

Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru

- Cíl: získat s vynaložením **minimálních nákladů** takové **množství** a takovou **kvalitu pracovníků**, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů

Tři fáze získávání a výběru pracovníků

- Definování požadavků
 - Příprava popisů a specifikací pracovního místa
 - Rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
- Přilákání uchazečů
 - Prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů (uvnitř podniku i mimo něj)
 - Inzerování, využití agentur a poradců
- Vybírání uchazečů
 - Třídění žádostí
 - Pohovory, testování, hodnocení uchazečů
 - AC, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy

Definování požadavků

Úkol č. 1

Popis a specifikace pracovního místa

- Vyjadřují požadavky konkrétních pracovních funkcí
- Základní informace pro:
 1. sestavení inzerátu
 2. informování zprostředkovatelských institucí
 3. hodnocení uchazečů

Definice pracovního místa

- Přehled schopností
 - Dovedností
 - Požadavků na vzdělání
 - Požadavků na praxi
-
- => kritéria pro posuzování uchazečů při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti

Specifikace požadavků na pracovníka 1/3

- Odborné schopnosti (znalosti a dovednosti)
 - Co musí znát
 - Co musí být schopen dělat
 - Jaké zvláštní vlohy a dovednosti by měl mít
- Požadavky na chování a postoje
 - Aktuálně nejdůležitější kritérium pro výběr pracovníků (odborné schopnosti jsou až na 2. místě)
 - Chování musí odpovídat kultuře organizace
 - Odpovídají charakteristice stávajících pracovníků, kteří vykonávají svou roli efektivně
 - Požadavky na postoje, tzn. vhodné chování a úspěšný výkon

Specifikace požadavků na pracovníka 2/3

- Odborná příprava a výcvik
 - Požadované povolání
 - Odbornost
 - Vzdělání
 - Výcvik
- Zkušenosti, praxe
 - zejm. ve stejném oboru/podobné organizaci
 - Dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich
- Zvláštní požadavky
 - Např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy

Specifikace požadavků na pracovníka 3/3

- Vhodnost pro organizaci
 - Podniková kultura (formální i neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí
- Další požadavky
 - Cestování
 - Pracovní doba
 - Proměnlivé pracoviště
 - Pobyt mimo bydliště pracovníka
- Možnost splnit očekávání uchazeče
 - Možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání, ...

Příklad specifikace požadavků na pracovníka

1. Odborné schopnosti

■ Podstatné:

- všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů;
- způsoby vedení pohovoru;
- analýza pracovního místa;
- vkládání dat do počítačů;
- zvládání poměrně složitých administrativních postupů.

■ Žádoucí:

- provádění některých speciálních testů;
- hodnocení práce;
- metody konzultování;
- vedení vzdělávacích akcí.

2. Schopnosti chování:

- udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů;
- ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků a v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech;
- zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní;
- dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat;
- zaměřit se na dosahování výsledků;
- udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování;
- dobře ústně i písemně komunikovat.

3. Odborná příprava / praxe:

- absolvent magisterského studia se specializací v personalistice a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce.

Nebezpečí, kterým je potřeba se vyhnout

- Nadhodnocení požadavků na kvalifikaci a schopnosti
 - Zvyšuje problémy s přilákáním uchazečů
 - Vede k nespokojenosti pracovníků, když zjistí, že jejich talent a schopnosti nejsou využívány
- Podhodnocení požadavků
 - Stejně nebezpečné, ale méně časté
- = > rozlišovat mezi požadavky podstatnými a žádoucími

Modely klasifikace požadavků

- **Sedmibodový model**
 - starší
- **Pětistupňový model**
 - Jednodušší
 - Větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry
- Poskytují vhodný rámec pro výběrové pohovory
- Nyní se však stále více pro pohovory používá **přístup založený na schopnostech.**

Sedmibodový model

1. Fyzické vlastnosti
 - Zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva
2. Vědomosti a dovednosti
 - Vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
3. Všeobecná inteligence
 - Základní intelektuální schopnosti
4. Zvláštní schopnosti
 - Mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel
5. Zájmy
 - Intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
6. Dispozice (sklony)
 - Přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe
7. Okolnosti (zájmy)
 - Soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny

Pětistupňový model

1. Vliv na ostatní

- Tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby

2. Získaná kvalifikace

- Vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti

3. Vrozené schopnosti

- Přirozená rychlost chápání a schopnost učit se

4. Motivace

- Osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování

5. Emocionální ustrojení

- Citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi

Přístup založený na schopnostech

- Důraz na schopnosti chování
 - Schopnosti/kompetence definované pro konkrétní pracovní pozici
- Orientace spíše na osobnost než na práci!
 - Je kandidát schopný vést ostatní? Je to vůdčí typ? - > jaké vlastnosti jsou důležité pro vůdčí osobnosti?
 - Očekávání toho, co kandidáti musejí být schopni dělat
 - Interpersonální dovednosti, schopnost vést, energičnost, podnikavost, komunikační schopnost, členství v týmu, analytické schopnosti

Inzerát = reklamní text

- Svižný, čtivý, přirozený, vyvolávající emoce
- 300 – 400 slov
 - Kandidát v průměru stráví čtením inzerátu 14 s. = přečte cca 40 slov

Příklady pro srovnání

Co bude Vaše práce

- péče a vytváření vztahů s klienty
- aktivní nabídka a prodej produktů skupiny ČSOB
- získávání nových klientů
- zajišťování poradenských služeb v oblasti bezhotovostních a hotovostních operací
- zodpovědnost za obchodní výsledky a plnění obchodních plánů

Příklady pro srovnání

Co u nás budete dělat?

- Přijímat s úsměvem naše klienty, šířit dobré jméno banky a představovat Air Bank klientům na pobočkách
- Sdílet příběhy klientů, pomáhat jim, učit je dívat se na bankovníctví jiným pohledem
- Aktivně seznamovat klienty s tím co jim dokážeme poskytnout a prodávat naše služby
- Starat se o to, aby každý kdo zavítá na naši pobočku, odcházel s pozitivním zážitkem
- Táhnout za jeden provaz s kolegy na pobočce i mimo ni
- Pracovat na svém rozvoji a zapojovat se do skvělých projektů
- Zkrátka pomáhat nám s tím, aby měli naši klienti Air Bank rádi :)

Co nefunguje

- Extrémy
 - Úřednický jazyk – bez emocí (Vaše náplň práce bude...), fráze (práce v přátelském kolektivu) a strohé věty (získávání klientů, sledovat výkazy)
 - Příliš cool a žoviální – „aby to fungovalo na mladý“
 - Adjektiva jako skvělí, moderní, motivující, nejlepší, dynamický – píšou firmy, které nemají co konkrétního říct
- Angličtina
 - Čeština funguje lépe
- Prázdná slova a klišé
 - „Mladý dynamický kolektiv“, „Možnost kariéerního růstu“, „Odpovídající finanční ohodnocení“, „Zázemí mezinárodní skupiny“
 - požadujeme aktivitu, spolehlivost, loajalitu – kdo si sám sobě řekne: „Jsem nespolehlivý, tohle není práce pro mě.“?

Nabízíme:

- zázemí velké společnosti - člena finanční skupiny ČSOB
- nástup dle dohody
- notebook, mobilní telefon
- rozmanitou, zajímavou a samostatnou práci
- odpovídající mzdové ohodnocení s cílovými odměnami
- pružnou pracovní dobu
- přátelský kolektiv
- množství zaměstnaneckých výhod (příspěvek na stravování, příspěvek na soukromé životní pojištění/penzijní připojištění se státním příspěvkem, týden dovolené navíc, placené volno v případě nemoci, zvýhodněný přístup k finančním produktům ČSOB Group apod.).
- možnost dalšího vzdělávání

Co má smysl uvádět?

- konkrétní kvalifikaci a technologie
 - u specializovaných profesí zkoušky a certifikáty
 - jazykovou znalost
 - pracovní zkušenost (např.: máte za sebou alespoň 2 roky v reklamce)
-
- Méně je více
 - Skutečný výběr je třeba udělat nad životopisem a při pohovoru

Co funguje?

- Dejte si záležet na formě
- Výpis požadavků, rozkazů a hesel, anebo něco lidského?
 - „Požadujeme komunikativní angličtinu“ a nebo raději „Domluvíte se s klientem anglicky“
- Empatické mapy

Náplň cvičení z Personálního managementu

- Práce ve dvojicích
- Získávání a výběr pracovníků na pozici:

POJIŠŤOVACÍHO PORADCE ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG

- 1. Úkol: napište popis pracovní pozice – zaměřte se na kompetence**
- 2. Úkol: vytvořte empatickou mapu**
- 3. Úkol: napište pracovní inzerát**