

Personalistika

Alena Lochmannová

Obsah

ÚVODNÍ SLOVO	7
ZDROJE A ODKAZY K DOPLŇKOVÝM INFORMACÍM UVÁDĚNÝM V UČEBNICI	8
SEZNAM TÉMAT	9
ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
VYMEZENÍ POJMŮ Z OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
<i>Pojmy personál a lidské zdroje.....</i>	10
PERSONALISTIKA.....	11
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
MODELÝ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
<i>Model shody.....</i>	12
<i>Harvardský systém.....</i>	12
CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
NOVÉ TRENDY V OBLASTI LIDSKÝCH ZDROJŮ NA POČÁTKU 21. STOLETÍ.....	13
<i>Řízení talentů</i>	14
<i>Outsourcing.....</i>	14
<i>Flexibilní pracovní doba.....</i>	14
MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
PERSONÁLNÍ ÚTVAR V PODNIKU	16
<i>Funkce personálního útvaru</i>	17
<i>Základní úkol personálního oddělení</i>	17
<i>Komunikace mezi personálním útvarem a ostatními útvary podniku</i>	17
PERSONALISTA A JEHO PROFIL	18
PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
POTŘEBNOST PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
<i>Podstata plánování a cíle personálního plánování.....</i>	20
<i>Úkoly personálního plánování.....</i>	20
FÁZE PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	21
<i>Návaznost činností při personálním plánování.....</i>	21
<i>Stanovení perspektivní potřeby pracovníků ve fázi plánování.....</i>	22
<i>Periodická kontrola a vyhodnocování personálního plánu</i>	22
PLÁNOVACÍ PROCES.....	22
<i>Metoda plánování pomocí scénářů.....</i>	22
<i>Systematický přístup k tvorbě plánů lidských zdrojů.....</i>	23
PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	23
<i>Správný odhad a předvídání budoucích potřeb – základ pro stanovení potřebného počtu pracovníků</i>	23
PLÁNOVÁNÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	24
<i>Plány získávání a výběru pracovníků</i>	24
<i>Plány vzdělávání pracovníků</i>	25
<i>Plány rozmísťování pracovníků.....</i>	25
<i>Plány odměňování a produktivity práce</i>	25
<i>Plány penzionování a propouštění pracovníků</i>	26
<i>Plány hodnocení pracovníků</i>	26
PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE PRACOVNÍKŮ	26
<i>Plán osobního rozvoje pracovníka</i>	26
ODHADY BUDOUCÍ POTŘEBY LIDSKÝCH ZDROJŮ	27
<i>Prognózy poptávky</i>	27
<i>Expertní metoda.....</i>	27
<i>Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků.....</i>	27
<i>Metoda založená na časových studiích.....</i>	27
<i>Prognózování potřeby dovedností a schopností.....</i>	27
<i>Prognózování nabídky.....</i>	27
<i>Analýzování prognóz nabídky a poptávky.....</i>	28
STRATEGIE ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	28



METODY PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ.....	28
Celková analýza potřeb	28
Metoda ukazatelů	28
Metoda plánu pracovních míst	28
Stanovení rezerv	29
Metoda odhadu	29
Expertní metody	29
NÁBOR A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	31
SITUACE NA PRACOVNÍM TRHU V ČR	31
Vliv demografických faktorů na trh pracovních sil.....	31
Vliv sociologických faktorů na trh pracovních sil.....	32
Vlivy investic a outsourcingu na trh pracovních sil.....	32
Vliv orientace odvětví v ČR na trh pracovních sil.....	33
VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
Vnitřní zdroje získávání pracovníků	33
Vnější zdroje získávání pracovníků	33
PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU.....	34
Fáze získávání a výběru pracovníků	34
Obecné požadavky organizace na pracovníky.....	35
PERSONÁLNÍ MARKETING.....	35
Podstata a poslání personálního marketingu	35
METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	36
ANALÝZA DOKUMENTACE.....	36
Životopis	37
Motivační dopis	37
Osobní dotazník	38
PRACOVNÍ POHOVOR A JEHO TYPY.....	38
Důležitost pracovního pohovoru	38
Typy pracovních pohovorů	38
Výhody a nevýhody pracovního pohovoru.....	39
Obsah přijímacího pohovoru	40
Fáze přijímacího pohovoru.....	40
Další formy pohovorů a metody zjišťování chování pracovníka	41
Typologie otázek kladených při přijímací pohovoru.....	41
TESTY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI.....	42
Psychodiagnostické metody.....	42
Psychologické dotazníky a testy.....	42
ASSESSMENT CENTRE	43
INZEROVÁNÍ.....	43
Inzerování v hlavních komunikačních prostředcích	43
Zásady inzerování v médiích.....	44
Hlavní typy inzerátů	44
OUTSOURCING	45
Požadavky na personální agenturu	45
VZTAH VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ K DALŠÍM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM.....	45
PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ A JEJICH ADAPTACE V ORGANIZACI.....	48
FORMÁLNÍ NÁLEŽITOSTI PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ DO ORGANIZACE	48
PRACOVNÍ SMLOUVA	48
Obecné vymezení náležitostí pracovní smlouvy	49
Druh práce	49
Místo výkonu práce.....	49
Den nástupu do práce	50
Další (nepovinné) náležitosti pracovní smlouvy	50
Kdy se pracovní smlouva uzavírá?.....	50
Dokumentace dokládaná pracovníkem.....	50
POVINNÉ ČINNOSTI ZAMĚSTNAVATELE PO NÁSTUPU ZAMĚSTNANCE.....	51
PRACOVNĚPRÁVNÍ POMĚR.....	51
Podoby pracovněprávního poměru.....	51
Pracovní poměr na dobu určitou a neurčitou.....	52

Zkušební doba.....	52
Změny v pracovněprávním poměru.....	53
SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	54
Výpověď ze strany zaměstnance / Výpověď daná zaměstnavatelem / Dohoda o ukončení pracovního poměru	54
Ukončení pracovního poměru ve zkušební době	54
Ochranná lhůta	54
Hmotné zabezpečení v nezaměstnanosti.....	55
Výpověď daná v důsledku porušení pracovní kázně.....	55
ORIENTACE PRACOVNÍKŮ A JEJICH ADAPTACE.....	56
Orientace pracovníků v prostředí organizace.....	56
Adaptační programy	56
Stabilizace vs. fluktuace u nových pracovníků	56
Osoby podílející se na orientaci nového pracovníka v organizaci	57
Systém kontrol průběhu a výsledků adaptace	57
ROZMÍSTĚOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A STAFFING	57
Formování instituční pracovní síly – staffing	57
ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	60
ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU JAKO PROCES	60
Cíl řízení pracovního výkonu	60
Požadavek organizací na přesnější zjišťování pracovního výkonu.....	60
Vymezení pojmů hodnocení a řízení pracovního výkonu	61
Fáze procesu řízení pracovního výkonu	61
KLASIFIKACE PRACOVNÍHO VÝKONU.....	62
Metody sloužící ke klasifikaci pracovního výkonu.....	62
Klasifikace nebo rozvojový aspekt řízení pracovního výkonu?.....	62
FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON	63
Úsilí, schopnosti a vnímání úkolu – výsledek pracovního výkonu.....	63
Kritéria pro hodnocení výkonu	63
Nedostatečný pracovní výkon a jeho řešení.....	64
PODSTATA MOTIVACE A CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACÍCH.....	64
Podstata motivace člověka	64
Motivace pracovníka v pracovním procesu.....	65
Motivační profil člověka	66
McGregorova teorie lidského chování a motivace v organizaci	67
MOTIVACE, STIMULACE A DEMOTIVACE	67
Rozdíl mezi motivací a stimulací	67
Problematika demotivace pracovníka.....	68
Vliv řídicích pracovníků na motivaci a demotivaci pracovníka	68
HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	71
PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	71
Podstata hodnotícího procesu	71
Formálnost a neformálnost hodnocení	71
PŘEDMĚT HODNOCENÍ.....	72
Hodnocení pracovních výsledků	72
Hodnocení pracovního chování	72
Hodnocení schopností a pracovního potenciálu zaměstnance.....	72
NÁSTROJE HODNOCENÍ	73
Hodnocení na základě stanovených cílů	73
Hodnocení pomocí kontrolních seznamů.....	74
Hodnocení na základě kritických případů	74
Assessment centre	74
Personální a manažerský audit	74
SYSTÉMY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	74
Hodnocení přímým nadřazeným	74
Hodnocení spolupráce	75
Hodnocení zákazníky	75
Hodnocení 360°	75
Hodnocení panelem	75
PROCES HODNOCENÍ, JEHO FÁZE.....	75
Příprava hodnotících rozhovorů	75



Hodnotící rozhovor	76
Zpracování výsledků hodnocení	76
CHYBY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	76
Chyby na straně hodnotitele a jeho přístupu k hodnocení	77
POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	78
ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	80
ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ A JEHO CÍLE	80
Hlavní úkoly systému odměňování	80
Cíle systému odměňování	80
Systém odměňování jako důležitý nástroj řízení organizace	81
Mzdová politika organizace	81
NÁSTROJE ODMĚŇOVÁNÍ	81
Pevná mzda	81
Nadtarifní složka mzdy / osobní ohodnocení	82
Výkonová složka mzdy	82
Mzdové příplatky	82
Zaměstnanecké výhody	82
Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	83
Dodatkové formy mzdy	83
METODY URČENÍ RELATIVNÍ HODNOTY PRACÍ	84
TRŽNÍ OCEŇOVÁNÍ PRACÍ	84
MOTIVACE A STIMULACE V ODMĚŇOVÁNÍ	84
Různost přístupů k motivaci a stimulaci zaměstnanců	85
PRÁVNÍ ÚPRAVA ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	86
Základní závazné normy upravující oblast odměňování	86
Požadavek rovnosti odměňování za stejnou práci	87
Minimální a zaručená mzda	87
Průměrná mzda	87
ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	88
Skupiny zaměstnaneckých výhod	88
Odborové organizace zaměstnanců	89
ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	91
PODSTATA, CÍL A OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	91
Cíl vzdělávání pracovníků	91
Oblasti vzdělávání pracovníků	91
KNOWLEDGE MANAGEMENT	92
Podstata knowledge managementu	92
METODY VZDĚLÁVÁNÍ	93
Metody vzdělávání na pracovišti	93
Metody vzdělávání mimo pracoviště	94
UVOLŇOVÁNÍ A PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	96
VÝVOJ PRACOVNÍ KARIÉRY	96
Fáze vývoje pracovní kariéry	96
DYNAMIKA PRACOVNÍ KARIÉRY	96
PLÁNOVÁNÍ NÁSLEDNICTVÍ	97
Proces plánování následnictví	97
ZPŮSOBY UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	98
Ukončení pracovního poměru dohodou	98
Ukončení pracovního poměru výpovědí	98
Okamžité zrušení pracovního poměru	99
Uplynutí sjednané doby pracovního poměru	100
Zrušení ve zkušební době	100
OUTPLACEMENT	100
PENZIONOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	101
ZAJÍMAVOSTI Z OBLASTI PERSONALISTIKY	103
POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA	105



Zdroje a odkazy k doplňkovým informacím uváděným v učebnici

Věrohodnost a dostupnost online zdrojů

Učebnice obsahově postihuje základní učivo nosných témat z oblasti personalistiky. Často ovšem odkazuje i na doprovodný studijní či informační materiál dostupný online.

Tyto odkazy jsou uváděny v zápatí stránky (na které je objasňována problematika učiva) a mohou mít následující podobu:



Český statistický úřad:

<https://www.czso.cz/>



Rozšiřující informace k pojmům: **Elton Mayo a hawthornské studie.**

V internetovém vyhledávači (např. [Google.com](https://www.google.com)) zadejte hledaný řetězec: *Elton Mayo, hawthornské studie, Hawthorne Studies.*

K online zdrojům publikovaným na internetu je nutné přistupovat kriticky. Ne všechny poskytují zcela věrohodné nebo ověřené informace, ať už to jsou online encyklopedie nebo webové stránky komerčních subjektů či institucí. Vhodné je danou nalezenou informaci ověřit, a to nejlépe z několika dalších na sobě nezávislých online zdrojů.

Učebnice na většinu doplňkových online zdrojů odkazuje obecně (formuluje klíčový pojem pro zadání do internetového vyhledávače). Správná volba klíčového pojmu čtenáři umožní najít aktuální online zdroje dostupné v reálném čase. V případě, že se jedná o seriózní online zdroj, u kterého se předpokládá dlouhodobější platnost, je uvedena celá URL adresa (např. <https://www.czso.cz/>).

Výslovnosti cizích pojmů

V učebním textu je použita řada cizojazyčných pojmů a termínů (především z angličtiny, některé z francouzštiny).

Jeich fonetickou výslovnost naleznete v hranaté závorce, přímo za uvedeným pojmem; příkladem:

benchmark – ['bentʃ.mɑ:k]

V případě, že si budete chtít ověřit skutečnou výslovnost těchto pojmů, můžete využít některého z online slovníků výslovnosti; například na těchto stránkách:



Cambridge Dictionaries Online (Cambridge University Press): <http://dictionary.cambridge.org/>

Oxford Dictionaries (Oxford University Press): <http://oxforddictionaries.com/>

Slovník Seznam CZ: <http://slovník.seznam.cz/>



Seznam témat

1. **Úvod do řízení lidských zdrojů** (Ing. Alena Lochmannová), str. 10 – 19
 - Vymezení pojmů z oblasti lidských zdrojů • Personalistika • Řízení lidských zdrojů • Modely řízení lidských zdrojů •
 - Cíle řízení lidských zdrojů • Úkoly řízení lidských zdrojů • Mezinárodní řízení lidských zdrojů •
 - Nové trendy v oblasti lidských zdrojů na počátku 21. století • Strategické řízení lidských zdrojů •
 - Personální útvar v podniku • Personalista a jeho profil
2. **Plánování lidských zdrojů** (Ing. Alena Lochmannová), str. 20 – 30
 - Potřebnost plánování lidských zdrojů • Fáze personálního plánování • Plánovací proces • Plánování pracovníků •
 - Plánování personálních činností • Plánování rozvoje pracovníků • Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů •
 - Strategie zabezpečování lidských zdrojů • Metody personálního plánování
3. **Nábor a výběr pracovníků** (Ing. Alena Lochmannová), str. 31 – 47
 - Situace na pracovním trhu v ČR • Vnitřní a vnější zdroje při získávání pracovníků • Proces získávání a výběru •
 - Personální marketing • Metody výběru pracovníků • Analýza dokumentace • Pracovní pohovor a jeho typy •
 - Testy pracovní způsobilosti • Assessment centre • Inzerování • Outsourcing •
 - Vztah výběru pracovníků k dalším personálním činnostem
4. **Přijímání pracovníků a jejich adaptace v organizaci** (Ing. Alena Lochmannová), str. 48 – 59
 - Formální náležitosti přijímání nových pracovníků do organizace • Pracovní smlouva •
 - Povinné činnosti zaměstnavatele po nástupu zaměstnance • Pracovně-právní poměr • Skončení pracovního poměru •
 - Orientace pracovníků a jejich adaptace • Rozmísťování pracovníků a staffing
5. **Řízení pracovního výkonu** (Ing. Alena Lochmannová), str. 60 – 70
 - Řízení pracovního výkonu jako proces • Klasifikace pracovního výkonu • Faktory ovlivňující pracovní výkon •
 - Podstata motivace a chování zaměstnanců v organizacích • Motivace, stimulace a demotivace
6. **Hodnocení pracovníků** (Ing. Alena Lochmannová), str. 71 – 79
 - Podstata hodnocení pracovníků • Předmět hodnocení • Nástroje hodnocení • Systémy hodnocení zaměstnanců •
 - Proces hodnocení a jeho fáze • Chyby hodnocení pracovníků • Poskytování zpětné vazby
7. **Odměňování pracovníků** (Ing. Alena Lochmannová), str. 80 – 90
 - Řízení odměňování a jeho cíle • Nástroje odměňování • Metody určení relativní hodnoty prací •
 - Tržní oceňování prací • Motivace a stimulace v odměňování • Právní úprava odměňování pracovníků •
 - Zaměstnanecké výhody
8. **Rozvoj a vzdělávání pracovníků** (Ing. Alena Lochmannová), str. 91 – 95
 - Podstata, cíl a oblasti vzdělávání pracovníků • Knowledge management • Metody vzdělávání
9. **Uvolňování a propouštění zaměstnanců** (Ing. Alena Lochmannová), str. 96 – 102
 - Vývoj pracovní kariéry • Dynamika pracovní kariéry • Plánování následnictví •
 - Způsoby ukončení pracovního poměru • Outplacement • Penzionování zaměstnanců
10. **Zajímavosti z oblasti personalistiky** (Ing. Alena Lochmannová), str. 103 – 104

Co se v kapitole dozvíte



Budete pak umět:

- definovat a objasnit základní pojmy z oblasti personalistiky
- pojednat o historickém vývoji a směrech, kterými se vyvíjela nauka o lidských zdrojích
- objasnit podstatu modelů řízení lidských zdrojů, cíle a úkoly, které směřují k výběru správných osob do pracovních pozic v podniku
- pojednat o nových směrech a trendech, kterými se ubírá personalistika ve 21. století
- vymezit význam a poslání personalisty a personálního útvaru v podniku

SOUVISLOSTI

Člověk – navzdory automatizaci i nadále účastník pracovního procesu

Moderní výrobní procesy současnosti stále více směřují k náhradě lidské práce (zvláště těžké, manuální, případně nebezpečné) automatizovanými procesy. Jako příklad bychom mohli zmínit počítačově řízené výrobní linky, ve kterých práci vykonávají automatická strojní zařízení (např. svařovací automaty, kompleťovací strojní robotické linky, plně automatizované potravinářské provozovny apod.). Pokud bychom zmínili oblast nebezpečných či zdraví škodlivých činností pro člověka, tak můžeme uvést dálkově řízený robotický stroj, který je schopen za pyrotechnika prozkoumat místo, ve kterém je uložen podezřelý objekt (potenciální výbušnina) apod.



Přes to všechno však člověk i nadále zůstává důležitým článkem pracovního procesu. Už jen proto, že automatizované linky (nebo zmíněného pyrotechnického robota) musí někdo řídit; člověkem řízený musí být i kolektiv dalších pracovníků. Vzhledem k současné složitosti pracovního procesu přirozeně rostou i nároky na lidské zdroje – tedy samotné pracovníky, kteří budou do pracovních pozic obsazováni, ale také na personalisty, kteří je budou vybírat.

Úvod do řízení lidských zdrojů

Po prostudování této kapitoly budete znát:

- základní pojmy z oblasti personalistiky a lidských zdrojů
- stručnou historii vývoje personalistiky
- základní směry, kterými se personalistika vyvíjela
- modely, cíle a úkoly řízení lidských zdrojů
- nové trendy a směry, kterými je vývoj současné personalistiky ovlivňován
- vliv globalizace a mezinárodních vazeb na řízení lidských zdrojů
- co představuje tzv. strategické řízení lidských zdrojů
- podstatu personálního útvaru a osoby personalisty v podniku

Vymezení pojmů z oblasti lidských zdrojů

Pojmy personál a lidské zdroje

Pojmy, jako je **pracovní síla**, **personál**, **pracovní zdroje** či **lidské zdroje**, jsou pojmy poukazující na jeden významný výrobní faktor organizace.

Pojem **personál** je využíván spíše v jednoduchém technickém smyslu, přičemž poukazuje na zaměstnance jako na stálou součást organizační struktury, přičemž v soudobé běžné i odborné komunikaci se používá převážně pojmu **lidské zdroje**. Bez konkrétního výkladu obsahu či významu tohoto pojmu se však jedná pouze o módní pojem svědčící o moderní angažovanosti subjektu, jenž tento pojem používá.

S pojmem **lidské zdroje** či zkratkou **HR** (z anglického *human resources*) je možné se setkat v řadě oblastí řízení firmy. Nicméně co vlastně pojem lidské zdroje znamená? Vymezit tento pojem, ač se to tak na první pohled nezdá, není rozhodně jednoduché. O tom, co termín lidské zdroje zahrnuje, se neustále vedou diskuse:

1. První pohled říká, že lidské zdroje se týkají **postupů a činností v oblasti lidských zdrojů**, respektive toho, jak firma zajišťuje **získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikaci a další personální systémy**, za něž zodpovídají linioví manažeři a personalisté.
2. Vedle toho se mohou lidské zdroje týkat personální funkce nebo útvaru, kdy se jedná o **obecně definovatelné funkční jednotky** v rámci nějaké firmy.
3. Ve třetím pojetí se mohou lidské zdroje dotýkat **personalistů**, což jsou jedinci, kteří na plný úvazek vykonávají své podnikové role v rámci řízení lidských zdrojů.

Wright, McMahan a McWilliams (1994) poukazovali na to, že **lidské zdroje skrývají potenciál trvalé konkurenční výhody pro firmu**, neboť za určitých okolností jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné.

1. Za **hodnotné** je možné lidské zdroje považovat za předpokladu, vyhovují-li jejich individuální předpoklady k práci ve smyslu jejich schopností a motivace specifickým podmínkám a požadavkům organizace, přičemž tyto jim umožňují efektivně vykonávat jejich práci a dosahovat stanovených cílů a požadovaného výkonu.
2. Za **vzácné** jsou lidské zdroje považovány tehdy, jsou-li díky svým individuálním předpokladům k práci pro organizaci na trhu práce k dispozici pouze v omezeném množství.
3. **Nenapodobitelné** jsou lidské zdroje tehdy, nemůže-li jejich individuální předpoklady k práci využívat jiná organizace bez jejich předchozího přizpůsobení odlišným podmínkám a požadavkům.



Rozšiřující informace k pojmům: **human resources**.

V internetovém vyhledávači (např. [Google](https://www.google.com)) zadejte hledaný řetězec: *human resources, lidské zdroje*.

4. **Nenahraditelné** jsou pak lidské zdroje za předpokladu, že jejich individuální předpoklady k práci nemůže organizace snadno nahradit bez realizace dalších, často velmi nákladných a zdoluhavých opatření, jako jsou provádění reorganizací, zavádění nových technologií, nákladné přeškolení nebo rozmísťování lidí.

Personalistika

Personalistika a řízení lidských zdrojů (někdy je také využíváno pojmu **personální management**) jsou oblasti procesů v organizaci zabývající se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnují v sobě komplexní personální práci spočívající v implementaci různých postupů a metod řízení pro řízení lidských zdrojů, potažmo pro práci s lidmi v organizaci.

V praxi je možné se setkat s různými pojmy – od **personální administrativy** přes **personální řízení**, **řízení lidských zdrojů** až po **řízení lidského kapitálu**. Z praktického hlediska není mezi těmito termíny zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepty personální práce a jejího místa v organizaci jako takové. V odborné literatuře jsou ovšem tyto pojmy pečlivě rozlišovány a jednotlivě popisovány.

- **Personalistika** – je pojmem nejobecnějším. Zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojené s obsluhou personálu podniku (od přijímání pracovníků přes jejich vzdělávání, odměňování až po jejich propouštění). Velmi zjednodušeně řečeno, **úkolem personalisty je vybrat správné lidi na správné místo**. Jako taková se personalistika zabývá především zaměstnanci jakožto jednotlivci.
- **Personální administrativy** – představuje státem předepsané činnosti, které přímo souvisejí s vedením, správou a uchováním informací o personálu v organizaci (jedná se tak například o mzdovou a daňovou problematiku, vedení osobních karet zaměstnanců či zdravotní prohlídky zaměstnanců). Část této administrativy si organizace samy vytvářejí pro svoji potřebu.
- **Personální řízení** – se jako samostatný podobor personalistiky začalo vyčleňovat krátce před druhou světovou válkou, a to především v podnicích, které se orientovaly na vývoz zboží a jedním z cílů bylo také eliminovat účinnost konkurence. Vedení firem si tehdy uvědomilo, že **největším potenciálem a nevyčerpatelným zdrojem prosperity je sám člověk**, tedy takový člověk, kterého si firma může sama tvarovat, formovat dle svých představ a tím si vytvářet jedinečného profesionálního zaměstnance. Právě důsledkem tohoto formování kolektivů začala vznikat personální práce, která se záhy stala disciplínou specialistů. Jako pojem je ale „personální řízení“ poměrně nové; u nás se začal s častější frekvencí používat až po roce 1990.

Obecně se u personálního řízení tedy jedná o tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše ve vztahu k člověku v pracovním procesu. Tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a ostatním zaměstnancům. **Ve srovnání s personální administrativou je zde vidět aktivnější přístup při tvorbě personální strategie, plánování a rozvoje zaměstnanců.**

Nenechte se však mást. Ač je poměrně častá tendence považovat personální činnost za jakousi výsadu personálního oddělení, ve skutečnosti se jedná o činnost, za kterou jsou odpovědní i **linioví manažeři**, přičemž s nástupem **personálního řízení** se naopak jejich zodpovědnost za tuto oblast ještě více prohloubila.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme dle Armstronga chápat jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejvzácnějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ Ty aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů, jsou především specifická konstelace přesvědčení a předpokladů, strategické podněty, které poskytují informace pro rozhodování o řízení lidí, ústřední role již zmíněných liniových manažerů a spoléhání na tzv. soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

SOUVISLOSTI

Nezastupitelnost pracovních pozic



Nabídka trhu s pracovními silami může značně ovlivňovat například **nezastupitelnost některých povolání**. Do jisté míry se pak jedná o určitou **nenahraditelnost pracovníka pro zaměstnavatele**, kdy jeho ztráta může způsobit zaměstnavateli nemalé obtíže. Asi budete souhlasit, že lékaře-chirurga nelze vyměnit za pilota vojenského letounu, kreativního architekta nelze zaměnit za hudebního virtuóza (samozřejmě i v opačném směru) apod.

SOUVISLOSTI

Schopný personalista – cenná deviza podniku



To, že personalista bude schopen vybrat správného pracovníka do obsazované pozice, není vůbec jednoduchou záležitostí. Do jeho správného úsudku o uchazeči se promítají odborné znalosti, poznatky z oblasti psychologie osobnosti člověka a práce, roky praktických zkušeností, ale třeba i intuice.

Personalistova správná volba se podniku vrátí v podobě výkonu, který vybraný pracovník v rámci pracovního procesu odvádí.

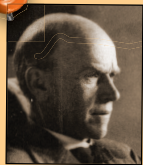
SOUVISLOSTI

Liniový manažer

Liniový management je managementem prvního stupně, který řeší vztahy mezi zaměstnanci. Linioví manažeři dohlížejí na plnění práce – jejich příkladem jsou typicky třeba mistři v dílnách či stavbyvedoucí na stavbě. Je očekáváno, že tito manažeři by měli mít nejvíce odborných vědomostí, které se váží na produkci výrobků a poskytování služeb. Se svými podřízenými jsou ve stálém kontaktu, řeší s nimi technické problémy, navrhuji jim odměnu, ale řeší s nimi například i vztahové záležitosti.



OSOBNOST



Elton Mayo

George Elton Mayo (1880 – 1949) byl americko-australský psycholog a sociolog, který je považován za zakladatele teorie nebo také **školy lidských vztahů**. Působil na několika univerzitách (v Queenslandu, v Pensylvánii), nicméně většinu času strávil jako profesor na Harvardu, kde působil jako vedoucí oddělení průmyslových výzkumů na fakultě komerční administrativy. Byl to právě Mayo, který přišel s myšlenkou, že **zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců vede ke zvýšení produktivity jejich práce**. Své slavné **Hawthornské studie** zahájil v roce 1927, v roce 1933 napsal svoji první knihu *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations* (český název *Lidské problémy průmyslové civilizace*). Na základě svých výzkumů Mayo zpochybnil klasické ekonomické východisko manažerské práce a teorii, že společnost je pouhým souhrnem jednotlivců, kteří sledují své úzce egoistické ekonomické zájmy. Podle Mayo by pro úspěšné řízení organizací měl management upřednostňovat spontánně vznikající vztahy, na nichž jsou členové citově závislí. Elton Mayo **posunul svoji koncepci z roviny podnikového managementu do širších souvislostí, tedy do sociologie a politiky lidských vztahů**.

Pojem **řízení lidských zdrojů** vlastně nahrazen pojmem **personální řízení**. Nejprve ale ve čtyřicátých letech 20. století nahradil pojem **řízení práce** (potažmo **řízení pracovních sil**), který ve dvacátých letech 20. století nahradil pojem **péče o pracovníky**, který se objevil za první světové války v muničních továrnách.

Řízení lidských zdrojů nahradilo **přístup k řízení lidí**, který vycházel ze **školy lidských vztahů**, jejíž základy položil **Elton Mayo** s využitím výsledků svého výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století, který je znám jako „**hawthornské studie**“.

Hawthornské studie

SOUVISLOSTI

Označení „hawthornské studie“ má svůj původ v místě, kde byly **výzkumy Eltona Mayo** prováděny, jednalo se o **továrnu firmy Western Electric Co.** nedaleko Chicaga v malém městečku **Hawthorn**. Původně byly tyto studie zaměřeny na zkoumání vlivu fyzických podmínek práce (jako je například délka pracovního dne či osvětlení na pracovišti) na výkon pracovníků.

V průběhu řady experimentů se ukázalo, že výkon se zvyšuje nejen na tzv. **experimentálních pracovištích**, kde se pracovní podmínky zlepšují, ale také na kontrolních pracovištích, kde ovšem k žádné změně nedocházelo. Velmi nečekaným bylo zjištění, že výkon na experimentálním pracovišti stoupl i tehdy, když byly pracovní podmínky vráceny na původní, tedy relativně horší úroveň. Vyšlo tak najevo, že situaci ovlivňují další intervenující proměnné a bylo nutno hledat jiné skutečnosti, které danou změnu způsobovaly.

Mayo dokázal se svým týmem pracovníků finálně identifikovat několik faktorů, které působily na zvýšení výkonu pracovníků. Primárně bylo zjištěno, že pracovníci na experimentálním pracovišti vnímali své vybrání pro výzkum jako uznání, jako potvrzení toho, že jsou vedením podniku pokládáni za důležité, jako výraz zájmu vedení podniku o zlepšení jejich pracovních podmínek. Díky působení nových podmínek se mezi pracovníky na tomto pracovišti vytvořily nové a příznivější pracovní i osobní vztahy. Ty se pak spolu s intenzivnější úrovní sociálního styku promítly do vyššího uspokojení z vykonávané práce. Mayo tak obrátil pozornost k problematice sociálních podmínek práce, přičemž poukázal na to, že pozitivní vztahy na pracovišti vytvářejí vhodné předpoklady k posílení motivace pracovníků a zvýšení jejich výkonu. Význam hawthornských studií lze spatřovat především v poznání, že společenské vztahy a neformální sociální skupiny na pracovišti jsou významným faktorem výkonnosti a spokojenosti pracovníků.

Hawthornský efekt

Dodnes se toto označení používá pro vyjádření skutečnosti, že někdo pracuje zvlášť usilovně proto, že si váží příležitosti účastnit se něčeho nového, zvláštního či významného.



Ženy při práci na experimentálním pracovišti, Hawthornské studie, Western Electric Co. (1930).

SOUVISLOSTI

Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů, tedy směr označovaný jako **Human Relations School**, se začal rozvíjet na přelomu dvacátých a třicátých let 20. století, přičemž tento směr měl významný vliv nejen na rozvoj manažerské teorie, ale především na rozvoj manažerské praxe.

Počátky tohoto směru jsou spojovány s tzv. **hawthornským experimentem**, který probíhal od roku 1924 v souvislosti s projektem National Research Council americké National Academy of Science v závodě společnosti Western Electric Company – Hawthorne nedaleko Chicaga.

Škola lidských vztahů popírá jednostranné pojetí člověka jako individua, jak bylo formulováno v rámci **klasické teorie vědeckého řízení** dle **Fredericka Taylora**. Zatímco podle Taylorovy teorie (potažmo tedy klasické teorie vědeckého řízení) je člověk bytostí účelovou, racionálně myslící, která je motivována maximalizací svého výdělku (přičemž kořeny motivace jedince spočívají v rovině fyziologických a ekonomických potřeb), **podle školy lidských vztahů je člověk tvorem sociálním**, přičemž ve svém jednání se orientuje na jiné členy sociální skupiny, v níž je zařazen. Stejně tak respektuje pravidla a hodnoty, které ve skupině platí. Řízení v rámci koncepce školy lidských vztahů je v rovině **uznávání člověka jako partnera, přiznání jedince ke spoluuzhodování a spoluzodpovědnosti**, přičemž velmi důležité je **vytváření příznivého sociálního klimatu**.

Nutno podotknout, že koncepce školy lidských vztahů nebyla pouhou opozicí vůči Taylorově klasické škole řízení, ale stala se nepřímo oponentem klasické školy organizace, jak byla představována M. Weberem.

Modely řízení lidských zdrojů

Model shody

Byla to **Michiganská škola**, která přišla s jednou z prvních výslovných formulací pojetí řízení lidských zdrojů. Její představitelé definovali tzv. **model shody**.

Zastánci této teorie se domnívali, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být zřízeny v souladu se strategií organizace (zde lze spatřovat právě onen soulad). V rámci tohoto modelu byl také definován tzv. **cyklus lidských zdrojů** tvořený čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi, které jsou vykonávané ve všech organizacích. Jedná se o **výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj**.

Harvardský systém

Významným modelem řízení lidských zdrojů je také **harvardský systém**, v jehož pozadí stojí harvardská škola **Beera a kol.** Harvardský systém vychází

z přesvědčení, že problémy dosavadního řízení je možné vyřešit, jestliže si vedoucí pracovníci (potažmo manažeři) vytvoří názor na to, jak si přejí vidět pracovníky zaměstnané v podniku a podnikem rozvíjené, a jaká politika a praxe řízení lidských zdrojů může těchto cílů dosáhnout. Je to právě ústřední filozofie a strategická vize manažerů, co přetváří soubor nezávislých činností v řízení lidských zdrojů.

Tato škola současně upozornila na to, že řízení lidských zdrojů má dva charakteristické rysy. V první řadě akceptují linioví manažeři svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky. Druhým rysem je skutečnost, že posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, kterými se řídí koncipování a realizace personálních činností. A to tak, aby došlo k většímu vzájemnému prohloubení.

Právě harvardský model měl na teorii i praxi lidských zdrojů značný vliv, a to především díky zdůraznění skutečnosti, že **řízení lidských zdrojů se týká všech manažerů, nikoli pouze personálního útvaru a personalistů.**

Cíle řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů chápeme jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet potenciál v organizacích.

Samotné řízení lidských zdrojů musí mít vždy na zřeteli dva základní cíle:

- jak umožnit organizaci dosáhnout optimálních výsledků,
- přizpůsobit řízení organizace potřebám a aspiracím pracovníků.

Mezi dílčí cíle řízení lidských zdrojů pak například patří podporovat strategické cíle organizace skrze vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, přispívat k rozvoji kultury, která je zaměřena na dosahování vysokého výkonu, zabezpečovat talentované, kvalifikované a organizaci oddané lidi, snažit se o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky či podporovat (v rámci řízení lidí) uplatňování etického přístupu.

Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů je usilovat o obsazení místa v podniku tím správným člověkem a neustále jej přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa.

Vedle toho je třeba co neoptimálnějším způsobem využívat pracovní sílu v podniku, což znamená optimální využití schopností a kvalifikace pracovníků i optimální využívání **fondů pracovní doby**. V rámci řízení lidských zdrojů je dále nutno usilovat o zdravé mezilidské vztahy v podniku, formovat týmy a efektivně vést lidi.

Vždy je třeba mít na paměti, že hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je v obecné rovině personální a sociální rozvoj pracovníků, a to ve smyslu rozvoje jejich schopností, sociálních vlastností a potřeb, rozvoje jejich pracovní kariéry a vytváření příznivých pracovních podmínek.

Nové trendy v oblasti lidských zdrojů na počátku 21. století

Dynamika jedenadvacátého století, tlak na flexibilitu a neustálé posilování konkurenceschopného postavení – to jsou tlaky, které se dotýkají všech podnikových oblastí, lidské zdroje nevyjímaje. Mezi moderní trendy v řízení lidských zdrojů patří především **řízení talentů, outsourcing a flexibilní pracovní doba.**

SOUVISLOSTI

Manažer vizionář – „podnikové zlato“

Tak jako při tvorbě podnikových plánů, i při realizaci personální práce je zapotřebí, aby manažer-personalista rozlišoval, pracoval s (a také naplňoval) pojmy, jako jsou **vize, prognózy a plány.**



Prognostická činnost patří k základnímu vybavení každého manažera, tedy samozřejmě i personalisty. Dobrý manažer zná prognózy a přizpůsobuje jim své rozhodování, musí myslet do budoucnosti, připravovat svou organizaci na nové podmínky a změny, jaké mohou nastat, na vývoj, budoucí situaci. Správně tušíte – platí to i pro oblast lidských zdrojů, a to např. ve smyslu, jací pracovníci budou zapotřebí pro zajištění výroby podniku za 5, 10 ale třeba i 20 let.

Stejně tak by měl být dobrý manažer (a to na všech stupních řízení) **vizionářem**, který „vidí“ dál než za horizont dnešního dne. Vzhledem k tomu, že je poměrně významným členem ve struktuře organizace, měl by konzultovat problematiku potřeb pracovních sil s vedením firmy (respektive s dalšími řídicími pracovníky), a to ve vztahu k budoucí podobě činnosti podniku.

Pokud bude schopen syntetizovat poznatky z výroby se skutečnostmi z oblasti lidských zdrojů (a to ve výhledu do delší budoucnosti), může cíleně směřovat výběr na takové pracovníky, kteří budou podniku svými znalostmi a schopnostmi vyhovovat v dlouhodobém výhledu. Samozřejmě, že bude následně záležet i na míře adaptability pracovníka samotného – toho, jak bude schopen svého dalšího profesního vývoje, zdokonalování se a vstřebávání nových poznatků a trendů moderních technologií a postupů práce.

SOUVISLOSTI

Fond pracovní doby

Fond pracovní doby je doba ve smyslu počtu dní, respektive počtu hodin, která je stanovená pro příslušný měsíc od pondělí do pátku, kromě dní, na které připadají svátky. V praxi je možné se setkat také s označením **fond pracovní doby včetně placených svátků**, což je doba stanovená pro příslušný měsíc od pondělí do pátku bez ohledu na to, zda na tyto dny připadl svátek či nikoliv. Jestliže připadají svátky na soboty a neděle, do **fondů pracovní doby** nepatří.



SOUVISLOSTI

Analýza pracovního místa

Jedná se o velmi důležitou činnost v rámci systému personálního řízení, která je východiskem pro realizaci řady dalších personálních aktivit.

Analýza pracovního místa poskytuje důležité informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků. Jedná se v podstatě o proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určitého pracovního místa, přičemž umožňuje odlišit pracovní místo od jiných pracovních míst.

Na základě realizované analýzy pracovního místa vzniká popis a specifikace pracovního místa.



POJEM



► EMPATIE

Pojem znamená **schopnost vcít se** do pocitů a jednání jiné osoby.

Personalista a jeho profil

Lidský faktor je dnes možné vnímat jako nejcennější zdroj kapitálu každého podniku a podle toho s ním je třeba také nakládat. Není ovšem v silách „šéfa“ celého podniku, aby věnoval práci s lidskými zdroji veškerou svoji pozornost. Proto jsou do firem nájímáni odborníci pro tuto oblast, tzv. **personalisté**.

Personalista zajišťuje optimální stav pracovních sil, a to jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce. Provádí analýzy pracovních míst v podniku z hlediska profilu zaměstnanců, vyřizuje náboru a připravuje výběrové řízení.

Personalista je zpravidla prvním člověkem, s nímž se setkávají noví zaměstnanci při nástupu do nového zaměstnání. Mimo výše uvedeného se personalista dále věnuje ověřování a hodnocení způsobilosti zaměstnanců při přijímání do zaměstnání, průběhu a skončení pracovního poměru a vedení personální evidence. Často také zpracovává agendu týkající se vzdělávání zaměstnanců, spolupracuje se správou sociálního zabezpečení, s orgány nemocenského pojištění, úřady práce atd.

V optimálním případě by pracovník na místě personalisty měl mít vysokoškolské, případně úplné středoškolské vzdělání s maturitou. Samozřejmostí by u takového zaměstnance mělo být nejen předchozí, ale také průběžné absolutorium kurzů v oblasti personálního řízení a personální práce. Mělo by se jednat o jedince, který je schopen rychlého úsudku, který je znalý psychologie a dokáže jednat vstřícně s lidmi. Dobrý personalista by měl být vyrovnaný, schopný náhledu, empatický, kreativní, ale i kurážný ve vztahu k hledání řešení. Z hlediska tzv. tvrdých dovedností by měl mít povědomí o aktuální pracovněprávní legislativě, měl by se orientovat v zákonech a mít základní znalost v jednotlivých oblastech personalistiky.

Při výběru vhodných uchazečů o pracovní místo by měl být personalista schopen odlišit dojmy od faktů, pro vyšší management by měl být partnerem, pro ostatní zaměstnance srozumitelným tlumočnickem personálních věcí.

Na pozici personalisty platí, že výborným personalistou může být člověk s dlouholetou praxí, ale také student po škole za předpokladu, že se svého úkolu zhostí s pokorou a bude se mít od koho učit.

Souhrn



Moje poznámky:

Shrnutí kapitoly

- **Personalistika** zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojené s obsluhou personálu podniku.
- **Personální administrativa** představuje státem předepsané činnosti, které přímo souvisejí se správou informací o personálu v organizaci.
- **Personální řízení** se zaměřuje na vše ve vztahu k člověku v pracovním procesu. Tedy na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a ostatním zaměstnancům.
- **Řízení lidských zdrojů** nahradilo přístup k řízení lidí, který vycházel z teorie lidských vztahů, jejíž základy položil **Elton Mayo** s využitím výsledků svého výzkumného projektu prováděného ve dvacátých letech 20. století, který je znám jako „**hawthorské studie**“.
- Základními modely řízení lidských zdrojů jsou **model shody** a **harvardský systém**.
- **Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů** je v obecné rovině personální a sociální rozvoj pracovníků ve smyslu rozvoje jejich schopností, sociálních vlastností a potřeb, rozvoje jejich pracovní kariéry a vytváření příznivých pracovních podmínek.
- Mezi moderní trendy v řízení lidských zdrojů patří především **řízení talentů**, **outsourcing** a **flexibilní pracovní doba**.
- Přístup organizace k řízení a vedení lidí v mezinárodním měřítku je podmíněn multikulturálním prostředím (tzn., že v organizaci pracují lidé, kteří pocházejí z odlišných národních kultur) a geografickým odloučením organizačních jed-

notek (tzn., že organizace zřizuje pobočky v mnoha zemích s odlišnými ekonomickými, právními, sociálními, politickými a dalšími podmínkami podnikání a hospodaření).

- **Strategické řízení lidských zdrojů** naplňuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů. To znamená, že řízení lidských zdrojů probíhá v souladu se strategií organizace a směřuje k realizaci jejích strategických cílů.
- Pracoviště, které se specializuje v podniku na řízení lidských zdrojů, je označováno jako **personální útvar**.
- **Personalista** zajišťuje optimální stav pracovních sil v podniku, a to jak po kvalitativní, tak po kvantitativní stránce.

Moje poznámky:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Náměty pro samostatnou práci

1. Zjistěte a výstup zpracujte do přehledné tabulky (vloďte si ji do učebnice):
 - a) Jaký byl v minulém roce fond pracovní doby a fond pracovní doby včetně placených svátků pro jednotlivé měsíce v roce?
 - b) Kolik dní, respektive hodin při pracovní době 8 hodin činil fond pracovní doby celkem v minulém roce?
 - c) Kolik dní, respektive hodin činil fond pracovní doby včetně placených svátků celkem v minulém roce?
 - d) Kolik dní bylo celkem placených svátků?
2. Jedním z dalších typů expatriantů je tzv. **expatriant trainee**. Za jakým účelem je takový zaměstnanec vyslán do zahraničí a na jak dlouho? Jaký přínos pro něj a pro jeho další kariéru podle vašeho názoru toto vyslání má?
3. Zvolte si libovolnou společnost v rámci vašeho kraje, rámcově se seznámte s běžnými postupy a procedurami personálního oddělení této společnosti, zhodnoťte vazbu personálního úseku na ostatní úseky a posuďte, do jaké míry vzájemně spolupracují. Jaké výhody z této spolupráce pro jednotlivé úseky vyplývají? Je něco, co byste v rámci realizovaných procedur personálního oddělení změnili? Proč a jak? (Úvahu si vložte do učebnice.)
4. Vyhledejte na internetu nebo v novinách inzerát na pozici personalisty. Jaké požadavky jsou na případné kandidáty kladeny? Srovnajte tento inzerát alespoň se dvěma dalšími inzeráty na stejnou pracovní pozici a vyhodnoťte, v čem se tyto požadavky překrývají a v čem se liší. Zamyslete se nad tím, čím je případná shoda/odlišnost dána. (Inzeráty si můžete vložit do učebnice.)

**Náměty a tipy
pro samostatnou
práci**



Místo pro inzeráty:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. Dnes jsou mnohdy určité z činností běžně vykonávané personalisty outsourcovány na personální agentury. Zamyslete se nad tím, proč k tomuto outsourcingu v praxi dochází, jaké jsou výhody a nevýhody z něj plynoucí. Zjistěte, kolik si personální agentury účtují za předpokladu, že se jim pro danou společnost podaří nalézt vhodného zaměstnance. Jak je situace z finančního hlediska řešena za předpokladu, že tento nalezený zaměstnanec ukončí pracovní poměr ve zkušební době? Poskytuje personální agentura finanční kompenzaci, a pokud ano, ve výši kolika procent z fakturované částky? Demonstrujte na zcela konkrétním příkladu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nábor a výběr pracovníků

Po prostudování této kapitoly budete znát:

- problematiku trhu práce a tendence demografického vývoje v ČR
- vlivy působící na trh práce včetně souvislostí vlivu hlavních výrobních odvětví v České republice
- problematiku vnějších a vnitřních zdrojů při získávání nových pracovníků
- procesy získávání pracovníků
- obecné požadavky na nového zaměstnance
- metody výběru pracovníků, problematiku tzv. personálního marketingu a nejdůležitější dokumentaci, kterou zpracovává personální oddělení při výběru pracovníků
- problematiku pracovního pohovoru a jeho typy, testy pracovní způsobilosti
- inzerování a další specifické metody získávání pracovníků

Co se v kapitole dozvíte



Budete pak umět:

- pojednat o demografickém vývoji v ČR a vlivech působících na možnosti získávání nových pracovníků
- podrobněji popsat vnější a vnitřní zdroje a procesy uplatňované při výběru pracovníků
- popsat obecné požadavky personálního oddělení na pracovníka
- pojednat o samotném procesu přijímání pracovníka (zejména pak o pracovním pohovoru a dokumentaci, která uchazeče o zaměstnání doprovází a je posuzována)
- popsat další metody oslovování a získávání pracovníků (inzerce, headhunting, e-recruitment)

Situace na pracovním trhu v ČR

Vliv demografických faktorů na trh pracovních sil

Situace na trhu práce a samotná poptávka po pracovnících jsou zásadně ovlivňovány vývojem a strukturou ekonomiky.

Poptávku podniků po zaměstnancích a vznik a zánik pracovních míst ovlivňuje celá řada trendů. Tyto trendy mají často původ v jevech globální ekonomiky, přičemž jejich důsledek je pro trh práce nepřímý.

Co tedy ovlivňuje a v příštích letech bude ovlivňovat trh práce? Primárně je to **demografický vývoj**. Co lze očekávat v následujících letech je situace, kdy se bude česká ekonomika i trh práce nutně muset přizpůsobit situaci, kdy počet absolventů přicházejících na trh výrazně poklesne. Ne vždy se tak bude firmám dařit získat ekvivalentní náhradu za pracovníky, kteří odcházejí do důchodu. Lze očekávat také **trend postupného stárnutí většiny odvětví v ČR z hlediska průměrného věku pracovníků**. Na trhu práce budou chybět pracovníci pro stále větší okruh profesí a firmy budou muset reagovat na situaci, kdy mezi zaměstnanci budou podstatnou část tvořit osoby ve věku nad 50 let.

POJEM



► DEMOGRAFIE

Původem z řečtiny, *démós* – lid, *graféin* – psát, popisovat.

SOUVISLOSTI

Předmět zájmu demografie

Demografii je možné považovat za vědní obor zkoumající reprodukci lidských populací, přičemž předmětem jejího zájmu je demografická reprodukce ve smyslu proměny lidských populací rozením a vymíráním.

Základními demografickými tématy jsou změny počtu obyvatel a populační přírůstek. Populační stav obyvatelstva přitom přímo ovlivňují procesy porodnosti, úmrtnosti a prostorová mobilita. Na jedné straně hledá demografie (jakožto vědní obor) určité obecné pravidelnosti a zákonitosti reprodukce lidských populací, na straně druhé se zaměřuje na jejich specifické projevy u konkrétních populací.



Stárnutí profesí

SOUVISLOSTI

Trend demografického vývoje naší společnosti byl naznačen již v nosném textu. Nejenom, že populace České republiky (a také většiny zemí Evropy) stárne, ale tento negativní vývoj má i zcela praktické dopady, a to na stav řady profesí.

Je prokazatelně zjištěno, že u řady řemeslnických profesí se výrazně zvyšuje průměrný věk pracovníků. Mladí lidé nemají o řemeslo (zejména fyzicky náročné, jako je např. zedník, kovář, obráběč kovů, tesař, ale třeba i pracovník v zemědělství) zájem a stávající řemeslníci postupně odchází do důchodu. Na jejich práci tak nemá kdo navázat...

Problematikou analýz a následnou podporou řemesel jako takových se zabývají i příslušné profesní instituce (např. **Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR – AMSP ČR**), ale i příslušné vládní resorty (zejména pak **Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**). Podle AMSP ČR je zároveň největší poptávka po chybějících profesích, jako je instalatér, elektrikář, topenář, ale třeba i kadeřnice... AMSP ČR ve spolupráci s více jak dvacítkou dalších profesních organizací iniciovala kampaň na podporu řemesla v ČR pod názvem **Rok řemesel 2016**.

Problematikou není situace jen u řemesel, ale také například ve zdravotnictví. Výrazně stárne populace praktických lékařů pro dospělé i dětských lékařů (pediatrů), ale třeba i zubařů. Podle **Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR – ÚZIS** např. již více než polovina praktických lékařů pro dospělé překročila věk 55 let. Ještě horší je podle ÚZISu situace u pediatrů, kde většina z nich se již blíží nebo dokonce přesáhla věk 60 let.

Zdroj: AMSP ČR, ÚZIS, ČSÚ



Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR:
Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR:
Český statistický úřad:

<http://www.amspr.cz/>
<http://uzis.cz/>
<http://www.czso.cz/>



► SOCIOLOGIE

Původem z latinského pojmu, **socius** – **společník** nebo **societas** – **společnost** a řeckého pojmu **logos** – **slovo, výklad**. Jako první užil tohoto pojmu francouzský filosof **August Comte**.

SOUVISLOSTI

Generace Y

Jako **generace Y** se označují mladí lidé narození po roce 1976, kteří představují nový fenomén pracovního trhu v novém století. Tato skupina bývá dělena na starší a mladší podskupinu. Jedná se o generaci, která je výrazně ekonomicky aktivní, klade důraz na vyšší životní úroveň a pociťuje zároveň zodpovědnost za svoji sociální jistotu. Do popředí zájmu této generace se zároveň dostávají prvky jako osobní život, partnerské vztahy a rodina. Generace Y usiluje o maximální využití všech pracovních možností, které se jí nabízejí, nicméně osobní život pro toto není ochotna obětovat, z čehož vyplývají také požadavky na místo zaměstnání, pracovní dobu či komunikační prostředky.

Do roku 2025 budou lidé spadající do generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Firmy musí reagovat především na preference této generace. Její členové sice hodně chtějí, ale také hodně nabízejí, nicméně co zůstává náročné, to je souhra pracovního a mimopracovního života. Důraz ze strany této generace je kladen především na dlouhodobý efekt, a to jak v zaměstnání, tak ve vzdělání i osobním životě, stejně jako je kladen na efektivitu využití času i prostředků.



SOUVISLOSTI

Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je možné chápat jako **souhrn navazujících činností, z nichž se skládá cesta nového výrobku či služby ve směru od dodavatele k odběrateli**. Hodnotový řetězec navrhl, jako nástroj pro identifikaci možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka, americký ekonom **Michael Porter**. Platí, že každá firma zahrnuje soubor aktivit, jejichž cílem je navrhovat, vyrábět, distribuovat a podporovat produkty společnosti. **Hodnotový řetězec rozdělujeme firmu na celkem devět typů aktivit, které vytvářejí hodnotu**, aby s jejich pomocí zjistil zákonitosti chování nákladů v podnikatelském oboru a našel možné zdroje konkurenčního odlišení. V rámci těchto devíti typů aktivit je možné identifikovat **pět primárních aktivit** – **logistika na vstupu, provoz, logistika na výstupu, marketing a služby** – a **čtyři podpůrné aktivity** – **nákup, vývoj technologií, řízení lidských zdrojů a infrastruktura společnosti**.

Vliv sociologických faktorů na trh pracovních sil

Významnou roli hrají také sociokulturní faktory, kdy je třeba zdůraznit skutečnost, že změny na trhu práce jsou dány proměnami v preferencích samotných uchazečů o zaměstnání, často na úrovni zájemců o studium, studentů a absolventů.

Pro nové generace (včetně té, která je označována jako **Generace Y**) platí nejen jiné preference než pro generace předchozí, ale odlišné jsou také cíle, které hrají roli v rámci procesu rozhodování o volbě budoucího povolání. V současné době představují tyto změny v oblasti preferencí ohrožení klasických průmyslových odvětví a profesí, neboť to jsou profese, které tato generace vnímá mnohem více kriticky, nahlíží na ně jako na málo perspektivní, málo honorované, nezajímavé a nedostatečně prestižní. To se pak z trendového hlediska promítá ve změnu struktury absolventů z hlediska jejich vzdělání, klesá počet absolventů učebních oborů bez maturity a naopak roste podíl absolventů s ukončeným terciálním vzděláním.

Vlivy investic a outsourcingu na trh pracovních sil

Dalším faktorem jsou trendy v investicích a outsourcingu.

Outsourcing stojí do jisté míry za růstem české ekonomiky v uplynulých několika letech, kdy podniky z celé řady zemí od Japonska po Spojené státy přenášely do České republiky některé své aktivity s cílem využít potenciálu nákladové výhody české ekonomiky, dostatečné nabídky pracovních sil a v neposlední řadě i výhodného systému investičních pobídek. Tento trend se dosud primárně týkal průmyslové výroby. Nicméně také outsourcing se vyvíjí a lze očekávat, že v budoucím horizontu poroste počet zahraničních podniků, které budou v České republice hledat partnera pro **joint-venture** v oblasti designu nebo vývoje pro nejrůznější obory činnosti.

Výhody a nevýhody outsourcingu

SOUVISLOSTI

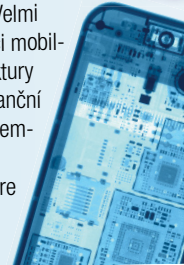
Pojem outsourcing je zkratkou anglického národohospodářského termínu **Outside Resource Using**, který představuje **využití vnějších zdrojů**. Jedná se o vyčlenění některých oblastí činnosti buď v rámci podniku, kdy je hovořeno o tzv. **vnitřním outsourcingu** (nebo také **interním outsourcingu**), nebo jejich přidělení **externím zdrojům**, kdy je hovořeno o tzv. **vnějším** či **externím outsourcingu**.

Outsourcing má pochopitelně jak své výhody, tak svá rizika a omezení. Na jedné straně představuje možnost snížení nákladů, kdy se podniky snaží zefektivňovat své vlastní struktury a zbavují se dílčích činností, které si mohou poměrně efektivně obstarat jinde. Díky tomu se může podnik koncentrovat na své klíčové, hlavní činnosti. Naopak zatímco pro podnik bývají z hlediska zadavatele důležité strategické, tedy svým charakterem dlouhodobé cíle, dodavatel může často usilovat pouze o cíle krátkodobé, přičemž současně zůstává otázkou, zda je dodavatel schopen zaručit stabilitu poskytovaných služeb v daném čase a zda zde existují reálné předpoklady pro jejich další rozvoj.

Joint-venture

SOUVISLOSTI

Pod pojmem **joint venture** je možné chápat alianci (často mezinárodní), v rámci které se dva subjekty spojují a vytvářejí třetí subjekt s cílem prodeje či vývoje specifických produktů či služeb. Velmi časté je takovéto spojení například v elektrotechnice (výroba počítačových komponentů či mobilních telefonů). To zpravidla předpokládá založení samostatné organizační a finanční struktury s přesně vymezenými vlastnickými podíly všech zúčastněných stran. Pozitivem je zde finanční a právní zainteresovanost obou zakládajících firem. Negativem je naopak poměrně nepřijemné ukončení v případě neúspěchu joint venture. Zatímco u obchodní aliance má kterýkoli z členů kdykoli možnost vystoupit a pokračovat svou vlastní cestou, v případě joint venture je třeba počítat s odpovědností vytvořené samostatné organizace a s finančními dopady, které se váží na výkonnost obou partnerů.



Nicméně růst nákladů na pracovní sílu v České republice a klesající počet absolventů se středním odborným vzděláním bude tlačit české podniky k tomu, aby samy potenciálu outsourcingu začaly využívat. Podniky budou nuceny identifikovat ty části **hodnotového řetězce**, které již nebude možné (nebo efektivní) realizovat v České republice a budou hledat partnery v rozvíjejících se ekonomikách.

Je nutné zvážit také posun ve významu části hodnotového řetězce, neboť budoucí vývoj ekonomiky zcela nepochybně ovlivní i význam, jaký z hlediska přidané hodnoty a náročnosti na profese mají jeho jednotlivé části.



Vliv orientace odvětví v ČR na trh pracovních sil

Většina odvětví českého průmyslu (ale i služeb) se v současné době orientuje především na výrobu a montáž a jen částečně na design a konstrukci. Z dlouhodobého hlediska jsou však právě tyto „tradiční“ činnosti nejméně konkurenceschopné.

V případě výroby, ale stále častěji také konstrukce, designu a postupně i vývoje, bude kapacita a kvalita vědců a technologů představovat velkou konkurenci nejen pro vyspělé západoevropské ekonomiky, ale i pro Českou republiku. Podstatnou část konkurenční výhody vyspělých zemí totiž tvoří činnosti jako **návrh, vývoj, logistika a distribuce**. V České republice jsou sice tyto oblasti rozvíjeny, ale zatím poměrně nedostatečně, přičemž v oblasti lidských zdrojů nemají dostatečně širokou a stabilní základnu.

Vnitřní a vnější zdroje při získávání pracovníků

Základem každého plánování zaměstnanců je kvalifikovaná **prognóza vývoje pracovních sil**, stejně jako **prognóza vývoje zdrojů pracovních sil**.

Tyto prognózy vycházejí mimo jiné z předpokládaného vývoje výrobního programu, změn technologie a organizace práce a jejich vlivu na potřebu práce, investičních záměrů, vývoje odbytu v závislosti na tržní situaci, stejně tak jako vývoje **konjunkturálního cyklu**. Souběžně s tímto je třeba prognózovat vývoj zdrojů pracovních sil, na který má vliv především věková struktura zaměstnanců firmy, situace na trhu práce obecně, demografický vývoj ve státě i nejbližším okolí (tedy regionu či spádovém území) a možnost změn v kvalifikační struktuře vlastních zaměstnanců.

Při samotném plánování způsobu pokrytí potřeby zaměstnanců pak firma (respektive odpovědní pracovníci v ní) zvažuje možnost pokrytí potřeby jak z **vnějších zdrojů** (skrže nábor a získávání zaměstnanců), tak ze **zdrojů vnitřních** (prostřednictvím zvyšování kvalifikace a rekvalifikace stávajících zaměstnanců).

Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Identifikace zdrojů a metod procesu získávání pracovníků je velmi důležitým momentem. Co se již zmíněných vnitřních zdrojů týče, je mezi ně možné zařadit:

- vlastní pracovní síly podniku, které mají zájem o uvolnění či nově vytvořené pracovní místo,
- pracovníky, jejichž pracovní místa se ruší z různých organizačních důvodů,
- pracovníky, u nichž lze za předpokladu získání dalších znalostí a dovedností očekávat schopnost zastat náročnější pracovní místo,
- pracovníky, jejichž pracovní místo bylo zrušeno například v důsledku implementace inovací v oblasti techniky a technologie.
- Ve své podstatě jsou určitým vnitřním zdrojem také **ženy, které se do zaměstnání vrací z mateřské dovolené**,
- a mezi vnitřní zdroje je doporučováno rovněž zařazovat ty vlastní zaměstnance, kteří mají uzavřen pracovní poměr na dobu určitou (kdy například zastupují již zmíněné ženy aktuálně pobývajících na mateřské dovolené).

Vnější zdroje získávání pracovníků

Mezi vnější zdroje je možné zařadit uchazeče o zaměstnání na trhu práce, absolventy škol, zaměstnance cizích firem či uchazeče, kteří se vrací ze zaměstnání v zahraničí. Mezi tzv. **vnější doplňkové zdroje** jsou pak řazeni důchodci, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníci a **studenti**.

Samotné získávání zaměstnanců, ať už z vnitřních či vnějších zdrojů, má svá pozitiva i negativa. Vždy je proto třeba zodpovědně zvážit, co je pro firmu důležitější, především ve vztahu k její současné i budoucí prosperitě.

► KONJUNKTURA

Původem z latiny, *con-lingo* – **spojovat**. Pojem **konjunktura** se využívá hlavně v ekonomii, kdy značí souhrn příznivých okolností a podmínek vedoucích k růstu hospodářství.

SOUVISLOSTI

Zaměstnání a mateřská / rodičovská dovolená

V souvislosti s porodem a péčí o malé dítě má každá žena nárok na mateřskou a rodičovskou dovolenou.

- **Mateřská dovolená** přísluší zaměstnankyni po dobu **28**, výjimečně **37 týdnů** (pokud porodila zároveň dvě nebo více dětí).
- **Rodičovská dovolená** náleží ženě (či muži) po skončení mateřské dovolené **do tří let věku dítěte**.

Po skončení mateřské dovolené je zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnankyni na její původní práci a pracoviště. Mohlo se ovšem v době čerpání dovolené stát, že pracovní místo bylo zrušeno. V takovém případě je zaměstnankyně zařazena na práci dle své pracovní smlouvy, je tedy dodržen sjednaný druh práce a místo výkonu práce, nicméně se nejedná o původní konkrétní pozici. Například vrací-li se zdravotní sestra na své pracoviště do nemocnice, přičemž oddělení, na kterém původně pracovala, bylo zrušeno, je zařazena stále na pozici zdravotní sestry, nicméně na jiné oddělení.

Ilustrační obr. vpravo – typická ranní činnost rodičů pečujících o malé děti – cesta do školky a pak rychle do práce... ►



SOUVISLOSTI

Zaměstnání a studium současně...

Nežádka využívají studenti vysokých škol sbírání pracovních zkušeností již během svých studií. Pozitiv je hned několik. Pokud pracují v podniku, který zajišťuje činnost podobnou jejich studijnímu oboru, získávají tím cenné pracovní zkušenosti a dostávají se mnohdy k velmi pokročilým technologiím. Nabytých zkušeností mohou využít při pozdějším nástupu do zaměstnání (často i do stejné organizace, ve které pracovní působili během studií). Dalším pozitivem je, že si studenti přivydělávají peníze, které se jim mohou hodit k zajištění studia a pro firmy je tento pracovní vztah zajímavý tím, že může být zvýhodňován ze strany státu.



Životopis

Správně koncipovaný **strukturovaný životopis** je pomyslným klíčem, který otvírá dveře k oslovené společnosti.

Řada životopisů bývá vyřazena z důvodu nízké kvality téměř okamžitě, uváděno je více jak 50 % životopisů. U strukturovaného životopisu je očekáváno, že uchazeči uspořádají své životopisné údaje logicky a chronologicky do určitých celků – jednat se může například o základní osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, o dosavadní praxi, specifických znalostech a dovednostech apod.

Strukturovaný životopis sám o sobě usnadňuje zpracování a posuzování údajů o uchazečích o zaměstnání. Vedle strukturovaného životopisu je v praxi často používán **polostrukturovaný životopis**, kdy organizace ponechává na uchazečích rozhodnutí o formě životopisu, pouze jim zadá určité body obsahu, které pak uchazeči musejí (včetně jejich pořadí) při psaní životopisu dodržovat.

Ať již organizace vyžaduje od uchazečů o zaměstnání strukturovaný či polostrukturovaný životopis, vždy je třeba jim jednoznačně sdělit, jakou strukturu má životopis mít, neboť neexistuje nic takového, co by bylo možno nazvat univerzálním strukturovaným životopisem. Každá firma a každé pracovní místo vyžadují k posouzení uchazeče svým způsobem specifické informace.

Z životopisu může personalista snadno vyčíst, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce i zaměstnavatele, zda uchazeč například ukončil zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů, jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích, případně zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly či zužovaly, tedy zda uchazeč v průběhu své pracovní kariéry povyšoval, nebo byl naopak převeden na nižší funkci.

Motivační dopis

Motivační dopis – funguje do jisté míry jako motivační žádost o přijetí do zaměstnání. Je třeba, aby z něj bylo jasné, o jakou pracovní pozici má uchazeč zájem, je třeba v něm dále uvést důvody zájmu uchazeče o danou pracovní pozici a jeho předpoklady ji vykonávat.

Cílem je skrze motivační dopis přesvědčit personalistu, aby uchazeče pozval k osobnímu pohovoru.

Struktura motivačního dopisu je následující:

- 1. Zmínění pracovní pozice** – v této části motivačního dopisu oznamuje uchazeč potenciálnímu zaměstnavateli, kde se o volném pracovním místě dozvěděl, přičemž **pracovní pozici jmenovitě označí**. To je detail, na který řada uchazečů zapomíná, nicméně je třeba si uvědomit, že firmy často vypisují inzeráty na více pracovních pozic a pro personalistu je důležité, aby věděl, o kterou pracovní pozici projevuje konkrétní uchazeč zájem.
- 2. Schopnosti, dovednosti a znalosti** – v této druhé části motivačního dopisu by měl uchazeč shrnout, co umí, zná a dovede a čeho by mohl zaměstnavatel následně po jeho přijetí do pracovního poměru využít. Tyto informace by se měly vždy vztahovat k pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí. V této části je možné zmínit **i nejvýznamnější pracovní výsledky, kterých uchazeč dosáhl**. Pokud je žadatelem čerstvý absolvent, pak může vyzdvihnout výsledky při studiu, úspěchy či například dobrovolnickou práci. Velmi vhodné je v této části motivačního dopisu **zmínit zkušenosti s prací v týmu, případně prací na řešení projektů**. Devizou bývá ale i zmínka o tom, že **flexibilní pracovní doba** dle požadavků zaměstnavatele nebude případně uchazeči činit problémy.
- 3. Charakteristika osobnosti uchazeče** – v poslední části motivačního dopisu uchazeč vyzdvihuje své osobní vlastnosti, svoji charakteristiku, kterou bude prezentovat v konkurenci ostatních kandidátů. Je třeba zdůraznit, v jakém ohledu bude uchazeč pro organizaci přínosem, je třeba ale současně nepřehánět a držet se realistických představ. Skutečně je vždy důležité psát pravdu.
- 4. Na závěr pak uchazeč sděluje svůj zájem setkat se při osobním pohovoru.**

POJEM



► CURRICULUM VITAE

Pojem **curriculum vitae** pochází z latiny – v českém jazyce ve významu „běh života“.

SOUVISLOSTI

Jaké jsou nejčastější chyby při tvorbě životopisu?

Právě **životopis** (nebo také **Curriculum Vitae**, zkratkou **CV**) je fází v procesu hledání nového zaměstnání, kde většina uchazečů chybí.



Jaké jsou nejčastější chyby, s nimiž se personalisté v praxi setkávají?

- **Kandidáti často uvádějí přílišné množství osobních informací.** V profesním životopisu nesmí chybět celé jméno, dosažené vzdělání a kontakt (e-mail, telefonní číslo, adresa). Zbytek je tak trochu balast. Pokud se potenciální zaměstnavatel bude chtít dozvědět víc, vyžádá si podrobnosti telefonicky nebo osobně na pohovoru. Vhodné je se vyvarovat v životopisu mzdovým požadavkům.
 - **Nepravdivé uvedené informace.** Pravdivost by měla být samozřejmostí, ale personální poradci tvrdí, že hranice mezi přikrášením a čistou lží bývá často tenká. Právě lhaní bývá téměř nejčastějším důvodem neúspěchu. Lidé nejběžněji lžou o své pracovní historii. Nezveličujte proto své pracovní zkušenosti, vše je velmi snadné si ověřit.
 - **Uvádění citlivých dat.** Na mnoha místech se pracuje s důvěrnými informacemi. Možná máte vnitřní pocit důležitosti, že víte víc než ostatní, ale k vylepšení svého životopisu takové údaje rozhodně nikdy nepoužívejte. Potenciální zaměstnavatel by věděl, že vám nikdy nesmí svěřit o ruky citlivá data a současný (nebo bývalý) zaměstnavatel by mohl unik informací dohledat a vyvozovat právní důsledky.
 - **Kritizování bývalého pracovního poměru.** Životopis by měl být veden v pozitivním stylu, proto do něj nepatří důvody toho, proč jste byli např. vyhozeni z práce.
 - **Nezdravé sebevědomí a zveličování zásluh.** Zvláště uchazeči s omezenými zkušenostmi mívají tendenci zveličovat své dřívější pracovní zkušenosti a pokoušejí se při tom napodobit slovník vysokých manažerů. Přehnaná důležitost ovšem není na místě.
- CV je už nyní běžně požadován ve formě strukturovaného textu, přemíra informací tedy není žádoucí. Personalisté jsou unaveni čtením životopisů, proto nebudou číst slovo od slova životopis připomínající slohovou práci.

Motivační vs. průvodní dopis

SOUVISLOSTI

Pojmy **motivační** a **průvodní dopis** často splývají, přesto mezi nimi existuje rozdíl.

- **Motivační dopis** je vytvářen s cílem popsat motivaci jedince pracovat na dané pozici, příp. pro daného zaměstnavatele, a také prodat jedince jako osobnost, resp. budoucího zaměstnance. Jinak řečeno, motivačním dopisem odpovídáte na otázky „proč právě pro danou firmu?“ a „proč právě vy?“.
- **Průvodní dopis** je součástí každé žádosti o zaměstnání. V době elektronických reakcí na pracovní pozice není ničím jiným než textem e-mailu, příp. odpovědního formuláře pozice. Průvodním dopisem **uchazeč vysvětluje, o jakou pozici se uchází, příp. kde se o ní dozvěděl a na závěr nenásilnou cestou požádá zaměstnavatele o pohovor**. Společně s průvodním dopisem uchazeč **zasílá i svůj životopis, příp. jiné dokumenty vyžádané zaměstnavatelem**.

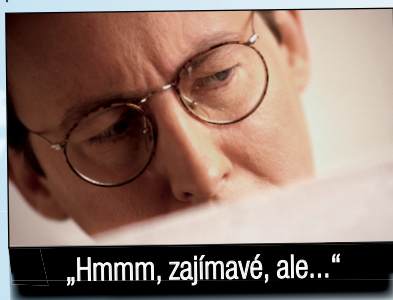


SOUVISLOSTI

Spolehlivost referencí

Co se týká spolehlivosti referencí, jejich zkreslení není prakticky možné nikdy vyloučit.

Toto zkreslení může mít jak pozitivní, tak negativní povahu. K **pozitivnímu zkreslení** může dojít například tehdy, kdy na straně zaměstnavatele existuje snaha pomoci odcházejícímu pracovníkovi, případně jsou pracovníkovi pozitivní reference přislíbeny výměnou za jeho souhlas s odchodem ze zaměstnání. Naopak **negativní zkreslení** zpravidla vyplývá z problémů v rámci mezilidských vztahů na pracovišti.



Osobní dotazník

Firemní nebo osobní dotazníky poskytují základní požadované informace o uchazeči.

Jsou využívány především **při předvýběru pracovníků, ale i v průběhu výběru**.

Standardní dotazníky obsahují:

- identifikační údaje pracovníka,
- přehled jeho vzdělání včetně přehledu absolvovaných kurzů,
- jazykové znalosti a další schopnosti a dovednosti (např. práce na PC, řidičský průkaz),
- přehled dosavadních zaměstnání.

Specifickým typem je pak **životopisný dotazník**, který je povětšinou používán při předvýběru v případě velkého počtu uchazečů.

K výběru bývají někdy **využívány i reference a pracovní posudky z předchozích pracovišť**, které mohou mít jak písemnou, tak ústní podobu. Nicméně názory na jejich spolehlivost se často velmi různí. Psané reference bývají považovány za spolehlivější (jak se říká, „co je psáno, to je dáno“), nicméně jejich nevýhodou je jejich povaha volného popisu, jehož obsah jako takový nemusí mít žádnou vypovídací hodnotu. Ústní reference naopak mohou poskytnout více odpovědí na zcela konkrétní otázky.

Pracovní pohovor a jeho typy

Jednou z nejdůležitějších forem interview vůbec je **přijímací pohovor**.

Jedná se o **personalistou řízený rozhovor, který rozhoduje o výběru toho nejvhodnějšího uchazeče, případně uchazečů (při obsazování více pracovních pozic) o určité místo**.

Důležitost pracovního pohovoru

Přijímací pohovor je součástí výběrového řízení a je velmi náročný nejen z hlediska času, ale také financí. Přitom jestliže není přijímacímu řízení věnována dostatečná pozornost, může to ve svém důsledku znamenat problém s výběrem méně vhodného uchazeče pro obsazení dané pracovní pozice. Tento fakt pak není možné kompenzovat ani tím nejvyšším technickým a technologickým vybavením, neboť efektivita a kvalita práce firmy významně závisí na tom, kdo pro ni pracuje, tedy na lidských zdrojích. Jinými slovy, nedostatečný potenciál nově přijatého pracovníka „nevytáhne nahoru“ sebelepší strojní zařízení (které neumí ovládat), sebevýkonnější počítač (s jehož aplikacemi neumí pracovat), atd.

Typy pracovních pohovorů

Rozlišit je možné několik typů pohovorů. Armstrong například pracuje s typologií **pohovorů individuálních, panelových a výběrových komisí**. Pojďme se s jednotlivými typy pohovorů seznámit podrobněji.

Oblečení „dělá“ uchazeče

Že oblečení dělá člověka, platí beze zbytku. Význam má pochopitelně také při pracovním pohovoru.

Personalista totiž hodnotí vedle zkušeností konkrétního kandidáta **též jeho vzhled**, je tedy důležitý celkový dojem, který kandidát udělá. Proto není radno podceňovat volbu šatů a je vhodné volit spíše formálnější variantu oblečení. Je-li to nutné, vyplatí se do šatníku investovat, neboť tato investice se v případě získání pracovní pozice brzy vrátí. Formální oblečení je třeba volit i tehdy, kdy kandidát jde do firmy, ve které panuje neformální atmosféra. Argument, že personalista také nemá oblek, je bezpředmětný, neboť on už ve firmě práci má.

