

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

Kritéria výběru (váhy)

- Praxe
- Počet cizích jazyků
- Dosažené vzdělání
- Ochota cestovat
- Počet podřízených
- Předchozí zaměstnavatelé (minimalizovat – loajalita)
- Požadovaná odměna (minimalizovat)

| | jazyk | vzděl | cesty | loajal |
|----------|-------------------------|-------|-------|--------|
| jazyk | 1 | 3 | 0,5 | 2 |
| vzděl | 0,33 | 1 | 0,25 | 0,33 |
| cesty | 2 | 4 | 1 | 3 |
| loajal | 0,5 | 3 | 0,33 | 1 |
| Krit hod | 1+0,33+2+0,5: 4 = 0,957 | 2,750 | 0,520 | 1,582 |

| | Jazyk 0,967 | Vzděl 2,750 | Cesty 0,520 | Loaj 1,582 |
|----|----------------|----------------|----------------|---------------|
| K1 | 2 /1. | VŠ /1. | Ano/1. | 5/4. |
| K2 | 0/4. | VŠ-/2. | Ano/1. | 4/3. |
| K3 | 1/2. | SŠ/3. | Ne/4. | 1/1. |
| K4 | 1/2. | SŠ-/4. | ½ /3. | 1/1. |

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, sebe prezentace)

- Pozor na **neetické a diskriminační otázky**