

# **Personální řízení 1**

## **Získávání a výběr pracovníků**

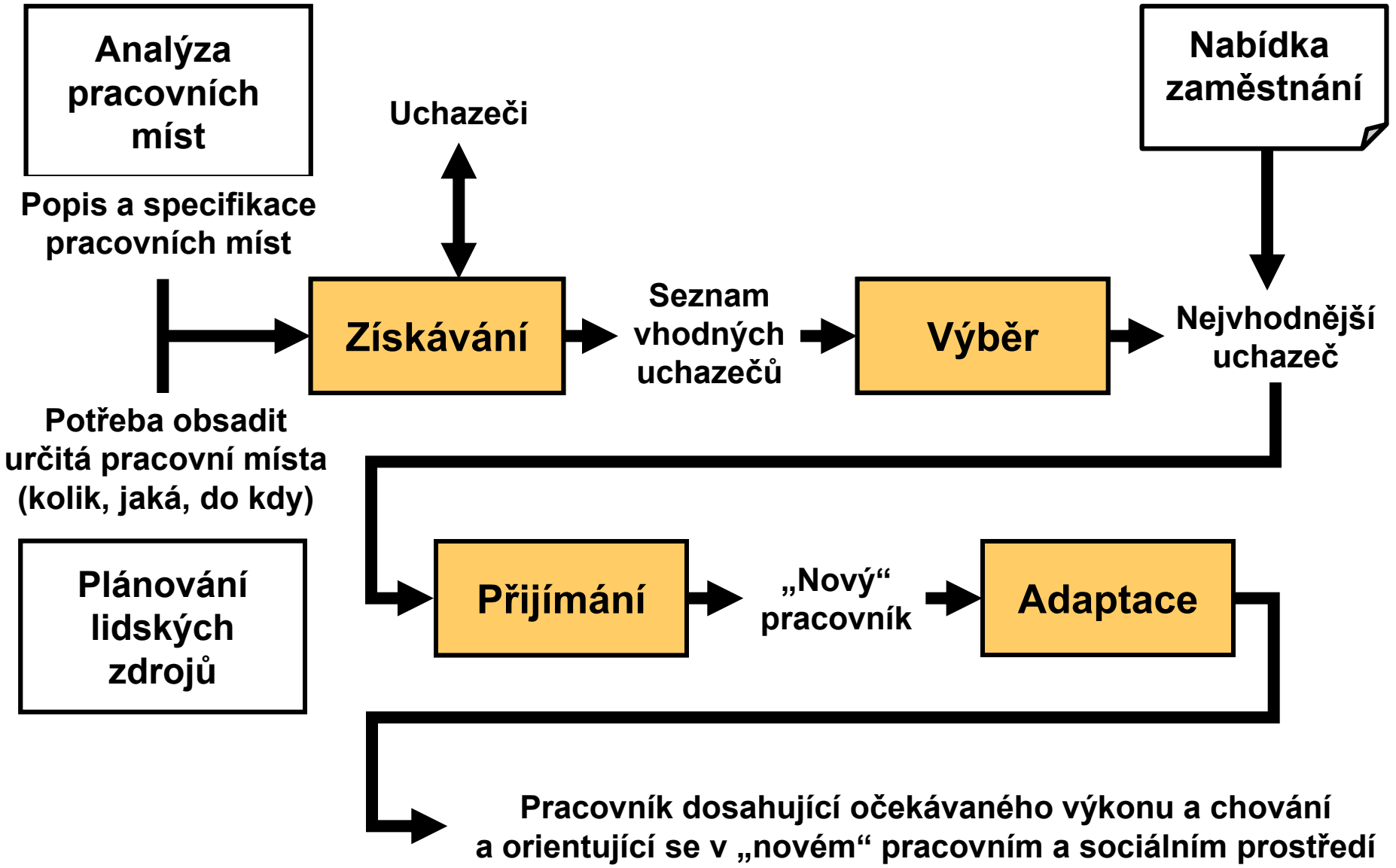
# Obsah

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**



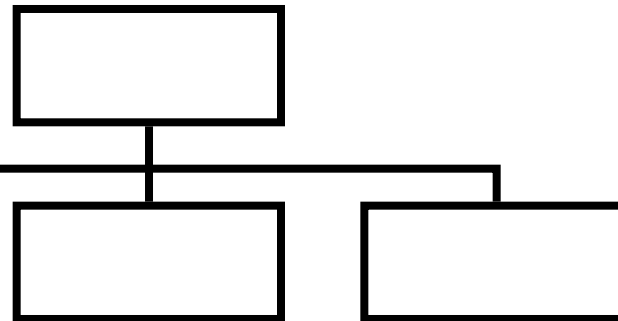
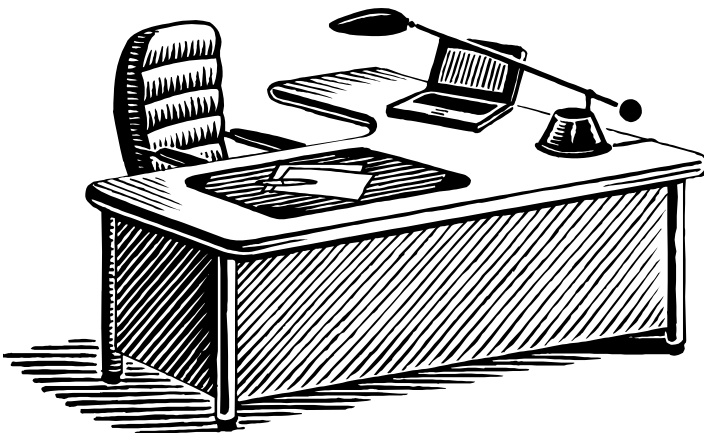
# Popis pracovního místa ...

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 uspořené 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 kariéřním 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:			
<b>Prezentace</b> (vzhled, chování, komunikace, zájem, motivace)						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
<b>Vzdělání</b> (znalosti, dovednosti, dosažený stupeň vzdělání, obor)						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
<b>Praxe</b> (zkušenosti, schopnosti, dovednosti, pracovní výkon, mezilidské vztahy, řídicí schopnosti)						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
<b>Shrnutí předností:</b>						
<b>Shrnutí nedostatků:</b>						
<b>Celkové hodnocení:</b>						
Pozn.:	Špatné	1	2	3	4	5 Vynikající
<b>Poznámky a doporučení:</b>						

## **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.