

- 02 | Nábor z pohledu interního HR
- 03 | HR vs. personální agentury
- 04 | Jak na firemní strategii
- 05 | Nový zaměstnanec – a co dál?
- 06 | Racio vs. Emoce při výběru lidí

## ÚVODNÍK

Vítám Vás v čase změn ☺ Nejen změna letopočtu, ale často i další změny začínají společně s nastoupením nového roku. Také u nás tomu není jinak. I když jste zvyklí, že se vyvíjíme kontinuálně a stále přicházíme s něčím novým. Změny nastávají i v naší publikační činnosti. Jedna z nich je toto číslo Sovích novin. Tentokrát není hlavním přispěvatelem naše redakční rada, ani studenti Soví akademie či naši kolegové, ale naši klienti (respektive klientky ☺).

Měli jsme na podzim skupinku účastníků lektorského kurzu, která byla v několika ohledech výjimečná. Jednak to byly samé ženy a navíc personalistky. A také byly a jsou velmi akční a rozhodly se, že chtějí společně publikovat. Nebyly to plané řeči. Přes svou pracovní vytíženost, ke které se přidala i účast na kurzu a příprava na závěrečné zkoušky (které všechny účastnice zvládly nadstandardně), vzniklo nejen toto číslo Sovích novin, ale také nápad na webové stránky, které budou

jakousi rukověť personalisty a dalších lidí, kteří se o tuto oblast zajímají. Takže pracujeme na webu [jsempersonalista.cz](http://jsempersonalista.cz), kde budou psát personalisté a odborníci na tuto oblast. Krom článků zde budou i výsledky různých anket a výzkumů, odkazy a další užitečné informace.



### HRin, vzdělávání jako nositel změny

6. června 2017, Dolní oblast Vítkovic, Gong, Ostrava

**1 den / 10 přednášek / 10 workshopů / 20 řečníků**

## HRin, vzdělávání jako nositel změny

6. 6. 2017 v Ostravě, v Dolní oblasti Vítkovic

Vzdělávání nemá být o utrácení peněz, ale naplňování firemních strategií, o změnách. S tímto vnímáním se však často nesetkáváme, proto to chceme pomoci posunout dále. Další z našich úspěšných konferencí HRin, vzdělávání jako nositel změny proběhne 6. 6. 2017 v Ostravě, v Dolní oblasti Vítkovic.

Chceme změnit vnímání personalistů jako vykonavatelů podpůrných činností. Jsou to lidé na strategické pozici a vzdělávání je

jedna z jejich strategických činností. Pokud je správně uchopeno, jedná se opravdu o investici – s návratností a ne jen požírač peněz a času.

Na konferenci se dopoledne potkáme s dvojicemi řečníků, kdy v kombinaci personalista a manažer, aťák či jiný zaměstnanec, přinesou praktické informace a zkušenosti, jak na strategické vzdělávání. A aby to nebylo jen o poslouchání, na odpovědně jsme pro Vás přichystali aplikační

workshopy. V menších skupinkách si na různá témata nastavíme konkrétní akční kroky na naši praxi.

HRin je konference, která přinese inspiraci, inovaci, sdílení a změnu. A co nás ještě čeká? Potkávání se, gamifikace, skvělí lidé, a hlavně praktický přínos.

**Registrovat na konferenci HRin se můžete na [www.hrin.cz](http://www.hrin.cz).**



## Začátek nábory z pohledu interního HR

**Otevřít výběrové řízení ve společnosti a zadat oddělení HR hledání nového kolegy, to je pro manažera to nejjednodušší a nejméně náročné na čas, práci, náklady a starosti.**

**Chceme-li ale správně nastartovat a vyrazit do terénu s odhodláním najít toho nevhodnějšího kandidáta, je třeba se nejdříve na cestu dobře vybavit ☺**

### HRRR NA NOVÉHO KOLEGU

Je to jako plánovat výlet za nějakým dobrodružstvím – když máme cíl cesty, víme, s kým jedeme, máme na to nějaké kapesné a celou náruč odhodlání, plánuje se nám lehce trasa, pobyt i dílčí aktivity. Nemáme problém vymyslet, jak a čím, s kým a kam, co a kdy, zkrátka vše jde jak po másle.

Vraťme se k zadavateli a ptejte se, důkladně, precizně, na důvody hledání, na objem práce, na očekávání a osobnostní charakteristiky, na kompetence a náklady, analyzujeme pracovní místo a kvalifikační požadavky.

Máme-li posbíráno, můžeme plánovat – cestu hledání, trasy a místa, dílčí zastávky.

Projděme se teď strategií vyhledávání a výběru nových kolegů – zabývejme se časovou dotací, harmonogramem, metodikou a dostupnými náklady. Dejme si práci se zpracováním nabídky, tedy inzerátu nebo objednávky pro externí pomocníky. Přemýšlejme o cílovém publiku, strukturujeme pečlivě s ohledem na současný stav trhu práce, konkurenci a posilujeme vlastní přidanou hodnotu.

### MLUVME O VŠEM, CO DĚLÁME

Aby byl zadavatel spokojen a vnímal hodnotu HR oddělení, měl by mít dostatek informací o všem, co se pro jeho spokojenost dělá – a to neustále. Prodáváme svou práci a kompetence ☺

Referujeme o aktuálním stavu došlých reakcí, komentujeme odbornost kandidátů, informujeme o úspěšnosti jednotlivých zdrojů uchazečů, zapojíme do hledání kolegy. Jako prvního zainteresujeme zadavatele – může nás správně nasměrovat, doporučit nám vhodné zdroje a poskytnout reference. Jízda pak bude hladší, proto si ji ujasňujeme hned od začátku.

### FIFTY FIFTY

Selekci a případné telefonické předvýběry umíme bez pomoci, rozhodně ale osobní rozhovory s kandidáty sami neprovádíme – je nesmírně důležité, aby zadavatel od samého začátku pomáhal svými odbornými kompetencemi, my dodáme ty soft. Šetřeme čas sobě i manažerům, vyplatí se nám to všem, snadněji dosáhneme cíle a třeba bude i pochvala.

Totéž platí pro nejrůznější další výběrová kola – assessment centra, prezentace zadaných úkolů, diskuze a vyjasňování kompetencí, plánování denní náplně práce a adaptační doby, vyjednávání o podmínkách. Všechno je to zodpovědnost naše i zadavatelova, manažerova. Zkrátka fifty fifty.

### SPOLEČNÁ VÝHRA

Udržíme-li maximální pozornost manažera po celou dobu výběrové řízení, automaticky dosáhneme i nejvyšší možné úroveň odpovědnosti za vybraného kandidáta a nového člena týmu. Získáme jednoznačné informace o společně uzavřených dohodách a podmínkách spolupráce a během adaptační doby zvládneme lépe hodnotící rozhovory – co se povedlo, jak jsou naplněny představy a dřívější dohody, co je třeba zlepšit, z čeho se ponaučíme, jak si dále můžeme pomoci a v čem.

*Tereza Rašáková*

*Kofofa ČeskoSlovensko a.s.*

## HR & PERSONÁLNÍ AGENTURY

**Možná patříte ke spokojeným klientům personálních agentur, dostáváte ty správné kandidáty na požadovanou pracovní pozici. Možná je to však naopak a se spoluprací spokojeni nejste. Čím to je?**

### INFORMACE A DŮVĚRA

Na začátku všeho by měly být informace. Zástupci personálního oddělení by měli mít přístup ke všem potřebným informacím, týkajících se personální agentury. Upřesnění jimi nabízených služeb, lokalizace působnosti, dosavadní zkušenosti a postavení na trhu. V neposlední řadě je důležitá transparentnost v obchodních a finančních otázkách.

Na druhou stranu, personální agentura, se kterou chcete spolupracovat, měla získat maximum nutných informací také o Vaší společnosti. Jaká je Vaše značka, struktura, cíle, co je pro Vás důležité a jaké jsou Vaše potřeby při výběru zaměstnanců. Aby tato znalost byla opravdová a mohla se promítnout do výběru vhodných kandidátů, je nutné, aby Vás zástupci agentury, navštívili osobně. Získají tak možnost nahlédnout do výroby, osahat si Váš produkt, vidět zázemí společnosti, zažít atmosféru přímo u Vás. Tento krok

může často vypadat jako ztráta času, ale pokud máte opravdu zájem o spolupráci s personální agenturou, mnohonásobně se Vám vyplatí. V tomto bodě bych ráda citovala paní Kláru Šimurdu, vedoucí HR oddělení společnosti Vyncke: „Partner z agentury musí být v první řadě business partner, tedy zčásti i obchodník, proto musí velmi dobře vědět, co prodává a co nejlépe poznat společnost, do níž kandidáta nabízí, jinak bude jeho nabídka postrádat autenticitu.“

### KOMUNIKACE A TRANSPARENTNOST

Pokud se podaří navázat konstruktivní vztah, můžete se těšit z dlouhotrvající spolupráce, ve které se obě strany cítí rovnoprávně. Otevřenost a důvěra s sebou přináší možnost negativní zpětné vazby, ať už na kandidáta nebo pozici, která by ale měla vše posouvat dopředu. Propojení těchto světů, podporuje realistické vnímání a očekávání v oblasti pracovního trhu. Je nutné, aby vzájemná komunikace byla oboustranná, čemuž napomáhají pravidelné reporty. Ty Vám pomohou sledovat intenzitu nábory ze strany personální agentury, případně umožní včas přistoupit na změnu strategie nebo způsobu výběru vhodného.



# Rozhovor s Hanou Bobrovskou, personální ředitelkou OSRAM



## Kdo je Hana jako člověk? Zkus se nám představit.

Zrovna včera jsem si dělala myšlenkovou mapu a hlavní osy se jmenovaly: pohoda; přátelé; má pěkná zahrádka; cestování;

práce tak, aby mě bavila (tam jsem měla obrázek notebooku a vedle skleničku vína ☺); moje děti a děti mých dětí (na které se těším ☺). No a potom jsem tam měla srdíčko se dvěma vrásčičkami staroušky, šťastnými a spokojenými. To budeme my dva s manželem, až budeme slavit osmdesátiny.

## Před nedávkem jsi změnila působiště a přesunula se z Tatry do Osramu. Co na té změně bylo nejzajímavější?

Asi přátelší lidé. Třeba po prvním týdnu se mě paní na vrátnici zeptala: „Už jste u nás týden, jak se Vám tady líbí?“. A také spousta věcí, které Osram dělá pro lidi. Různé akce, charitu. Klidové koutky a čisté, moderní šatny (kdo pracuje ve starší výrobní firmě tak ví, že to není samozřejmost ☺). A moc se mi líbí salátový a kompotový bar zdarma. Díky tomu žiji alespoň trochu zdravě.

## A jaká změna to pro Tebe byla v personální práci?

Personalisti v Osramu mají například klíčové pracoviště, na kterém se pravidelně střídají a sbírají podněty a žádosti od zaměstnanců. Vypracovali si na to manuál, aby uměli poradit i v jiných oblastech, než na které se specializují. Eliminovali tak vyrušování z práce u ostatních kolegů.

## Co si myslíš, že personalisté pro svou práci nejvíce potřebují?

Aby si top management uvědomil, jak mohou být důležití pro firmu. V čem ji mohou podpořit, pomoci. Ať již různými projekty, nápady, elánem a energií.

## A co personalistům chybí?

Většinou čas ☺ A také být zapojen do běžného života firmy, poznat procesy, výrobní program, pracovní prostředí zaměstnanců. Zapojení do projektů apod.

## V čem si myslíš, že dělají personalisté často chybu?

Soustředí se moc na personální procesy a neuvědomují si souvislosti. Kde a na co se navazuje. Když budou znát návaznosti, mohou předejít nedorozuměním. Když se nechají více vtáhnout do života firmy, analýz,

plánování, projektů, lépe to pochopí. Firma je jeden velký živý celek a každý tam má svoje místo. A na managementu záleží, zda toho umí využít.

## Která část práce personalisty je nejtěžší?

Být pořád optimistou. Protože vidí pěkné i škaredé věci. Osudy lidí. Co se povedlo a co ne.

## Co odlišuje personalistu od jiných manažerů?

Že mu nestačí rozumět jen HR, ale celé firmě. Měl by o ní vědět nejvíce.

## Potkáváme se na různých akcích pro manažery a personalisty. Co je na takovém setkávání pro Tebe nejpřírodnější?

Inspirace. Že si umíme poradit, sdílet dobrou praxi. A že si nasloucháme. Protože ve firmě nasloucháme jiným a tady někdo naslouchá nám. ☺

## A co bys na závěr popřála kolegům do nového roku?

Ať je dobrá nálada neopouští. ☺

Jana Trdá  
Erudio Patria, s. r. o.

Klára Šimurda k tomu dodává: „Čím otevřenější je vztah mezi agenturou a HR, tím více z toho všechny strany vyteží. HR musí pracovat efektivně, udávat trend.“

Pro podporu vzájemné spolupráce je vhodné příležitostně osobní setkání, díky kterému si snáze ujasníte případné problémy či nadcházející změny. U tohoto bodu je zřejmé, že osobní sympatie zde mohou hrát poměrně zásadní roli, ale nezapomínejme, že jde o pracovní-obchodní vztah a sympatie by zde neměly převažovat. Není možné navázat takto blízký vztah s velkým množstvím agentur. Je proto důležité si nejprve stanovit své potřeby a následně získat reference na jednotlivé agentury, například od kolegů z jiných firem. Není pravidlem, že čím větší tým lepší. Některé lokálně zaměřené agentury Vám mohou nabídnout lepší služby, a také lepší znalost daného prostředí.

## SLABINY

Jednou ze slabin personálních agentur je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, která vede k zpřeháňání vztahů a vzájemných vazeb. Je proto důležité mít na paměti zastupitelnost a to na obou stranách. Může být proto dobré rozšiřovat a prohlubovat tyto vzájemné vztahy tak, aby výměna nebo vypadnutí jednoho článku nemuselo ohrozit dlouhodobou spolupráci.

Personální agentury naopak naráží na velmi zdlouhavé procesy

uvnitř firem. To často vede k tomu, že ačkoli byl předložen kvalitní kandidát, příliš zdlouhavý proces jej odradí nebo si najde zaměstnání dřív, než vůbec dojde k předložení nabídky ze strany společnosti. Je zřejmé, že zástupci personálních oddělení někdy nemohou přímo ovlivnit rychlost jednotlivých kroků. Jejich hlas by měl ale zaznívat dostatečně výrazně a sami by měli mít zájem na zrychlení procesů ve společnosti a tím zvýšit vlastní flexibilitu.

## MÍT VLASTNÍHO AMBASADORA

Pokud se Vám tedy podaří navázat plnohodnotný vztah se zástupci některé personální agentury, mělo by se Vám podařit také docílit pocitu spokojenosti a vzájemného partnerství. A troufám si říct, že jako bonus, získáte oddaného spojence. Ten Vás také reprezentuje na pracovním trhu, představí Vaši společnost případným kandidátům, obhájí Vás v případech jakýchkoli nejasností a předává dál Vaše dobré jméno. „Kandidát, který má dobré informace se může lépe rozhodnout. Výrazně se tak zvyšuje pravděpodobnost, že najde práci, ve které bude spokojený. To je jeden z faktorů, vedoucích ke stabilnímu týmu,“ dodává Klára Šimurda.

## JAKÉ JSOU VAŠE ZKUŠENOSTI?

Bc. Tereza Pawerová  
Sky Select s.r.o. – personálně-poradenská agentura



# Strategie na útěku před firemní kulturou?

**Zakladatel moderního managementu Peter F. Drucker kdysi naservíroval Firemní kultuře ke snídani Strategii. A William G. Pietersen, profesor Columbia Business School, jej parafrázoval tvrzením, že „když kultura klade odpor strategii, kultura vítězí“. Proč se strategie se železnou pravidelností stává obětí firemní kultury?**

Firemní kultuře dáváme nevídanou příležitost ke smutnému vítězství nad strategií vždy, když nezohledňujeme mezilidské vztahy, hodnoty a postoje lidí ve vlastní firmě. Vytvořená strategie se tak vzdaluje od jejich skutečného jednání. Velmi často se při formování strategie ve firmách ptáme, kam chceme růst, nebo jakým obchodním aktivitám se budeme věnovat. Namísto toho bychom si měli uvědomit, kým chceme být, v čem jsme opravdu dobří a v čem můžeme být jedineční. Úspěšná a udržitelná strategie je založena na sdílení hodnot, inovativním myšlení, systematickém přístupu a týmové spolupráci. A je tak silná, jak silní jsme my, její tvůrci.

## Jaká je role HR?

Roli HR při formování, tvorbě a realizaci firemní strategie ve velké míře určuje přístup vrcholového vedení firmy. Pokud vrcholoví manažeři chápou klíčovou roli lidí ve firmě pro realizaci dohodnutých cílů a vytváření konkurenční výhody, stává se pro ně HR silným a nepostradatelným partnerem a můžeme tak významným způsobem přispět k udržení souladu mezi strategií a kulturou. Svou strategickou roli pak v HR

naplňujeme zejména rozvojem klíčových kompetencí firmy. Tyto kompetence představují jedinečné a konkurenčně obtížně napodobitelné hodnoty pro naše zákazníky. Míra úspěchu při naplňování strategické role HR tedy závisí také na našem skutečném přínosu pro vytváření budoucích konkurenčních výhod. Takový přínos může být podmiňován mnoha faktory, ale nezbytným základem pro jeho dosažení je vysoká úroveň strategického myšlení na straně HR. Schopnost strategického myšlení nám není vrozená, budujeme si ji individuálně na základě specifických zkušeností. Do širokého spektra charakteristik schopnosti strategicky myslet patří např. schopnost předvídat, kriticky myslet, jednoznačně interpretovat názory, schopnost rozhodovat nebo umění učit se.

## Firemní strategie a strategie HR

Klíčovým úkolem HR je přizpůsobení řízení lidských zdrojů firemní strategii a strategickým cílům firmy – integrujeme vertikálně. Nesmíme zapomínat ani na strategický soulad mezi jednotlivými oblastmi a činnostmi HR, tzv. horizontální integraci. Pokud integrujeme úspěšně, jsou námi nastavené zásady a postupy v řízení lidských zdrojů akceptovány a každodenně využívány manažery i zaměstnanci. Smyslem strategie lidských zdrojů je zapracovat záměry firmy do oblasti HR tak, abychom uplatňovanými postupy a pravidly podporovali dosažení strategických cílů firmy. Tím je také potvrzena důležitost strategické role i strategického řízení HR pro úspěch firmy v konkurenčním a stále se měnícím prostředí.

## Jak začít?

Naše cesty k funkční integrované strategii jsou velmi individuální a souvisí i s vnitřním prostředím firmy. Mám ráda jednoduchost, a možná i proto mne zaujal koncept zlatého kruhu, založený na inspirativním leadershipu. V něm dokázal Simon Sinek, konzultant managementu a leadershipu, shrnout podstatu strategie do tří otázek:

- 1. PROČ** máme něco dělat (potřebuje to někdo, zajímá to někoho)?
- 2. JAK** splníme požadavky zákazníka (je to reálné)?
- 3. CO** vlastně nabízneme (jak to vypadá, funguje to)?

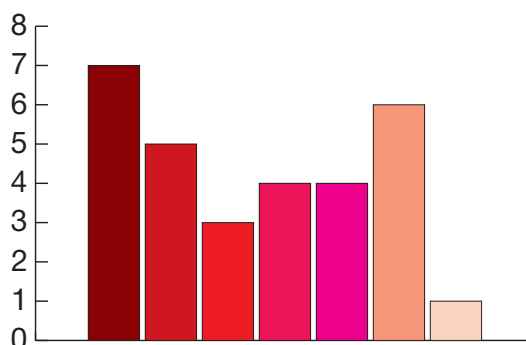
Strategická role a řízení HR je pro současné personalisty velkou aktuální výzvou a velmi širokým tématem. Ráda se k němu, i na základě vašich podnětů, milí čtenáři, budu vracet a čerpat inspiraci i z Vašich zkušeností.

*Hana Caltová, MBA  
Kofola ČeskoSlovensko a. s.*



# PRŮZKUM „Co Vás zajímá“

**Personalistika nám je velmi blízká. A jelikož se naše společnost nesoustředí pouze na vzdělávání, rozhodli jsme se, spolu s personalisty, vytvořit webjsempersonalista.cz. Co je jeho cílem se můžete dozvědět z úvodníku. A není lepší metody zjištění potřeb, než se zeptat samotných personalistů, jaká témata by na něm rádi viděli a četli. Zde jsou již kompletní výsledky krátkého průzkumu. Děkujeme všem respondentům, web poběží velmi brzy.**



- Články, které píše personalisté personalistům
- Výsledky různých průzkumů a analýz, týkajících se HR
- Rozhovory
- Odkazy na zajímavé články z jiných zdrojů
- HR Poradna
- Akce týkající se personální práce
- Neúspěšné i úspěšné příběhy z praxe



# Dobře vybraní lidé, se kterými se špatně pracuje

V případě úspěšně zvládnutého náborového procesu nastoupí na volnou pozici kandidát, který má ty nejlepší předpoklady k tomu, aby mohl zadanou práci vykonávat, resp. rychle si osvojit požadované znalosti a dovednosti. Zároveň se od něj očekává, že perfektně zapadne do stávajícího týmu, upevní a obohatí ho. Práce personalisty v této fázi nekončí, ale vstupuje do další etapy, která je neméně důležitá a jejíž naplnění je předpokladem pro setrvání zaměstnance ve společnosti.

Téma, které tímto článkem nakousnu, je velice komplexní a souvisí s motivací zaměstnanců, jejich osobním rozvojem a spokojeností v zaměstnání. Pokud je člověk v práci dlouhodobě nespokojený a pokud jeho potřeby nejsou naplňovány, dříve či později začne hledat nové zaměstnání a odejde. S ním také know-how a počáteční investice, které do něj zaměstnavatel vložil v souvislosti s jeho zaškolením a adaptací v rámci společnosti. Demotivovaný zaměstnanec, který není spokojen s prací, může být pro zaměstnavatele zároveň přítěží. Bývá pasivní, nepřináší nic nového a v horším případě dokonce škodí a strhává ostatní členy v týmu k negativismu.

## NOVÝ ZAMĚSTNANEC – A CO DÁL?

Každý personalista, resp. zaměstnavatel by si tedy měl položit otázku, jak se zaměstnanci pracovat, jak správně identifikovat jejich potřeby a jak zajistit jejich setrvání ve společnosti po co nejdelší dobu. Cílem je vytvořit vzájemně prospěšný pracovní vztah, z něhož budou těžit obě strany.

Pojmenovat faktory, které mají vliv na postoj zaměstnanců a jejich vztah k zaměstnavateli, není až tak složité. Je však nutné vzít v potaz celou řadu aspektů, které spolu vzájemně souvisejí a které od sebe nelze oddělit. Stejně tak není možné tyto faktory zcela jednoznačně seřadit

dle důležitosti a významnosti. To souvisí jednak s jejich propojeností a jednak s tím, že každý člověk je jedinečné individuum (živá bytost) ovlivněné jednak vrozenými předpoklady a dále výchovou, prostředím, ve kterém vyrůstal a v němž se pohybuje, zkušenostmi a dalšími vlivy. Jinými slovy podobní lidé v téže situaci mohou reagovat naprosto odlišně a mohou být motivováni rozdílnými podněty.

## CO OVLIVŇUJE POSTOJ ZAMĚSTNANCŮ?

Co tedy ovlivňuje postoj zaměstnanců a jejich vztah k zaměstnavateli, jejich motivaci a spokojenost? Jedná se mimo jiné o tyto faktory:

- Možnost seberealizace.
- Smysluplnost práce a porozumění jejímu účelu.
- Viditelný výsledek či výstup činnosti.
- Osobní rozvoj, vzdělávání se, získávání nových znalostí, dovedností a zkušeností.
- Pracovní kolektiv a pracovní vztahy na pracovišti, celková atmosféra v týmu.
- Možnost spolehnout se na kolegy / vedoucího a důvěra.
- Firemní kultura.
- Porozumění firemním hodnotám, identifikace s nimi a jejich realizace a naplňování v praxi.
- Zázemí poskytované firmou, benefity,

finanční ohodnocení.

Vzít v potaz (nejen) výše uvedené aspekty není jen úkolem personálního útvaru v rámci společnosti, i když ten hraje klíčovou roli, protože tvoří dlouhodobější strategické vzdělávací a rozvojové plány. Důležitou roli hraje také přímý nadřízený, protože ten je se zaměstnancem v kontaktu prakticky denně, pracuje s ním, zadává a hodnotí jeho úkoly. Stejně tak je ale důležitý postoj zaměstnance samotného, protože vztah mezi ním a zaměstnavatelem je obousměrný. Každá společnost je odrazem svých zaměstnanců a naopak. Existuje mezi nimi provázaný vztah, v jehož důsledku se obě entity vzájemně ovlivňují. Pokud je tedy ve společnosti „něco v nepořádku“ a zaměstnanci houfně reagují na nabídky konkurence a odcházejí, nelze veškerou vinu svést na firemní kulturu, nejvyšší vedení, dotyčného zaměstnance nebo jeho vedoucího. Důvodem nespokojenosti zaměstnance, která nakonec vede k jeho odchodu je vždy souhra více okolností. Proto je důležité přistupovat k této problematice ze široka a komplexně a vzít v potaz celkový kontext situace. A právě tímto tématem se budu zabývat v sérii dalších článků, které připravujeme.

Veronika Janáková

Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

## AKTUÁLNÍ AKCE Erudio Patria

Termín	Téma	Místo
20. ledna 2017	Kulatý stůl na téma „Proces vzdělávání“	Huisman Konstrukce s.r.o., Sviadnov
24. leden – 24. březen 2017	Lektorský kurz 6+1 den (zimní)	Impact Hub Ostrava
9. únor – 30. červen 2017	Kouč/ka 15+1 den	Impact Hub Ostrava



# Vybíráme racionálně, emocemi se nezdržujeme

Na co se zaměřujeme při výběru lidí? Co, kde, kdy budou dělat, co k tomu potřebují za dovednosti a schopnosti. Člověk ale není tvor racionální a jeho chování je emocemi definováno. Nemá smysl s tím bojovat. Je třeba s tím pracovat. Zohlednit je při organizaci všech procesů ve firmě, jichž se účastní lidé. Tedy všech. A nejlíp s tím začít při samotném vstupu – při náboru.

## Lidé. Věčné (a vděčné) téma rozhovorů personalistů, manažerů, majitelů firem.

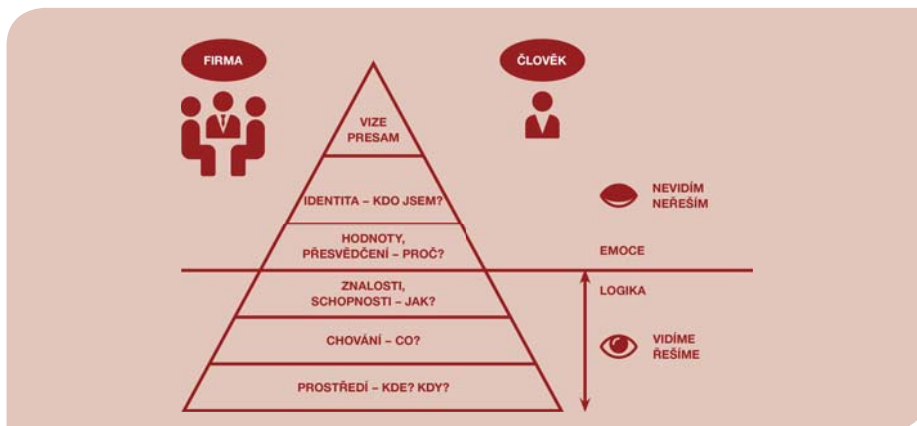
Jak je oslovit? Jak je získat? Jak je motivovat? Jak je udržet? Mnoho otázek. Nabízím Vám jednu z možných odpovědí. Jako žádná metoda, ani tato není samospasitelná. Nejen má zkušenost, ale i nastupující trend, ukazuje, že to je cesta účinná, dlouhodobě udržitelná. Její jedinou „nevýhodou“ je potřeba ji integrovat do každodenního života firmy a neuchylovat se k ní jen v době, kdy nám teče do bot.

## Diltsovy úrovně

Při své práci kouče ráda využívám techniky Diltsovy pyramidy. Je jednoduchá a pěkně ilustruje chování lidí. Naučila jsem se s ní ale pracovat při vedení lidí i při náboru. Každý z nás se pohybuje v nějakém prostředí, nějak se zde chová, přičemž využívá své znalosti a schopnosti. Potud je vše v pořádku. Toto vidíme. Tomu se zevrubně věnujeme i v náborových inzerátech. Budete pracovat v mladém týmu, budete se starat i optimalizaci stavu zásob a k tomu potřebujete základní znalosti práce se SAP. Všichni to zadáváme. Všichni to čteme. Většinou i zadáváme. Namátkou jsme otevřela několik desítek inzerátů hledajících specialisty a střední management, abych našla ty, které neskončí u popisu těchto tří úrovní. Nenašla jsem ani jediný. Další úrovně se totiž mihnou inzercí velmi zřídka. Občas je možné je zachytit při pohovorech nebo při AC apod. Faktem však zůstává, že i zde se ale spíše testují dovednosti, znalosti, v lepším případě i talenty.

## Jenže proč?

Našimi přesvědčeními, hodnotami, natož naší identitou se zabírají jen personalistické (a manažerské) bílé vrány. Přitom přesvědčení a hodnoty jsou pro naše chování zcela zásadní. Nejedná se o



nějakou soft nástavbu pro HR. Jednoznačně totiž ovlivňují náš výkon, naši ochotu jít do akce, naši loajalitu. Tady by mohli zbystřit i zarytí racionalisté.

To, čemu věřím a co není v rozporu s mými hodnotami, může být velkým motivátorem. Významně větším než motivace penězi či benefity, které jsou ve firmách běžné. Díky svému několikaletému působení v neziskovém sektoru jsme zjistila, jakou sílu může mít právě tato úroveň. Já se k ní propracovala z nutnosti. Peníze jsme jako motivátor neměli. Správně nastavená vize a hodnoty firmy, sladěné s hodnotami jednotlivých členů týmů nám dokonce pomohli, když jsme už tak podprůměrné platy ještě snížili. Stále bylo „pro co žít“. Pokud by lidé chodili do práce pouze pro peníze, pro status, nutně by v době krize museli odejít. Tuto svou zkušenost jsme si ale ověřila i v běžném byznysu.

## Ptejme se a sladujme.

Proto se ptejme již při náboru: Jaké jsou vaše hodnoty? Jaká jsou vaše přesvědčení? V co věříte? Proč? Ráda využívám i velmi jednoduchý volně dostupný Barrettův test hodnot. Aby však mohlo dojít ke sladění, je třeba znát také tyto stavební kameny naší

firmy. Dejme uchazečům (a samozřejmě i zaměstnancům) reciprocitu. Ukažme jim, že i pro nás tohle nejsou jen prázdná slova, která se nám hodí na web a do výroční zprávy. Ukažme, že opravdu víme, kdo jsme (identita), víme, kam jdeme (vize), víme, proč to děláme (hodnoty) a čemu věříme. Pokud netušíme kam a proč jako firma jdeme, jen těžko můžeme někoho přesvědčovat, aby tam šel s námi.

První námitkou, kterou zaslechnu, když se o takovém přístupu bavím s představiteli firem bývá: „Tohle by u nás nefungovalo. V tomhle je naše firma specifická, my neděláme do osobního rozvoje.“ Proto jsem ráda, že jsem se potkala s Jiřím Kleinem, ředitelem Městské policie v Novém Jičíně, který přesně tyto a ještě mnoho dalších principů svobodných firem, používá při práci s lidmi v takové instituci, jakou je policie. Říká: „Ve své práci s lidmi jsem se zaměřil na „proč?“. „Jak?“ je potom už jednoduché.“

*Máte ještě nějakou námitku, proč je vaše firma speciální a ptát se proč (sebe i uchazečů) není pro vás vhodné?*

Michaela Holíšová  
I am Coach s.r.o.

## Kontakty a redakční rada

O Vaši pohodu s našimi novinami se stará redakční rada.

Z redakční radu jsou odpovědní – Tomáš Jirkal a Jana Trdá.

Soví noviny vydává společnost:

Erudio Patria s.r.o., Sokolská třída 1263/24, Ostrava-Moravská Ostrava.

ERUDIO PATRIA