

„Ejč ár“ – nebo prostě lidé?

Ing. Jakub Slavík, MBA, manažerský poradce

O řízení lidí jsme se v našem časopise zmiňovali již jednou v článku Nejsou lidi, šéfe (viz Elektro 5/2009). Podívejme se nyní na tuto problematiku zevrubněji. V manažerské terminologii se moderně hovoří o lidech jako o lidských zdrojích – anglicky *human resource* nebo zkratkou HR, čteno: ejč ár. Tím se narozdíl od klasické personalistiky zdůrazňuje lidský potenciál jakožto investice, kterou je třeba vynaložit a efektivně využít. Ať již jde o revoluci v řízení lidí či jen hru se slovy (sami odborníci na personalistiku nejsou v tomto směru zcela zajedno), stále platí známá pravda: Organizace nedělají nic – to lidé dělají.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se nejčastěji definuje jako **strategický přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, zahrnující jejich zaměstnávání, rozvoj, nakládání s jejich schopnostmi a odměňování jejich služeb v souladu s požadavky jejich pracovního zařazení a cíli firmy.**

V tomto článku se zaměříme na některé vybrané základní procesy, které se týkají řízení lidí ve firmě, ať jim již budeme říkat personál, lidské zdroje či souhrnně zaměstnanci (bez ohledu na právní formu vztahu):

- nábor a uvolňování zaměstnanců,
- řízení mobility zaměstnanců – plánování jejich potřeby, postupu v zaměstnání a přemísťování mezi pracovišti,
- personální rozvoj,
- odměňování a hodnocení zaměstnanců,
- řízení změn a *outsourcing*.

Řízení lidských zdrojů (či řízení lidí) patří mezi důležité strategické činnosti firmy, ať už jej provádí specializovaný personální útvar nebo jeden manažer v malém podniku. Na jeho úspěchu totiž závisí, zda bude mít firma schopné zaměstnance pro veškerou svoji činnost.

Nábor a uvolňování zaměstnanců

Abychom získali pro volné funkce ty správné lidi, musíme nejprve zajistit dostatečný počet uchazečů, z nichž lze vybírat, a poté z nich vybrat toho nejvhodnějšího. V prvním případě tak hovoříme o **získávání zaměstnanců**, po němž následuje **výběr zaměstnanců**. Získávání a výběr zaměstnanců se pak souhrnně nazývá **nábor zaměstnanců**. Nábor zaměstnanců je do značné míry ovlivněn povahou činnosti podniku, povahou pracovního místa a podnikovou i národní kulturou.

Získávání zaměstnanců spočívá především v informování veřejnosti o volných pracovních místech a o podmínkách zaměstnání. Potenciální zájemci přitom musí získat tolik informací, aby mohli sami posoudit, zda splňují předpoklady a mají naději volné pracovní místo získat, a aby se následně mohli rozhodnout, zda se budou o volné místo ucházet.

Kandidáty na obsazení volných pracovních míst je zásadně možné získávat ze dvou zdrojů:

- z řad vlastních pracovníků – **vnitřní trh práce**,
- na trhu práce mimo organizaci – **vnější trh práce**.

Orientace na **vnitřní trh práce** má četné výhody, např.:

- organizace vlastní pracovníky dobře zná,
- vlastní pracovníci jsou dobře obeznámeni s chodem organizace a často z velké části i s náplní a nároky uvolněné funkce, což umožňuje se velmi rychle zapracovat,
- možnost ucházet se o vyšší či náročnější a lépe placenou práci může pracovníky motivovat k vyššímu výkonu, působit jako stabilizační faktor a zlepšovat celkové vnitřní klima v organizaci.



Přílišná orientace jen na vnitřní trh práce znamená omezení přílivu „nové krve“ do organizace, nového know-how i nových flexibilních prvků do kultury organizace. To může v konečném důsledku vést i k zakonzervování rutiny a nezdravého pocitu přílišného sebeuspokojení, který bývá potenciálním zdrojem budoucích problémů.

Vnější trh práce využívá organizace k získání uchazečů o zaměstnání zejména v případech, kdy je zřejmé, že vnitřní trh prá-

ce neposkytuje dostatečný počet nebo kvalitu potenciálních uchazečů o volná pracovní místa.

Využívání vnějšího trhu bývá ve velkých podnicích často omezeno jednáním s odbory. Součástí kolektivních smluv či interních předpisů je pak ustanovení o výhradním či přednostním využívání vnitřního trhu. Je na vedení organizace, aby nepřipustilo takové omezení vnějšího trhu, které by vedlo k nebezpečnému zakonzervování stávajících rutin.

Výběr zaměstnanců bezprostředně navazuje na získávání zaměstnanců. V průběhu výběru se hodnotí uchazeči o volné pracovní místo z hlediska jejich možného a pravděpodobného přínosu pro organizaci. Cílem je určit nejvhodnější kandidáty na volné místo, získat maximum informací pro rozhodnutí o výběru a přijetí jednoho z nich.

Výběr zároveň pomůže:

- uchazečům získat další informace o organizaci,
- organizaci korigovat očekávání ve vztahu k nabízeným podmínkám nebo oslovené kategorií uchazečů (např. absolventi univerzit),
- organizaci vyhledat mezi neúspěšnými uchazeči potenciální kandidáty na jiná místa.

Při výběru zaměstnanců se používají dva základní postupy:

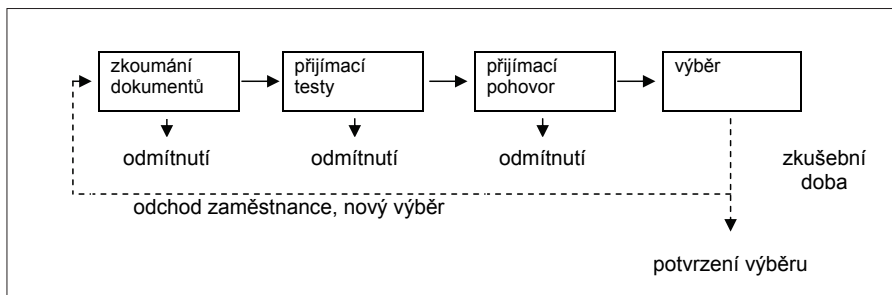
Vyřazovací postup:

Tento postup se používá zejména tehdy, když se o volné místo uchází velký počet uchazečů. Ti jsou postupně vyřazováni na základě předem jasně stanovených kritérií, takže v závěru se rozhoduje jen mezi několika málo uchazeči. Vyřazovací postup znázorňuje schéma na obr. 1.

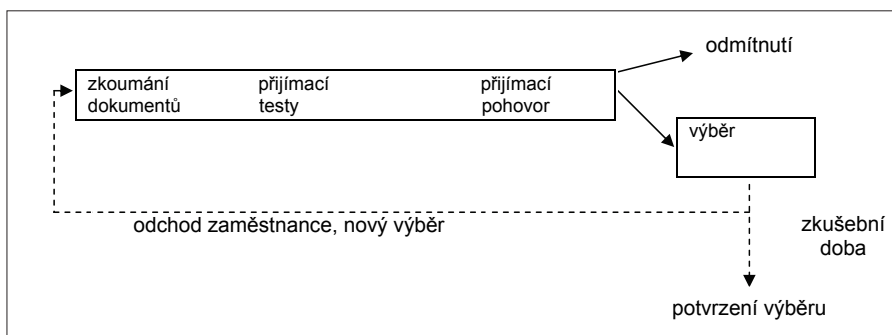
Komplexní posuzování:

Tento postup se používá v případech, kdy je obtížné stanovit jednoznačná kritéria, kdy je relativně malý počet uchazečů a kdy je reálné a přípustné, aby uchazeči kompenzovali případné nedostatky v jedné oblasti přednostmi v jiných oblastech. Lze jej znázornit schématem na obr. 2.

Postup výběru zaměstnanců může zahrnovat i jiné metody (např. zkoumání referencí, lékařské vyšetření apod.), některé naopak mohou být vypuštěny (např. některé druhy testů, nebo testy vůbec). V žádném případě by



Obr. 1. Schéma výběru s vyřazovacím postupem



Obr. 2. Schéma výběru s komplexním posuzováním

však neměl chybět pohovor, který do značné míry může plnit všechny zmíněné funkce výběru. V takovém případě je třeba věnovat zvláštní pozornost jak jeho přípravě, tak vlastnímu provedení.

Existují i jiné sofistikované metody, jako např. skupinový výběr či tzv. *assessment centre* (hodnotící středisko), kdy je zaměstnanec komplexně posuzován odborníky na personalistiku. Tyto metody jsou velmi náročné, a jejich použití proto přichází v úvahu převážně u vrcholových vedoucích funkcí ve velkých firmách. Pro málo náročné funkce lze naopak použít buď služby personálních agentur, nebo kombinaci vlastní databáze uchazečů s jednoduchými strukturovanými vstupními pohovory.

Formu, a z ní plynoucí náročnost a nákladnost výběrového řízení, je tedy třeba přizpůsobit charakteru profese tak, aby byla účinná a přitom nespotřebovala zbytečně mnoho času a financí. Pro maximální užitek i proto, abychom později předešli případnému obvinění z diskriminace, je zároveň nezbytné, aby přijímací procedury byly ve všech případech předem jasně dané, průhledné a rovné ke všem uchazečům.

Samotným přijetím zaměstnance je jeho nábor formálně završen. Ve skutečnosti však následuje ještě zkušební doba, během níž může jak firma, tak zaměstnanec podat jednoduše a rychle výpověď, pokud se neaplní vzájemná očekávání. Nedostatečně provedený výběr pak snadno vyústí v nové hledání vhodného zaměstnance od samého začátku.

Snižování počtu zaměstnanců v důsledku jejich nadbytečnosti je velmi citlivý proces z hlediska fungování firmy, protože nesetřné či nepromyšlené propouštění může



toto fungování snadno ohrozit. Je proto nutné, aby:

- nebyla výrazně narušena vnitřní stabilita a celková atmosféra uvnitř firmy, která by vedla k řetězu nekontrolovaných výpovědí ohrožujících základní činnost podniku,
- nebyla ohrožena věková a kvalifikační struktura zaměstnanců,
- nebyly znehodnoceny předchozí investice do kvalifikace zaměstnanců,
- nebyla odříznuta nebo zkomplikována cesta k opětovnému náboru zaměstnanců – a to i těch, kteří byli uvolněni.

Velmi důležitý při propouštění je korektní přístup firmy spolu s jasně stanovenými kritérii – tedy nikoliv jednoduše začít propouštěním těch služebně nejmladších, a tudíž nejméně „zasloužilých“, podle hesla: poslední dovnitř, první ven.

Řešení nadbytečnosti zaměstnanců tím, že budou motivováni k dobrovolnému odchodu, často přináší více rizik než příležitostí. První zpravidla odejdou ti, jimž jejich

odborná způsobilost zaručí snadné uplatnění jinde nebo jejichž postavení ve firmě dá nárok na významné finanční výhody spojené s odchodem. Obojí je pro firmu nevýhodné a v krajním případě může ohrozit i její fungování.

Příběh ze života o náboru zaměstnance

Menší česká obchodní firma působící v odvětví elektrotechniky přijímala novou pracovníci do funkce asistentky ředitele. Pod tímto označením se ve skutečnosti skrývala poměrně pestrá paleta aktivit, která kromě běžné kancelářské administrativy zahrnovala i kvalifikované činnosti při distribuci výrobků a prezentaci firmy na výstavách a veletrzích. Vzhledem k takto pestré pracovní náplni vyžadovala funkce i značnou dávku samostatnosti, schopnosti se rychle rozhodovat a svá rozhodnutí si obhájit.

Výběr, jehož hlavním těžištěm byl osobní pohovor, prováděl sám ředitel firmy. Spoléhal při něm především na vlastní intuici, doplněnou o povšechné otázky ke kvalifikaci. Na tomto základě pak vybral sympaticky vyhlížející uchazečku a uzavřel s ní pracovní poměr. Ostatní zaměstnanci se poněkud pozastavovali nad tím, že jejich nová kolegyně má za sebou poměrně usedlou kariéru a že při každém novém úkolu působí bezradně. Volbu svého šéfa nicméně respektovali a snažili se jí pomoci při zapracování.

Po několika týdnech kancelářské práce následoval důležitý mezinárodní veletrh, kde asistentka měla spolu s obchodním zástupcem zajišťovat reprezentaci společnosti a navazování nových

kontaktů. Dva dny po začátku se nečekaně nervově zhroutila a podala okamžitou výpověď ve zkušební době, přičemž však popřela jakékoliv nevhodné chování ze strany přítomných mužů. Slibné navazování obchodních kontaktů bylo přerušeno a firemní administrativa byla dočasně zcela ochromena, než se ostatním zaměstnancům podařilo uvést věci do pořádku.

Jak je patrné, příčinou selhání bylo špatně provedené získávání i výběr uchazečky. Při získávání nebyla jasně definována sama funkce a skutečné požadavky na její výkon. Následující nesystematicky provedený výběr pak nemohl těmto požadavkům přiřadit nejvhodnějšího uchazeče či uchazečku. Výsledkem bylo ohrožení obchodních zájmů firmy, zbytečně vynaložené firemní prostředky a v neposlední řadě i zbytečně vynaložený čas a energie ředitele a ostatních zaměstnanců.

☒