

Získávání zaměstnanců

Analýza pracovní pozice
(Job analysis)

Pracovní inzeráty
(Job advertising)

recruitment
stážisté
fundraising
nezisk
projekty
sociologie
HR
granty
rozvojovka
výuka
mentoring
psychologie
onboarding



Co nás čeká

1. Získávání zaměstnanců – zarámování do kontextu
2. Příklady z praxe (aneb proč Analýza pracovní pozice)
3. Analýza pracovní pozice – "teorie"
4. Analýza pracovní pozice – postřehy a tipy z praxe
5. Otázky, shrnutí

Získávání zaměstnanců



Úkol

Jste interní HR tým středně velké firmy (cca 100 zaměstnanců).

Přišla za vámi vedoucí jednoho z týmů, že jí jeden z členů jejího týmu oznámil, že bude odcházet. Potřebuje za něj tedy co nejdříve sehnat náhradu.

Jaké kroky podniknete od této chvíle až do momentu, kdy vám nastoupí nový kolega do týmu? Co budete zvažovat, jak budete postupovat?

Získávání zaměstnanců

- Identifikace potřeby, „poptávka“
- **Analýza pracovní pozice (design pozice)** + výběr kritérií
- Zvážení možností - interní/externí zdroje
- Časový harmonogram, plán, rozpočet
- **Příprava inzerátu + inzerce**
- Výběrové řízení (volba metod, příprava, realizace, hodnocení, výběr/rozhodnutí)
- Nabídka, vyjednávání
- Nástup nového zaměstnance, onboarding

Příklady z praxe



Frank Bold - kdo?



Frank Bold mění svět. Právem.

Kdo jsme?

Frank Bold je expertní skupina sdružující mezinárodní tým více než sto odborníků s pobočkami v Praze, Brně, Ostravě, Bruselu a Krakově. Právní expertízu propojujeme s poradenstvím v oblasti zelených financí, energetiky, public affairs a službami v public relations.

Jak pomáháme

Jsme certifikovaná B Corporation kombinující byznys přístup s odpovědností vůči společnosti. Proto vedle našich komerčních služeb provozujeme bezplatnou právní poradnu, expertně zajišťujeme fungování Rekonstrukce státu, věnujeme se tématu korporátní odpovědnosti v EU a aktivně pomáháme řešit co nejhladší přechod na nízkoemisní energetiku.

Co je to za jméno?

Kde se vzal Frank Bold a jaká je jeho mise?

[Příběh Franka Bolda →](#)

BOLD FUTURE: Udržitelností k

Frank Bold

společnost s ručením omezeným


**Frank
Bold**
Society

spolek, dříve Ekologický
právní servis


**Frank
Bold**
Fundacja

v Polsku působící spolek


**Frank
Bold**
Kids

spolek


**Frank
Bold**
Advokáti

advokátní kancelář, společnost
s ručením omezeným


**Frank
Bold**
Advisory

společnost
s ručením omezeným


**Frank
Bold**
Energy

společnost
s ručením omezeným

Příklady

1) Koho byste vybrali a proč?

2) V čem si myslíte, že byl problém? Co byste dělali?

Co z toho plyne pro analýzu pracovní pozice?

Analýza
pracovní pozice
(*Job analysis*)



Analýza pracovní pozice

(Job analysis, work analysis)

'Job analysis is the systematic process of discovery of the nature of a job by dividing it into smaller units, where the process results in one or more written products with the goal of describing what is done on the job or what capabilities are needed to effectively perform the job.' (Brannick, Levine and Morgeson, 2007, p. 8.)

Arnold, J., Randall, R., 2010.

Analýza pracovní pozice

(Job analysis, work analysis)

Popis pozice / Popis pracovních činností *(job description)*

= konkrétní činnosti, úkoly, povinnosti, odpovědnosti vztahující se k dané pracovní pozici

Popis pracovníka *(person specification)/*

Přehled pracovních požadavků *(job specification)*

= kvalifikace, vlastnosti, schopnosti, osobnostní rysy atd.

Kompetence, kompetenční modely

(Competency / competence, competency model, competency framework)

- novější přístup, kritika „tradičních“ přístupů k APP
- reflektuje rychle se měnící podmínky (pozice, kontext),
- zaměřené více na pracovníka
- termín „kompetence“ používaný nejednotně (pravomoci x kvalifikace x behaviorální charakteristiky)

Kompetence, kompetenční modely

(*Competency / competence, competency model, competency framework*)

ments (Sanchez and Levine, 2001; Lievens and Sanchez, 2007). A *competency* can be defined as the cluster of specific characteristics and behaviour patterns a job holder is required to demonstrate in order to perform the relevant job tasks with competence. Many organisations now use competency analysis to identify the required knowledge, skills and behaviours that are essential to perform a specific job role. The main aim of competency analysis is to derive a *competency model* for the target role. A competency model comprises a comprehensive list of all the relevant competencies associated with a given job role. For more detailed discussions see Sparrow and Hodgkinson (2002) and Schippman *et al.* (2000).

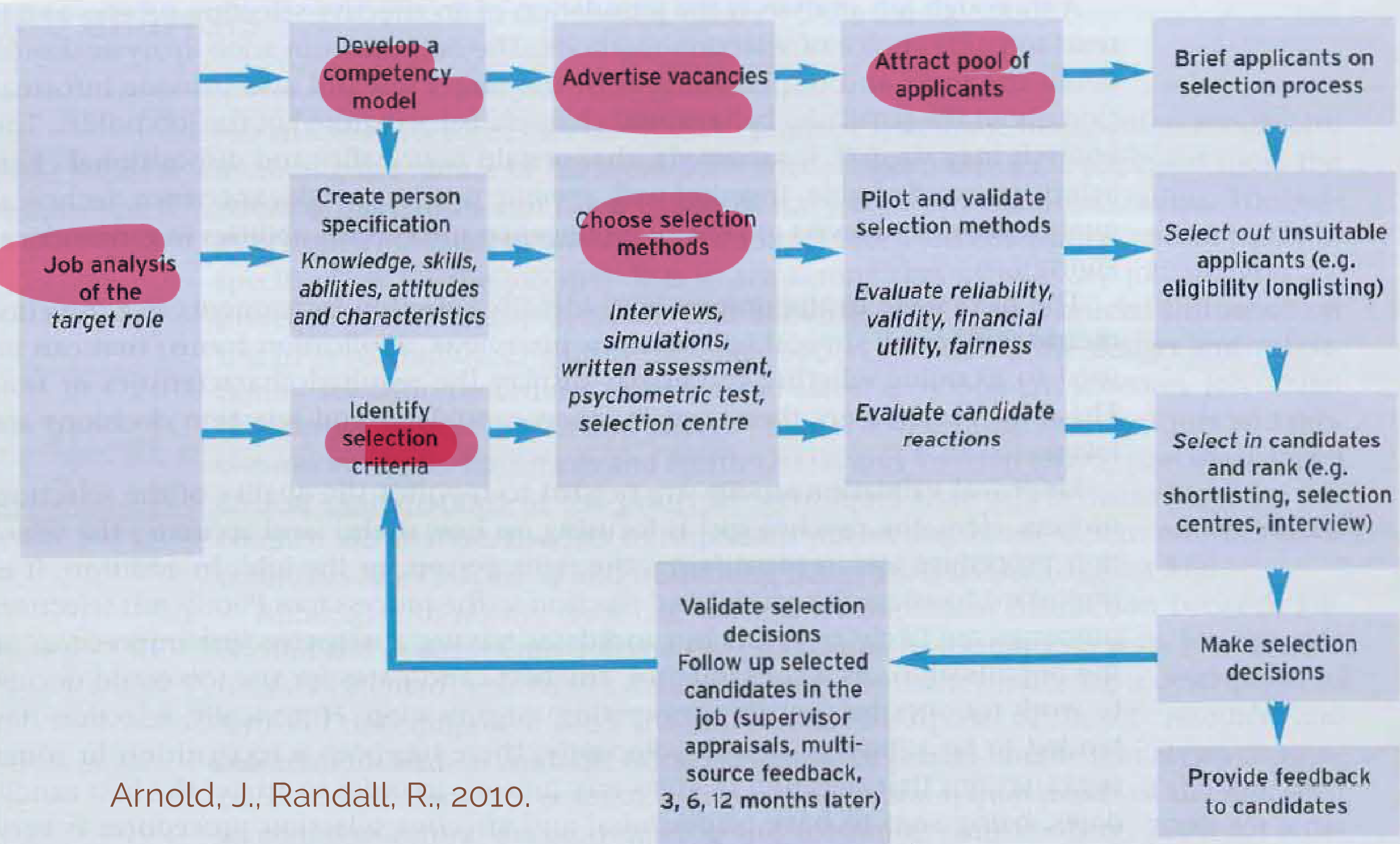
Arnold, J., Randall, R., 2010.

Kompetence, kompetenční modely

(Competency / competence, competency model, competency framework)

- Behaviorální charakteristiky (nutné k dobrému výkonu na pozici), pozorovatelné chování
- **Schopnosti, dovednosti, zkušenosti, znalosti, vlastnosti, postoje, návyky...**
- Pozitivní (žádoucí), negativní (nežádoucí chování)

- **Kompetenční model** = „profil“, seznam znalostí, dovedností a charakteristik
– pro konkrétní pozice, skupiny pozic nebo pro celou firmu



Arnold, J., Randall, R., 2010.

Metody

- **Rozhovor**
- Dotazníky
- Pozorování
- Záznamy chování, „deníky“
- Další už existující data

Využití výstupů analýzy pracovní pozice

Výběrové řízení / výběr zaměstnanců
(inzeráty, výběr vhodných metod, rozhodování...)

Další vzdělávání zaměstnanců, profesní rozvoj
Stanovování cílů, hodnocení výkonu

Výběr a hodnocení uchazečů

Vychází ze 2 základních předpokladů:

1) Mezi lidmi existují **individuální rozdíly**

- ne všichni se stejnou měrou hodí na danou pozici
- vhodní lidé na vhodnou pozici („matching“ people and jobs)

2) Budoucí chování, a tedy i **budoucí pracovní výkon**, je možné **předvídat**, dá se do jisté míry odhadnout

Úkol

Jak byste popsali tato "kritéria" pro pracovní pozici
(např. prostřednictvím popisu konkrétního chování, dovedností)?

Komunikační dovednosti

Znalost angličtiny

Minikvíz

Analýza pracovní pozice je s.....ý p....., jehož cílem je identifikace charakteristik důležitých pro ú..... vykonávání p..... p.....

Hlavními výstupy analýzy pracovní pozice jsou 1) a 2)

K..... m..... je seznam znalostí, dovedností, vlastností, behaviorálních charakteristik atd. nezbytných pro konkrétní pozici nebo skupinu pozic nebo pro

Minikvíz

Analýza pracovní pozice je **systematický proces**, jehož cílem je identifikace charakteristik důležitých pro **úspěšné** vykonávání **pracovní pozice**.

Hlavními výstupy analýzy pracovní pozice jsou 1) **popis pozice** (job description) a 2) **popis pracovníka / přehled požadavků** (person specification / job specification).

Kompetenční model je seznam znalostí, dovedností, vlastností, behaviorálních charakteristik atd. nezbytných pro konkrétní pozici nebo skupinu pozic nebo pro **celou firmu**.

Job analysis
ve Frank Bold
(postřehy z praxe)



Co potřebujete?

Jak na to?



Job analysis - postřehy z praxe

- Zkušenost kandidátů/uchazečů *candidate's experience (journey)*
- 'Na budoucnost orientovaná analýza' *future-oriented job analysis, strategic job analysis*
- Jedno kritérium – různé týmy / kontext / různé pozice, různé podoby a projevy *(behavioural indicators)*
- Různá „váha“ (důležitost) různých kritérií, různá důležitost/frekvence jednotlivých pracovních činností
- Kritéria specifická pro pozici vs. firemní kultura
- Proces – průběžně revidovat, upravovat
- Není o „pocitech“, „intuici“ ...

Otázky?



Cílová rovinka



Minikvíz a úkol na závěr

Jak byste definovali analýzu pracovní pozice?
Co jsou její výstupy? K čemu se využívají?

Další postřehy nebo „aha“ momenty?

Co si z dneška odnést?

- **Získávání zaměstnanců** – proces od identifikace potřeby po nástup nového zaměstnance
- **Analýza pracovní pozice** – co, jak (metody), výstupy a jejich další využití, kompetence, kompetenční modely - **DĚLEJTE JI!**

At' se daří!

V HR i jinde