

Personální řízení 1

Získávání a výběr pracovníků

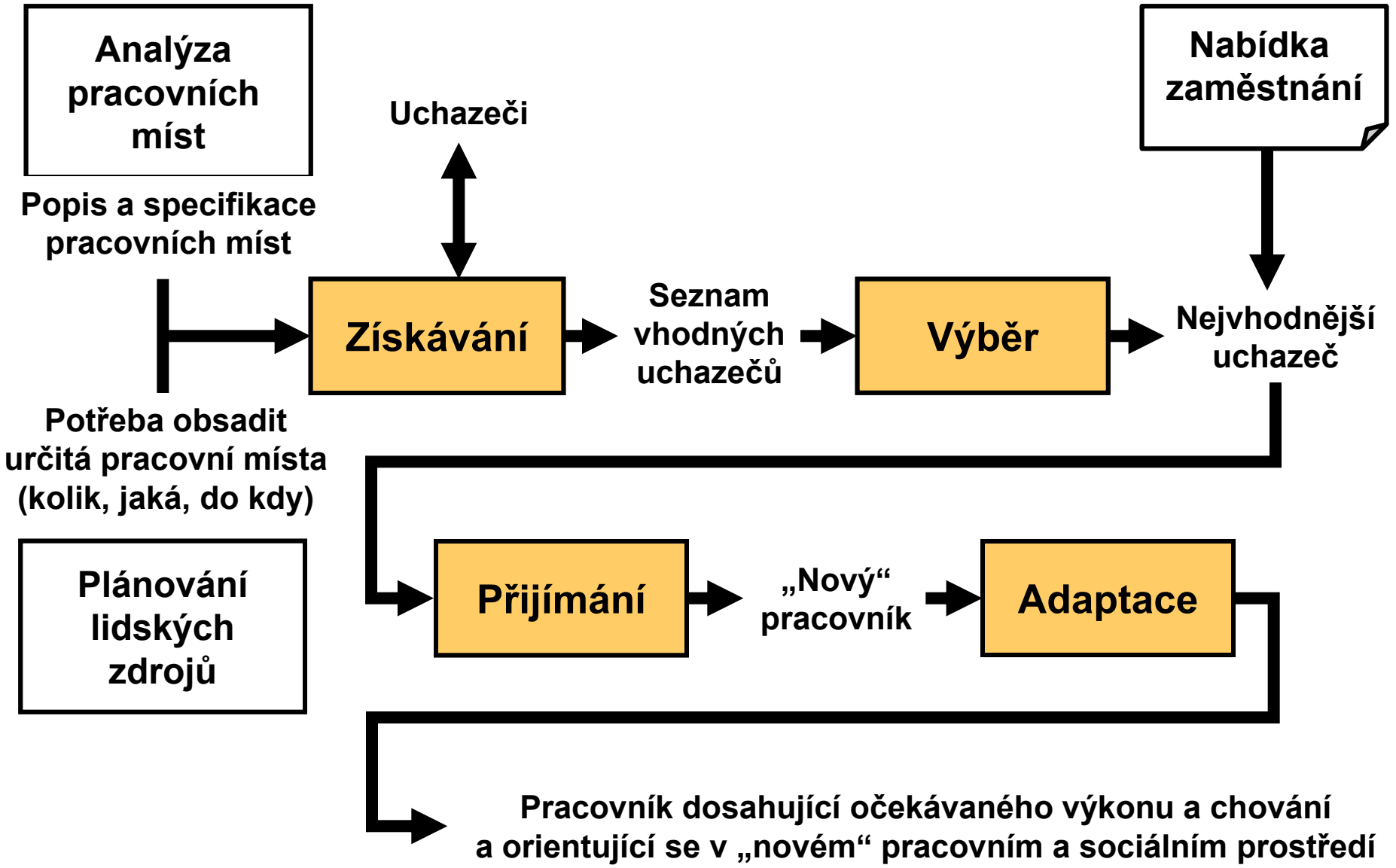
Obsah

1. Obsazování volných (nově vytvořených) pracovních míst
2. Získávání pracovníků
3. Výběr pracovníků

1. Obsazování volných (nově vytvořených) pracovních míst

Průběžné obsazování volných (nově vytvořených) pracovních míst zajišťujeme prostřednictvím personálních činností ...

- Získávání pracovníků**
- Výběr pracovníků**
- Přijímání pracovníků**
- Adaptace pracovníků**



Cíl ...

... obsadit volné (nově vytvořené) pracovní místo pracovníkem, který bude:

a) vyhovovat požadavkům pracovního místa

b) schopen a ochoten dlouhodobě dosahovat očekávaného pracovního výkonu a chování

Vzájemná komunikace mezi ...

- **Zástupci organizace** – nabízí zaměstnání
- **Uchazečem** – hledá si vhodné pracovní uplatnění



Pracovněprávní vztah mezi ...

- Uchazečem (zaměstnancem)**
- Organizací (zaměstnavatelem)**

- Výběr uchazečů je v působnosti zaměstnavatele (ZP)**

- Před vznikem pracovního poměru smí zaměstnavatel vyžadovat od uchazeče pouze údaje, které souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy (ZP)**

Shromažďování osobních údajů ...

- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákon č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech a o změně některých zákonů
- Novelizace, GDPR, souhlas účastníků řízení

Oznamovací povinnost ...

... do 10 kalendářních dnů oznámit příslušnému úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku:

- druh práce a místo výkonu práce,
- předpoklady a požadavky pro zastávání pracovního místa,
- základní informace o pracovních a mzdových podmínkách,
- informace o tom, zda je zaměstnání na dobu neurčitou nebo určitou a jeho předpokládanou délku,
- informace o možnostech ubytování, dojíždění do zaměstnání apod.

2. Získávání pracovníků

Cíl ...

... oslovit a přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady



Seznam vhodných uchazečů

Proces získávání pracovníků ...

1. Identifikace potřeby obsadit určité pracovní místo
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
3. Identifikace zdrojů pracovní síly
4. Volba metod získávání pracovníků
5. Volba dokumentů požadovaných od uchazečů
6. Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání (inzerátu)
7. Předvýběr uchazečů na základě shromážděných dokumentů
8. Sestavení seznamu vhodných uchazečů pro výběr pracovníků

2.1 Identifikace potřeby obsadit určité pracovní místo

Potřeba obsadit pracovní místo ...

- Plánovaná** – plán získávání pracovníků
- Neplánovaná** – reakce na okamžitou potřebu



Kolik a jaká pracovní místa v určitém čase obsadit



Zdroje pracovní síly
Metody získávání pracovníků

2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

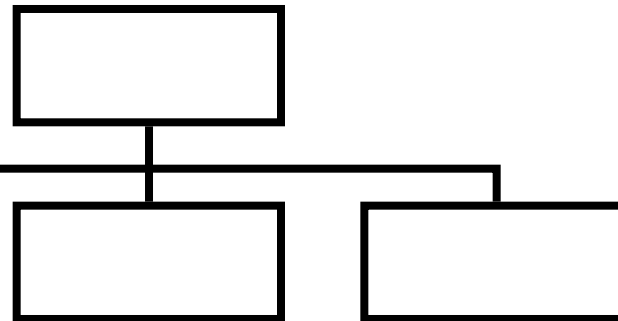
Popis pracovního místa ...

Název pracovního místa

Organizační jednotka

Bezprostředně nadřízená funkce

Vztah k ostatním pracovním místům



Charakteristika práce

Povinnosti, odpovědnosti, úkoly

Nezbytné technické a jiné vybavení

Pracovní podmínky

Specifikace pracovního místa ...

Vzdělání a praxe

Znalosti

Dovednosti

Osobní vlastnosti

Motivace

Přizpůsobivost

Rozvojový potenciál



Fyzické a duševní zdraví

Využití popisu a specifikace ...

Formulace nabídky zaměstnání (inzerátu)

Definice kritérií výběru uchazečů

Nezbytné – nutné pro výkon práce

Žádoucí – přispívají k dobrému výkonu

Vítané – zvyšují využitelnost pracovníka

2.3 Identifikace zdrojů pracovní síly

Vnitřní zdroje pracovní síly

- Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje
- Pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn
- Pracovníci připravení vykonávat náročnější práci
- Pracovníci mající osobní zájem změnit práci

Vnější zdroje pracovní síly

- Volné pracovní síly na trhu práce
- Absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí
- Pracovníci jiných organizací
- Ženy v domácnosti, důchodci, studenti, cizinci, ...

2.4 Volba metod získávání pracovníků

Metodu volíme podle toho ...

- Jaká je aktuální situace na vnitřní a vnějším trhu práce?**
- Zda využijeme při získávání pracovníků vnitřní nebo vnější zdroje pracovní síly?**
- Jaké požadavky klade obsazované pracovní místo na pracovníka?**
- Kolik času a finančních prostředků máme k dispozici?**

Vnitřní zdroje pracovní síly ...

Řízení následnictví

- Řízení talentů a plánování následnictví

Interní výběrové řízení

Rozmíst'ování pracovníků

- Povyšování pracovníků
- Převádění pracovníků na jinou práci

Vnější zdroje pracovní síly ...

- Uchazeči se nabízejí sami
- Doporučení stávajícího/dřívějšího pracovníka
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- Vývěsky
- Inzerce v tisku, rozhlase a televizi
- Spolupráce se školami (veletrhy pracovních příležitostí)
- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb personálních agentur
- Využívání služeb sítě Internet (WWW, e-mail)

2.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Zpravidla požadujeme zaslání ...

- Žádosti o zaměstnání (motivačního dopisu)
- Životopisu (tzv. strukturovaného životopisu)

Dále můžeme požadovat zaslání:

- Osobního dotazníku (uchazeči předem sami zašleme)
- Kopii diplomů, vysvědčení, certifikátů apod.
- Pracovních posudků a referencí
- Potvrzení o zdravotní způsobilosti
- Výpisu z rejstříku trestů

Pokyny pro uchazeče ...

... o podmínkách zaslání požadovaných dokumentů jsou **součástí nabídky zaměstnání (inzerátu):**

- Jaké dokumenty?**
- Jakým způsobem?**
- Do jakého termínu?**

2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání (inzerátu)

Nabídku zaměstnání formulujeme ...

... na základě popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa:

- Podmínky a požadavky pracovního místa
- Podmínky, za jakých se lze ucházet o pracovní místo (zaměstnání)

Náležitosti nabídky zaměstnání ...

- Název pracovního místa**
- Stručná charakteristika práce a organizace**
- Místo výkonu práce**
- Požadavky na uchazeče (vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti, motivaci, fyzické a duševní zdraví, ...)**
- Pracovní podmínky (pracovní doba, odměna, vzdělávání ...)**
- Dokumenty požadované od uchazeče**
- Pokyny pro uchazeče jak, kde a dokdy se ucházet a blíže se informovat o nabízeném pracovním místě (zaměstnání)**

Nabídku zaměstnání uveřejníme ...

... v souladu se zvolenou metodou získávání

- Předáme ji přímo vyhlédnutému jedinci**
- Uveřejníme ji na webových stránkách ...**
- Uveřejníme ji v denním tisku, rozhlase, televizi**
- Uveřejníme ji na vhodně zvolené vývěsce**
- ...**

2.7 Předvýběr uchazečů

Porovnání údajů ...

- Ze žádostí o zaměstnání a životopisů
- Z popisu a specifikace pracovního místa

- Můžeme posoudit:
 - Odbornou způsobilost (odborné vzdělání a praxi)
 - Komunikační a prezentační dovednosti

- Nemůžeme posoudit:
 - Osobnost
 - Motivaci

Výsledkem předvýběru ...

... je rozdělení uchazečů do dvou skupin:

- 1. Vhodní uchazeči** - pozveme k výběru pracovníků
- 2. Nevhodní uchazeči** - zašleme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci a zaměstnání v organizaci

2.8 Sestavení seznamu vhodných uchazečů pro výběr pracovníků

Seznam vhodných uchazečů ...


□ 5 – 10 vhodných uchazečů podle abecedy

Před osobním setkáním s uchazeči se vyvarujeme stanovování jakéhokoliv pořadí uchazečů!

3. Výběr pracovníků

Cíl ...

... rozhodnout, který z vhodných uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa.



Uchazeč, který:

- může a chce vykonávat nabízenou práci,
- je schopen začlenit se do pracovního kolektivu,
- je ochoten akceptovat nabídku zaměstnání.

3.1 Kritéria a metody výběru pracovníků

Kritéria výběru pracovníků ...

... požadavky obsazovaného pracovního místa na pracovníka (specifikace pracovního místa)

- Vzdělání a praxe
- Znalosti a dovednosti
- Osobní vlastnosti a motivace
- Přizpůsobivost
- Rozvojový potenciál
- Fyzické a duševní zdraví

Metody výběru pracovníků ...

- Hodnocení životopisu (osobního dotazníku)
- Výběrový pohovor
- Testy pracovní způsobilosti
- Assessment centre
- Ověřování referencí

Hledáme odpovědi na otázky ...

- Může uchazeč vykonávat danou práci?**
 - Vzdělání, praxe, fyzické a duševní předpoklady?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci?**
 - Motivace, přizpůsobivost, vztah k práci a organizaci?
- Zařadí se uchazeč do pracovního kolektivu?**
 - Charakteristiky osobnosti?
- Můžeme si uchazeče dovolit?**
 - Představa o peněžní odměně a profesní kariéře?



Závěrečné rozhodování o přijetí či odmítnutí uchazeče

3.2 Výběrový pohovor

Účel ...

- Ověřit a doplnit důležité informace o uchazečích**
- Informovat uchazeče o práci a pracovních podmínkách**
- Posoudit odbornost, osobnost a motivaci uchazečů**
- Zjistit představu uchazečů o pracovních podmínkách (zejména o výši peněžní odměny)**



Úkol vedoucího pracovníka (manažera)

Komplexní posouzení uchazečů ...

... předpokládá dokonalou přípravu



Příprava na výběrový pohovor ...

- 1. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**
- 2. Žádosti o zaměstnání a životopisy uchazečů**
- 3. Struktura (fáze) výběrového pohovoru**
- 4. Otázky pro výběrový pohovor**
- 5. Vhodné místo a čas pro výběrový pohovor**
- 6. Připravit si záznamový list pro hodnocení uchazeče**
- 7. Zvolit profesionální vzhled a vystupování**
- 8. Poučit se z nejčastějších chyb**

3.2.1 Struktura výběrového pohovoru

Struktura výběrového pohovoru ...

1. Úvod
2. Představení zaměstnavatele
3. Představení uchazeče
4. Otázky a odpovědi
5. Závěr

3.2.2 Otázky pro výběrový pohovor

Otázky zaměřené na ...

- a) **Dosavadní vzdělání a praxi**
- b) **Znalost zaměstnavatele a pracovního místa**
- c) **Charakteristiky osobnosti**
- d) **Motivaci**
- e) **Představu o pracovních podmínkách**

a) **Vzdělávání a praxe**

- Popište vaše dosavadní vzdělání/vaši dosavadní praxi?**
- Proč jste si vybral(a) právě tuto školu/obor?**
- Jakou práci jste vykonával(a) ve Vašem předchozím zaměstnání?**
- Jaké zkušenosti můžete využít z Vaší dosavadní praxe?**
- Jaké jsou Vaše zkušenosti s vedením lidí?**
- ...**

b) Znalost zaměstnavatele a pracovního místa

- Co víte o naší organizaci?**
- Proč chcete pracovat právě u nás?**
- Co víte o výrobcích/službách, které vyrábíme/nabízíme?**
- Znáte naše obchodní partnery/zákazníky/konkurenty?**
- Jakou máte představu o práci na obsazovaném pracovním místě?**
- Jaké myslíte, že budou vaše hlavní úkoly/povinnosti?**
- ...**

c) Charakteristiky osobnosti

- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jaké jsou Vaše dobré a špatné vlastnosti?
- Jak si představujete ideálního nadřízeného?
- Jaký druh práce Vás nejvíce uspokojuje?
- S jakými lidmi se Vám nejlépe spolupracuje?
- ...

d) Motivace

- Proč jste se rozhodl(a) reagovat na náš inzerát?
- Proč hodláte změnit Vaše dosavadní zaměstnání?
- Kde se vidíte ze tři roky? A kde za pět let?
- Jak dlouho chcete pracovat pro naši společnost?
- Čeho chcete ve své kariéře dosáhnout?
- Co je pro vás důležitější – peníze, nebo postavení?
- ...

e) Představa o pracovních podmínkách

- Jaká je Vaše představa o mzdě/platu?
- Jaké je Vaše finanční představa?
- Máte zájem na kariérním postupu?
- Je pro vás důležitější funkční, nebo odborná kariéra?
- Jaké funkce chcete dosáhnout?
- ...

3.2.3 Vhodné místo a čas výběrového pohovoru

Místo ...

... reprezentativní prostory organizace s možností prohlédnout si pracovní prostory organizace.

Čas ...

... během pracovní doby v délce 30 – 90 minut.

3.2.4 Záznamový list pro hodnocení uchazeče

Výběrový pohovor						
Uchazeč:			Pracovní místo:			
Datum:			Hodnotitel:			
Prezentace (vzhled, chování, komunikace, zájem, motivace)						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Vzdělání (znalosti, dovednosti, dosažený stupeň vzdělání, obor)						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Praxe (zkušenosti, schopnosti, dovednosti, pracovní výkon, mezilidské vztahy, řídicí schopnosti)						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Shrnutí předností:						
Shrnutí nedostatků:						
Celkové hodnocení:						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
Poznámky a doporučení:						

3.2.5 Profesionální vzhled a vystupování

☐ Reprezentujeme organizaci a ovlivňujeme její zaměstnavatelskou pověst



☐ Dodržujeme základní pravidla slušného chování a společenského vystupování

☐ Vzhled a vystupování uvedeme do souladu s přijatou kulturou organizace

3.2.6 Nejčastější chyby při vedení výběrového pohovoru

- Podcenění přípravy na výběrový pohovor**
- Vedení pohovoru na základě prvního dojmu**
- Subjektivní a nevyvážené vedení pohovoru**
- Kladení sugestivních a diskriminujících otázek**
- Tendence více hovořit než naslouchat**
- Hodnocení uchazeče již během pohovoru**
- Nezapisování si poznámek**
- Nesdělíme uchazeči termín do kdy mu sdělíme**

3.3 Závěrečné rozhodnutí

Rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí ...

... je odpovědností vedoucího pracovníka

Porovnání dostupných údajů o:

Pracovním místě

Uchazeči

Vybranému uchazeči předáme **nabídku zaměstnání**; pokud ji akceptuje, postupuje do fáze přijímání a adaptace pracovníků.