání nového zaměstnání.**

Dobrý manažer nejen že má zpracovaný ucelený program pro outplacement, ale měl by se dopředu zajímat o případná uplatnění svých zaměstnanců – třeba kontaktem s institucemi podobného zaměření, úřady práce či pracovními agenturami. Plynulé přemístění člověka z jedné instituce do druhé není zdaleka tak náročné, jako ztráta zaměstnání a hledání nového.

Shrnutí

Obecně platí, že je levnější si zaměstnance udržet než získat nového. Při **výběru nového člena** týmu je třeba napřed jasně definovat pracovní pozici a náplň práce, stejně jako požadavky na kvalifikaci. Je možné do hledání **zapojit také vlastní zaměstnance**, kteří mohou doporučit kolegy ze svého okolí. V některých případech je ale nutné vypisovat výběrové řízení, které má jasná a přehledná pravidla.

Výběr může být vícekolový s tím, že v rámci prvního kola obvykle vyžadujeme **životopis, motivační dopis a případně projekt** (pro vyšší pozice). V dalším kroku následuje **pohovor**.

Pohovor by se měl nést v přátelském duchu a je třeba se na něj **dobře připravit**. Jde v něm o informace o uchazeči a o to, aby si zaměstnavatel mohl udělat představu o svém budoucím zaměstnanci, který by měl být pro společnost přínosem. Je přitom vhodné se vyvarovat nadřazenosti a případných diskriminačních otázek.

V oblasti hodnocení zaměstnanců je možné využít **metodu 360° zpětné vazby**, která hodnotí zaměstnance co možná nejkompexněji. Do hodnocení je také zapojeno hodně lidí – od nadřízených, přes kolegy až po podřízené. Další účinnou metodou je **plán osobního rozvoje**, který může zaměstnance vést k osobnímu růstu a rozvoji, podle předem dohodnutého klíče, který je možné kontrolovat.

Z hlediska etického má velký význam také **outplacement**, který usiluje o to, aby odcházející zaměstnanci snadno získali novou práci.

Zdroje:



Velice užitečné články o pohovorech a získávání lidí je možné najít na serveru Podnikatel.cz

<http://www.podnikatel.cz/specialy/prijimame-zamestnance/nabor-zamestnancu/>

<http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-najit-a-udret-si-klicove-lidi-ve-firme/>

<http://www.podnikatel.cz/clanky/klicovym-clankem-je-zamestnanec/>

<http://www.podnikatel.cz/clanky/10-chyb-pri-pohovorech-s-uchazeci-1-dil/>

<http://www.podnikatel.cz/clanky/10-chyb-pri-pohovorech-s-uchazeci-2-dil/>

Velice pečlivě jsou jednotlivé nástroje popsány v knize Moderní marketing na stranách 188-249 a to včetně řady konkrétních kroků. Z tohoto pohledu je možné ji brát jako „kuchařku“ pro jednotlivé činnosti. - Řezáč, Jaromír. Moderní management. Cpress 2009.

Užitečné informace o koučování je možné najít v knize 7 kroků efektivního koučování. Zajímavá je celá, ale minimálně strany 23-29 a 61-69 by vaší pozornosti neměly uniknout.

Dembkovski, Sabine a kol. 7 kroků efektivního koučování. Cpress 2009.