

# Výběr pracovníků

Bohumíra Lazarová & Stanislav Antoš



## CÍLE A PODOBA PŘEDMĚTU

- Získat základní znalosti a dílčí dovednosti pro organizování a vedení procesu výběru pracovníků.
- Blokovaná výuka
- Požadavky na ukončení – zpt.,: aktivní práce v hodinách, úkoly ve skupině

# Obsah

- Pojmy
- Proces výběru
- Organizace výběrového řízení
- Metody výběru Role psychologů
- Organizace assessment center
- Metody v assessment centrech
- Výhody assessment center
- Role personálních agentur

# Základní pojmy

- Výběrová řízení
- Konkurzní řízení
- Recruitment
- Replacement
- Outplacement



# Proces výběru – před výběrem:

- Potřebujeme nového pracovníka?
- Výběr nebo replacement?
- Víme o někom vhodném?
- Ulovíme někoho? (headhunting)
  
- Každý výběr je riziko

# Profesiografie

Popis pracovní pozice:

- jaké jsou úkoly, povinnosti a odpovědnosti pracovníka
- jak je pracovní pozice zařazena v organizační struktuře
- jak, kdy a kde je práce vykonávána
- jaké znalosti /vzdělání, dovednosti a zkušenosti jsou potřeba pro výkon práce
- další požadavky na pracovníka (specifikace pracovní pozice a požadavků). Pozor na diskriminaci.

# Význam profesiografie

- Popisy pracovních pozic je třeba aktualizovat.
- Mohou pomoci optimalizovat výkony i organizační struktury.
- Jsou důležité i pro zavádění systému hodnocení, při tvorbě plánu vzdělávání. Při replacementu.
- Existují katalogy pracovních pozic ve firmách.

Úkol: Ve skupině vytvořit popis pracovní pozice.  
(nejlépe v reálné podobě).

# Koho potřebujeme

- Popis pracovní pozice a generování přesných požadavků na pracovníka je základem úspěchu.
- Vyjednávání se zaměstnavatelem o požadavcích (nepodcenit)
- Stanovení - soupis požadavků

Úkol: doplňte profesiografii o další soupis požadavků



# Inzeráty

- Forma a místo zveřejnění je odvislé od toho, koho hledáme (Kdo čte Lidové noviny? Kdo čte Učitelské noviny? Kdo čte Blesk?)

## Struktura:

- Co hledáme (přesný popis). Požadavky (pozor na diskriminaci). Pořadí důležitosti požadavků.
- Co nabízíme (i platové rozpětí). Doba nástupu.
- Způsob přihlášení (čas, dokumenty – přesně požadavky...)
- Termín (vhodně zvolený)
- Požadované dokumenty: vysvědčení, další certifikáty, zdravotní způsobilost, životopisy, motivační dopisy, výpisy z rejstříku trestů, vyžádané reference, souhlas se zpracováním a dokumentací údajů, souhlas se získáváním referencí apod. (ale také rukou psané životopisy, návrh nějakého postupu, vlastní text...)
- Kontakt na firmu nebo agenturu
  
- Přesným zadáním si ušetříme práci, zredukujeme počet nevhodných kandidátů.

## **Úkol:**

**Analýza vyhledaných inzerátů.**

**Napsat inzerát na vybranou pracovní pozici s využitím profesiografie.**

# Organizace výběrového řízení

- Počet výběrových kol (záleží na počtu kandidátů a metodách). Dvě a více. První kolo obvykle bez účasti – studium dokumentů. Ne příliš mnoho kol – má své důvody.
- Časový rozvrh
- Pozvánky uchazečům
- Zázemí, úprava místnosti, pomůcky. Pozorovací archy. Kopie dokumentů
- Důstojné prostředí. Oblečení, telefony...
- Čas příchodu kandidátů (mají se vzájemně setkat? – čekací místnosti). Hromadný výběr nebo individuálně? Záleží na počtu i metodách výběru.

# Organizace výběrového řízení

- ⚙ Komise: koho potřebujeme? Potřebujeme specialistu? Počet lidí v komisi. Účast přímého nadřízeného. Úkoly pro jednotlivé členy komise – role v komisi. Vedení komise.
- ⚙ Jaký bude postup – metody.
- ⚙ Jak se budou výsledky vyhodnocovat. (Hlasování, srovnávání uchazečů - bodování...). Chceme nejlepšího nebo nejvhodnějšího?
- ⚙ Zajištění anonymity a uchování údajů v anonymitě.
- ⚙ Archivace dokumentů, skartace, zakládání dokumentů vhodných a nevybraných uchazečů.
- ⚙ Forma oznamování výsledků (každý uchazeč musí obdržet výsledek).

# Zkušenost

- Jakou máte vlastní zkušenost s výběrovým řízením?
- Jaké bylo prostředí?
- Jaká komise?
- Jaké metody?
- Jak oznamovali výsledky?

# Metody

- Diskuse o validitě metod.
  - Studium dokumentů
  - Rozhovory (viz dále)
  - Psychologické testování a zkoušky (viz dále)
  - Prověřování znalostí a dovedností
  - Reference
  - Pozorování při výběru – po celou dobu
  - Ověřování údajů
- Vše dohromady spojeno v Assessment centrech (viz dále)

# Studium dokumentů

- Obsah (co o sobě dává vědět)
- Forma (jakou formou to o sobě dává vědět)
- Co obsah a forma vypovídají o uchazeči? (více očí více/jinak vidí)
- Co není jasné, co je třeba ověřit: příprava pro rozhovor
- Lze ověřit i telefonicky, pokud něco chybí (nezvat k pohovoru zbytečně)

# Rozhovor

- ⚙ Nejvalidnější metoda, je-li dobře používána
- ⚙ Polostruktura musí být předem jasná, stejná pro všechny uchazeče
- ⚙ Specifické způsoby kladení otázek a různé techniky (dotazy na zkušenost, práci v týmu, na schopnost učit se...)
- ⚙ Zapisují se odpovědi do archu, mohou se bodovat - rozdělené role v komisi
- ⚙ Dohoda na atmosféře – formální/neformální (chceme vyvolat stres?)

# Postup při rozhovoru

- Přivítání, představení komise
- Jak si představuje svou roli v nové pracovní pozici (jak rozumí tomu, co se od něj očekává, může zahrnovat znalost o firmě, motivaci pro práci, proč zrovna on je ten vhodný...)
- Další dotazování na nejasnosti z dokumentů
- Ověřování kompetencí – různé metody
- Co by uchazeč potřeboval vědět uchazeč o firmě a místě – poskytnout požadované informace (uchazeč si také vybírá!)
- Ukončení a informace o dalším postupu
  
- Součástí je **pozorování** (příchod, posed, oblečení, vyjadřování, sebeprezentace)
  
- Pozor na **neetické a diskriminační otázky**