



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

6. přednáška

Výběr pracovníků

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Úkoly výběru pracovníků
- Metody posuzování uchazečů
- Kriteria výběru, validita a spolehlivost faktorů uplatňovaných k predikci úspěšného pracovního výkonu
- Fáze výběru pracovníků
- Zásady a metody výběru pracovníků
- Vztah výběru k přijímání pracovníků

ÚKOLY výběru pracovníků

- Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, zainteresovaných během procesu získávání pracovníků, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku, v příslušné pracovní skupině. Klíčovou aktivitou je objektivní posuzování uchazečů o práci.
- V rámci posuzování se **porovnává povaha pracovního místa** (daná jeho popisem a specifikací) **se zjištěnými nebo deklaroványi charakteristikami uchazeče**, jež by měly popisovat jeho pracovní způsobilost.

METODY POSUZOVÁNÍ uchazeců

Jedná se především o systematické posouzení uchazečem zaslané (vyžádané) dokumentace z hlediska **formy, obsahu, dojmu a stylu**, přičemž se posuzují zejména tyto materiály:

- *motivační dopis*
- (strukturovaný) *životopis*
- *osobní dotazník*
- *pracovní posudky a reference z předchozích pracovišť*

Hodnocení uchazečů (prostřednictvím posuzování zaslaných materiálů) provádějí zpravidla personalisté, přičemž:

Posuzování uchazečů v rámci procesu výběru

Personalisté následně postupují seznam kandidátů připadajících v úvahu pro další fázi přijímacího řízení k rukám přímého nadřízeného, v jehož kompetenci je obsazované pracovním místo.

- Pro doplnění a upřesnění některých skutečností obsažených v zaslané dokumentaci slouží **předběžný pohovor**.
- Na základě údajů zjištěných ze zaslaných dokumentů (případně doplněných prostřednictvím předběžného pohovoru) personalisté provedou **předvýběr**, v rámci něhož vyřadí zjevně nevyhovující zájemce ještě dříve, než se přikročí k shromažďování podrobnějších informací o těch uchazečích, kteří kritéria alespoň zčásti splňují.

VALIDITA, SPOLEHLIVOST a KRITERIA výběru uchazečů

- **Validita a spolehlivost informací o uchazeči** – spočívá v získání objektivních, dostatečně podrobných (dostačujících a účelu přiměřených) informací a jejich ověření ze zaslaných (po uchazeči požadovaných) dokumentů (příp. na základě vyplnění dotazníku, realizace výběrového pohovoru; výběrových testů, posouzením referencí apod.)
- **Je třeba dbát na plnohodnotnou verifikaci těchto informací** (kombinací adekvátních metod výběru).

VALIDITA, SPOLEHLIVOST výběru uchazečů

- V rámci metod výběru pracovníků budou výběrové testy (individuální, skupinové) s **velkou pravděpodobností užitečné a validní, jestliže je využijeme na základě racionální úvahy jen jako jednu – dílčí – část výběrového procesu doplněnou o další metody výběru,**

...a to v případech, kde se výběrový proces dotýká velkého množství uchazečů a kdy není možné se zcela spolehnout na výsledky šetření, zkoušek a pohovorů či na informace o předchozích zkušenostech jako východisko pro předvídání budoucího pracov. výkonu.

KRITERIA výběru pracovníků

Specifikace požadavků na uchazeče představuje především:

- **schopnosti** – co daný jedinec musí znát a být schopen vykonávat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných dovedností a vloh;
- **odborná příprava a výcvik** – požadovaná odbornost, vzdělání nebo výcvik;
- **zkušenosti a praxe** – zejména ve stejném oboru nebo v oboru příbuzném, míra dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v ní.
- **vhodnost uchazeče pro organizaci** – předpoklad (ne)sdílení podnikové kultury a mezilidských vztahů.

- **zvláštní požadavky** – speciální požadavky na uchazeče především u pracovního místa, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých specifických oblastech (např. nacházet nové trhy, získávat nové klienty – zákazníky, zvyšovat podíl úspěšnosti prodeje apod.).
- **další specifické požadavky** – vyšší míra četnosti pracovních cest, specifická (neobvyklá) pracovní doba, delší pobyt mimo místo bydliště (region) pracovníka;
- **míra možnosti splnit očekávání uchazeče zaměstnavatelem** – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.

Kriteria výběru pracovníků

- Výběr pracovníků se často **nesprávně soustředuje především na posouzení skutečnosti**, do jaké míry uchazeč o pracovní místo **naplňuje požadavky kladené na obsazované pracovní místo.**
- Trend posledních let však směřuje **k potřebě vnímat soubor více kritérií než jedno hledisko.**
- Zvláště v nadnárodních společnostech je výběr uchazeče **limitován požadavkem splnění dalších kritérií.**

Jedná se o:

- celoorganizační kriteria
- útvarová, resp. týmová kriteria
- kriteria daného pracovního místa (základní)

Kriteria výběru pracovníků

- **Celoorganizační (celopodniková) kriteria** – týkají se takových vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče počínat si v organizaci úspěšně.
- **Útvarová, resp. týmová kriteria** – stanovují výčet vlastností, kterými by měl uchazeč disponovat, resp. které by měl mít zaměstnanec pracující v určitém útvaru či týmu.

Kriteria výběru pracovníků

- **Kritéria určitého pracovního místa** – stanovení kritérií se odvíjí od specifikace konkrétního pracovního místa.

Tato kritéria jsou bezpochyby podstatná, nicméně jejich splnění v rámci procesu výběru pracovníka je doprovázeno požadavkem na vyhovění také v dalších (již zmiňovaných) oblastech (viz kritéria celoorganizační, útvarová).

FÁZE A METODY výběru pracovníků

V rámci procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: **předběžná a vyhodnocovací.**

Předběžná fáze – spočívá v potřebě obsadit volné nebo potenciální volné pracovní místo.

Dva kroky charakterizující předběžnou fázi.

– **I. krok – definování příslušného pracovního místa** (popis pracovního místa), stanovují se základní pracovní podmínky na něm.

Fáze výběru pracovníků

- **II. krok** – v rámci druhého kroku **se analyzuje (vyhodnocuje) a stanovuje** jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké vlastnosti **by měl pracovník mít**, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném místě (specifikace požadavků na uchazeče o pracovní místo):
 - = specifikace požadavků na vzdělání (včetně jazykové vybavenosti),
 - = na kvalifikaci, užší specializaci, délku praxe;
 - = osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným apod.

Fáze výběru pracovníků

Vyhodnocovací fáze – následuje po předběžné fázi, a to s určitým časovým odstupem. Interval odstupu charakterizuje proces získávání pracovníků, resp. získání dostatečného počtu vhodných uchazečů o pracovní místo.

- V rámci vyhodnocovací fáze se zpravidla využívá kombinace následujících kroků:
 - 1) **zkoumání dotazníků a jiných dokumentů** zaslaných uchazečem (zkoumání životopisu, referencí apod.);

Fáze výběru pracovníků

- 2) **předběžný pohovor** – jeho realizace tkví v záměru doplnit (objasnit) některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech;
- 3) **testování uchazečů pomocí** tzv. individuálních a skupinových **výběrových testů**;
- 4) **výběrový pohovor**;
- 5) **lékařské vyšetření** (pokud je potřebné);
- 6) **rozhodnutí o ne/výběru konkrétního uchazeče**;
- 7) **informování uchazeče o rozhodnutí ne/výběru**.

METODY výběru pracovníků

– Metody založené na testování uchazečů:

INDIVIDUÁLNÍ testy pracovní způsobilosti – slouží jako pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků:

Může se jednat o:

- **testy znalostí a dovedností;**
- **testy schopností a výkonnosti;**
- **testy vzdělanosti;**
- **psychologické testy** = testy inteligence, testy osobnosti, testy chování;
- **grafologické rozbory** – spočívající v rozboru písma uchazeče;

- **komplexní zdravotní posouzení** (lékařské vyšetření) – je speciálním (ale již standardním) případem individuálních testů pracovní způsobilosti.

SKUPINOVÉ výběrové testy:

- **Assessment centre (AC)** – založené na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž **se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažer. funkci;**
- **Outdoor Assessment Centre (OAC)** – jedná se o outdoor aktivity, které jsou vyváženě kombinovány s diskusními a interaktivními simulačními hrami a doplňovány řízeným rozhovorem a administrací psychologických či manažerských osobnostních a výkonových testů.

METODY výběru pracovníků

Metoda – výběrový pohovor (rozhovor) – klíčová a často užívaná při výběru pracovníků.

Cílem výběrového pohovoru je získat informace:

- **zda uchazeč o práci může dané povolání vykonávat;**
- **zda je bude chtít vykonávat;**
- **jak se uchazeč jeví ve srovnání s ostatními pracovníky, kteří projevili o danou práci zájem.**

Podstatou pohovoru je úspěšné navázání profesionálního pracovního vztahu na přátelské bázi, navození pocitu důvěryhodnosti a otevřenosti ve vzájemné komunikaci.

Výběrový pohovor

Nejčastější CHYBY pracovníka zodpovědného za realizaci objektivního **výběrového pohovoru**:

- Většina kladených otázek je náhodných, dopředu nepřipravených.
- Tazatel podléhá emocím, a subjektivnímu pocitu.
- Tazatelův postoj (hodnocení) se odvíjí od prvního dojmu, kterým se uchazeč v rámci výběr. pohovoru prezentoval.
- Tazatel pokládá předem záměrné (cíleně zaměřené až účelové) otázky; tazatel sám více hovoří, než naslouchá.
- Tazatel hodnotí (komentuje) uchazeče (to, jak se tazateli jeví) již během rozhovoru.

Další METODY výběru pracovníků

Konkurzní řízení

Tato forma výběru pracovníků je využívána ve zvlášť odůvodněných případech, např. pro výběr manažerů, funkcí specialistů rozhodujících podnikových pozic apod.

Další možné přístupy a nové metody:

- kamerové zkoušky
- metody založené na astrologických principech, tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani aj.

Diskriminace uchazečů v rámci procesu výběru

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

– nedovoluje zaměstnavatelům uplatňovat při získávání a výběru zaměstnanců postup, který diskriminuje uchazeče podle pohlaví, jazyka, barvy pleti, zdravotního stavu, věku, rodinného stavu apod.

...s výjimkou případů, kdy to stanoví zákon nebo kdy je pro to věcný důvod spočívající v předpokladech, požadavcích a povaze zaměstnání, které by měl občan vykonávat a který je pro výkon zaměstnání nezbytný.

VZTAH výběru k přijímání pracovníků

- Po uskutečnění výběru potřebného počtu uchazečů o volná pracovní místa v podniku dochází mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem k aktivitám spojeným s přijímáním pracovníků do pracovního vztahu – a to buď ve formě pracovního poměru, nebo na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.
- Provázanost personálních činností zaměřujících se na získávání, výběr a následné přijímání pracovníka – stejně jako aktivity rozmíst'ování, orientace a adaptace – je velmi podstatná a směrodatná pro další práci s lidským kapitálem, v podobě rozvoje a vzdělávání ve snaze o maximální využití potenciálu daného zaměstnance.

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

