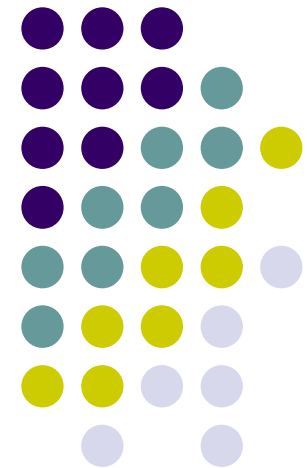


# Téma 3. přednášky

---

**Analýza a popis pracovního  
místa**

**Získávání zaměstnanců**



# Pozvánka na 25.3.2024



## MOŽNOSTI STÁŽÍ A PRÁCE V EU

**25. 3. 2024 od 10:40**

**Budova P, učebna P200**

**LENKA PLÁŠKOVÁ KVAPILOVÁ**

*Eures Liberec*

**TEREZA SANJUAN**

*Zastoupení Evropské komise v ČR*



EUROCENTRUM LIBEREC

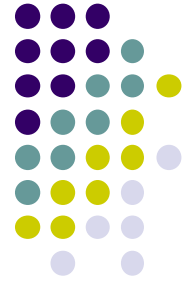


EUROPE DIRECT  
Liberec

**K C T U L**

# Na co se dnes zaměříme?

- Získávání a výběr zaměstnanců
- Adaptace
- Odměňování



# K zamyšlení na úvod



# Analýza pracovního místa



Analýza pracovního místa  
**je proces** získání informací  
o pracovním místě a jejich následné  
vyhodnocování.



**Výsledky získané analýzou pracovního  
místa jsou základem a nejlepším  
zdrojem informací pro**



**vytvoření POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA.**

# Cíle analýzy pracovních míst



- 1/ **Vytvořit popisy pracovních míst** (např. v souvislosti se zavedením systému jakosti podle ISO ř. 9000)
- 2/ Provést analýzu u současně existujících pracovních míst s cílem posoudit **možnosti zvýšení produktivity práce**.
- 3/ Zjistit, co zaměstnanci opravdu dělají a porovnat to s tím, co by měli dělat.
- 4/ **Vznik nového pracovního místa.**
- 5/ Naplňování předpokládaných potřeb zákazníků, odběratelů a jiných zainteresovaných stran.

# Pracovní místo

- místo jedince v organizaci,
- nejmenší prvek organizační struktury,
- zařazení jedince do organizační struktury,
- přiřazuje mu určitý druh úkolů a odpovědnosti, přiměřený jeho schopnostem.



# Zdroje informací



- 1) **Bezprostředně nadřízení zaměstnanci** (mistři, vedoucí oddělení apod.) pro pracovní místo. Ti by měli být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní vykonávané činnosti na pracovním místě, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.
- 2) **Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.**
- 3) **Organizační schéma a dokumentace organizace** (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumenty).
- 4) Informace získané **pozorováním zaměstnanců při práci.**
- 5) Informace získané z **benchmarkingu, analýz rozvoje odvětví, technologií**, apod.
- 6) **Národní soustava povolání**



# Národní soustava povolání



## Národní soustava povolání



2 327 popsaných povolání a jejich specializací

[Zobrazit katalog povolání](#)

## DŮLEŽITÉ UPOZORNĚNÍ

Ve dnech od 01. 03. 2021 do 15. 04. 2021 je možné veřejně připomínkovat připravované karty nových povolání

[Vstoupit do veřejného připomínkování](#)

### Využití pro studenty



Neztraťte se na trhu práce. Buďte připraveni na život

[Více informací](#)

### Využití pro zájemce o zaměstnání



Nalezněte povolání, které můžete vykonávat a které Vás bude naplňovat

[Více informací](#)

### Využití pro zaměstnavatele a personalisty



Najděte ty správné informace pro rozvoj vašich zaměstnanců

[Více informací](#)

Zdroj: [www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)

# Kompetence v NSP



## Odborné znalosti a dovednosti



Jsou souborem odborných požadavků (teoretických znalostí, praktických dovedností) potřebných pro výkon povolání.

Zobrazit detaily

## Obecné dovednosti



Jsou souborem obecných požadavků potřebných pro výkon práce, které zcela výhradně nesouvisí s určitou profesí.

Zobrazit detaily

## Měkké kompetence



Jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce, které nejsou závislé na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka.

Zobrazit detaily

# Klíčové kompetence



Ty kompetence, které odlišují organizaci od konkurence. Jsou společné a nezbytné pro všechny pracovník  
Neváží se pouze na konkrétní pozici.

**Slouží k popisu projevů chování, přispívají k hodnotám organizace:**

- **Sociální kompetence** – např. týmová práce, komunikační dovednosti,
- **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** – např. sebereflexe, sebehodnocení
- **Kompetence v oblasti metod** – uplatnění odborných znalostí

# Potřeba rozvoje kompetencí zaměstnanců



Jaké nové potřeby rozvoje zaměstnanců evidujete?



Zdroj: HR Forum, 1/2021



# KOMPETEČNÍ MODEL

<https://www.youtube.com/watch?v=1ppEpxFHHAw>

# Kompetenční model (KM)

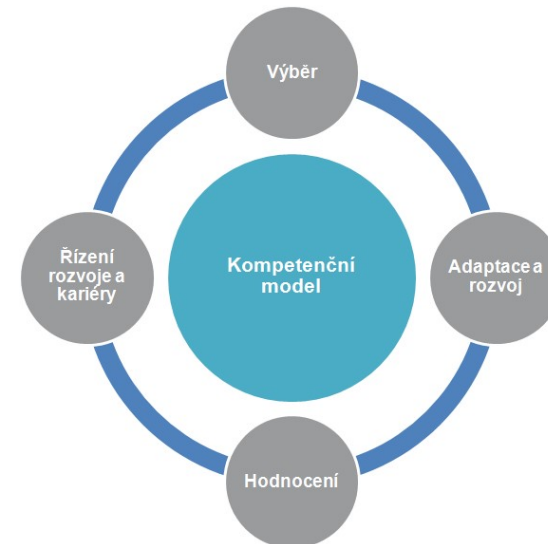
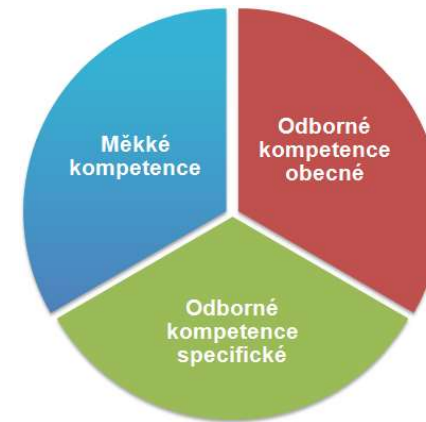
Popisuje detailně konkrétní kombinace znalostí, dovedností, dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu splnění úkolů v organizaci



**soustavy, mapy,  
profily, seznamy kompetencí.**

**Využití KM v personálních činnostech:**

- výběr zaměstnanců
- adaptační proces
- řízení pracovního výkonu/hodnocení zaměstnanců
- rozvoj zaměstnanců a řízení kariéry



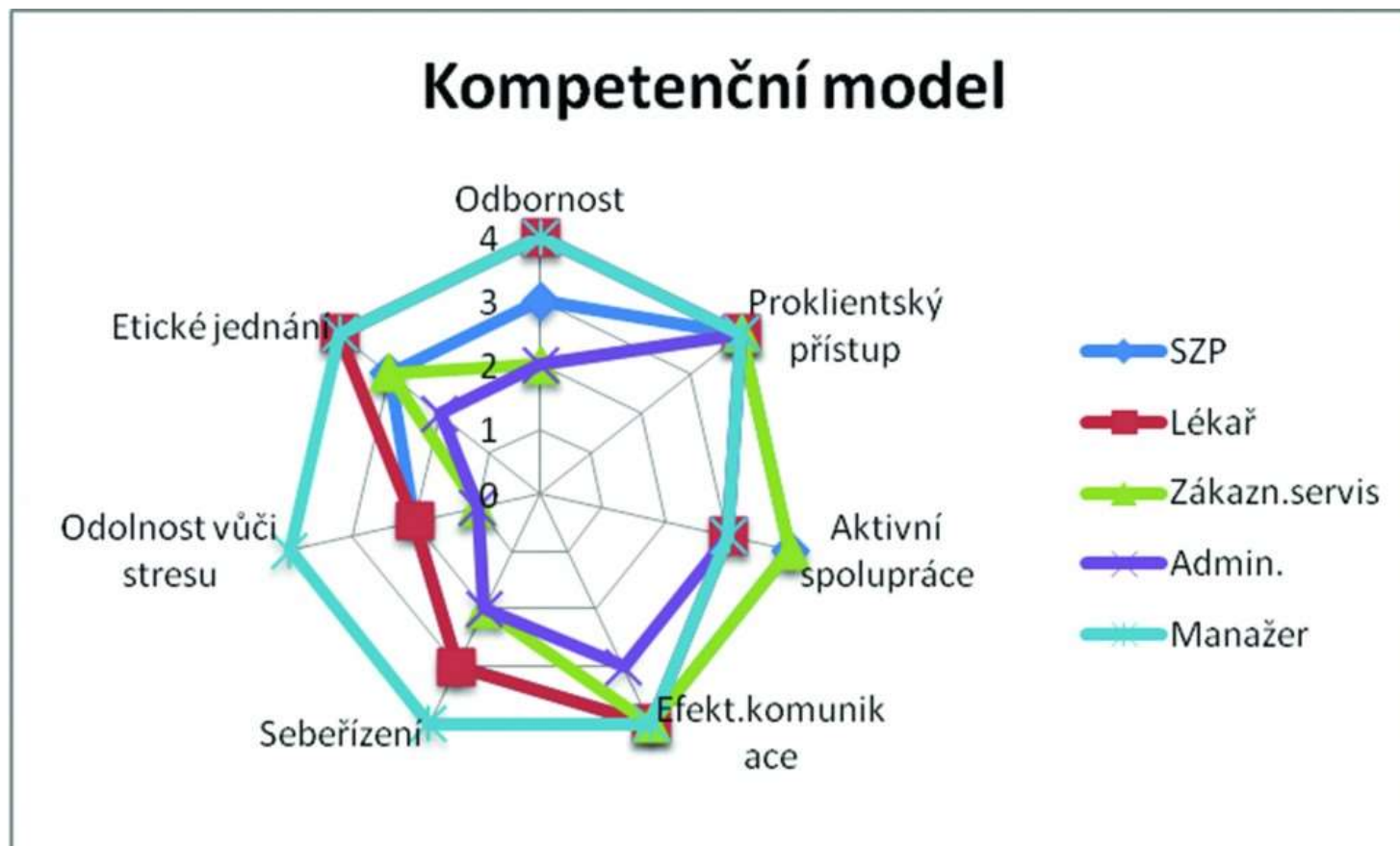


## Příklad kompetenčního modelu kliniky DENT

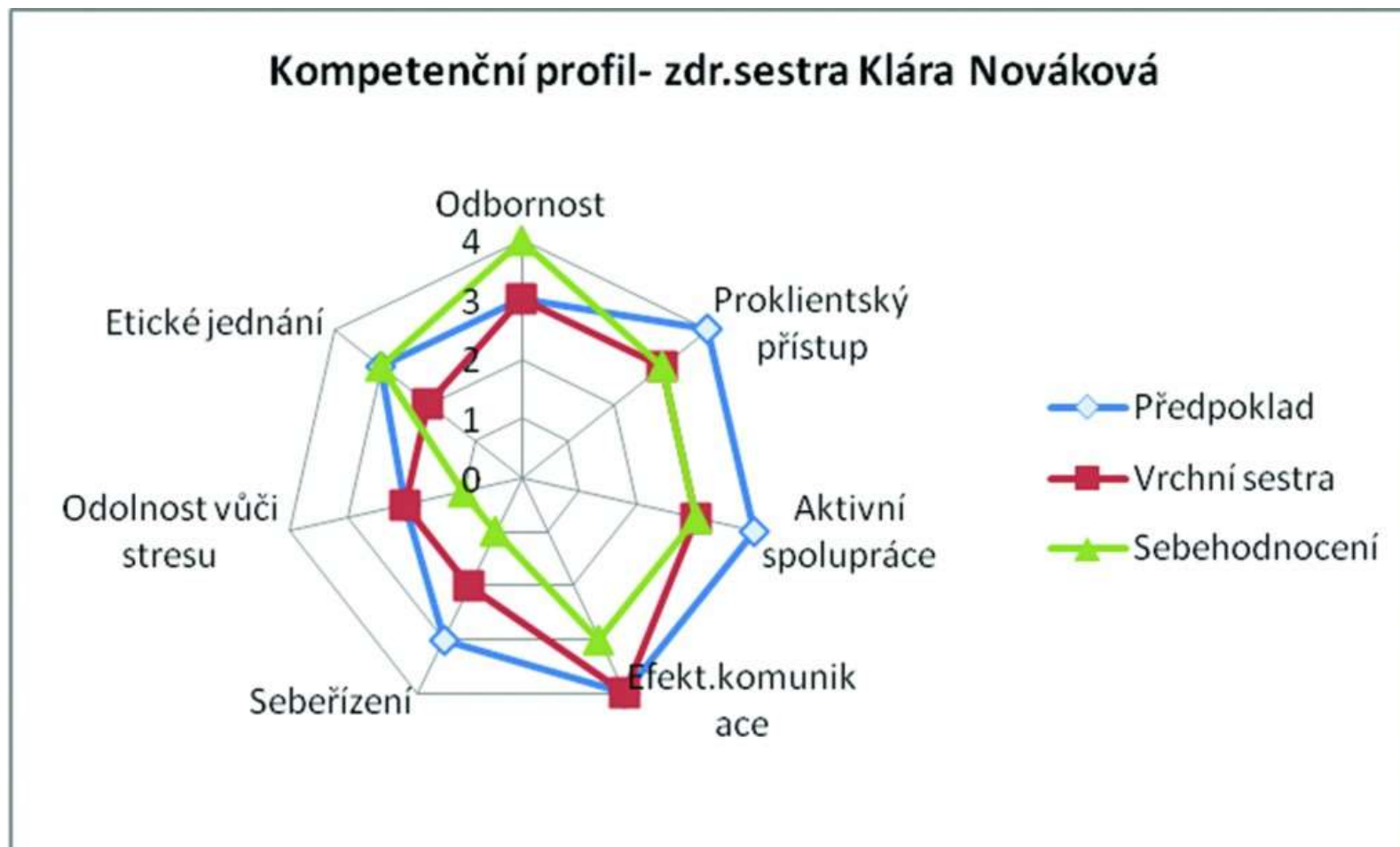


“Jaké chování/jaké kompetence od zaměstnanců očekáváme?”

Nutné, aby byly v souladu s cíli společnosti.



## Příklad - výsledek kompetenčního modelu na pozici zdravotní sestry





# Jak identifikovat požadované kompetence?



Metody identifikace				
Psychologické testy	Životopis	Behaviorální rozhovor	Modelové situace	Reference
Jednotlivé testy do sebe „zapadají“. Vzniká „plastický“ profil.	Rozporuplné údaje, „díry“ v CV.	Bez konkrétního vyjádření, mlží nebo naopak má v souladu slova a činy.  Uvedte mi situaci, kdy jste se ocitl mezi mlýnskými kameny nebo jste musel prosadit rozhodnutí, které jste nesdílel.	Můj nejcennější neúspěch Situace se sebereflexi	Potvrzují nebo jsou v rozporu s údaji v CV



## Metody zjišťování informací o pracovních místech



- A) **Pozorování** – znamená studium pracovníka při práci, zaznamenávání toho co dělá, jak to dělá a kolik času mu tato práce zabere.
  
- B) **Pohovor** – osoby analyzující pracovní místo s držitelem pracovního místa zpravidla probíhá na pracovišti.
  
- C) **Dotazníková metoda** - má značné množství variant podle toho, na jakou práci se analýza zaměřuje, či podle toho, kdo je zdrojem informací.

# Metody používané k analýze pracovních míst



## Funkční analýza

- univerzální metoda
- používá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa,
- vytváří obraz obsahu práce na pracovním místě
- opírá se o klasifikaci (katalog) zaměstnání obsahující základní charakteristiky práce v těchto zaměstnáních.

## Metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire)

- univerzální metoda

umožňuje porovnávat obsah práce i požadavky jednotlivých pracovních míst.

## Metody používané k analýze pracovních míst - PAQ



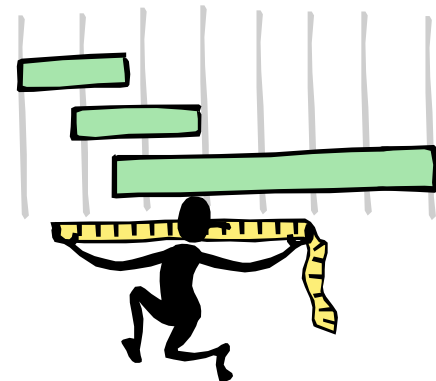
Kategorie	Popis
Informační vstupy	Jak a kde dostane pracovník informace o práci
Mentální procesy	Jak myslí, rozhoduje, plánuje a zpracovává informace
Fyzické činnosti	Činnosti, nástroje a prostředky pracovníka
Vztahy s ostatními	Nálada na pracovišti, zda jsou nucené, či přátelské
Pracovní prostředí	Sociální prostředí
Jiné souvislosti	Např. s pracovním místem

## Metody používané k analýze pracovních míst



- **Metoda MPDQ** (Management Position Description Questionnaire)
  - analýza vhodná pro určitou kategorii pracovních míst.
  - Jde o vysoce strukturovaný dotazník určený speciálně pro analýzu manažerských pracovních míst.

1. plánování výrobní, marketingové a finanční strategie;
2. koordinace s ostatními útvary a pracovníky organizace;
3. vnitropodniková kontrola;
4. odpovědnost za výrobu a služby;
5. vztahy k veřejnosti a zákazníkům;
6. konzultování vyšší úrovně;
7. autonomie činnosti;
8. schvalování finančních závazků;
9. služby poskytované zaměstnancům;
10. vedení a kontrola pracovníků;
11. složitost práce a stres;
12. zvýšená finanční odpovědnost;
13. široká odpovědnost v oblasti personální práce.



## Analýza pracovních míst jako podklad pro normování práce, pro vytváření a redesign pracovních míst



- Výsledky analýzy pracovních míst (APM) jsou využívány pro **normování práce**, které slouží jako podklad pro plánování budoucích potřeb pracovníků.

### Normy

- stále a trvající cíle
- jejich podstata se nemusí mezi jednotlivými obdobími významně měnit
- pokud se změní hlavní úkoly nebo např. produktivita, lze je upravit

Měla by být dána přednost **kvantitativnímu vyjádření**, např. úroveň služby nebo rychlost reakce.

# Budoucnost práce a vzdělávání



- <https://www.youtube.com/watch?v=w0r0LpXrFdM>
- [https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/the-impact-of-automation-on-jobs.html?utm\\_campaign=sbpwc&utm\\_medium=site&utm\\_source=articletext](https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/the-impact-of-automation-on-jobs.html?utm_campaign=sbpwc&utm_medium=site&utm_source=articletext)



# Získávání zaměstnanců/pracovníků





# Získávání pracovníků vs. nábor pracovníků



- „nábor pracovníků“ X teorie řízení lidských zdrojů rozlišuje „nábor“ a „získávání“
- **nábor pracovníků** = zpravidla **získávání pracovníků z vnějších zdrojů**;
- **získávání pracovníků** usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o **získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků** organizace → úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce,
- na rozdíl od náboru je **získávání** také výraz **orientované**.





# Získávání pracovníků (definice)

- je činnost, která má **zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa,**
- **s přiměřenými náklady,**
- **v žádoucím termínu (včas).**



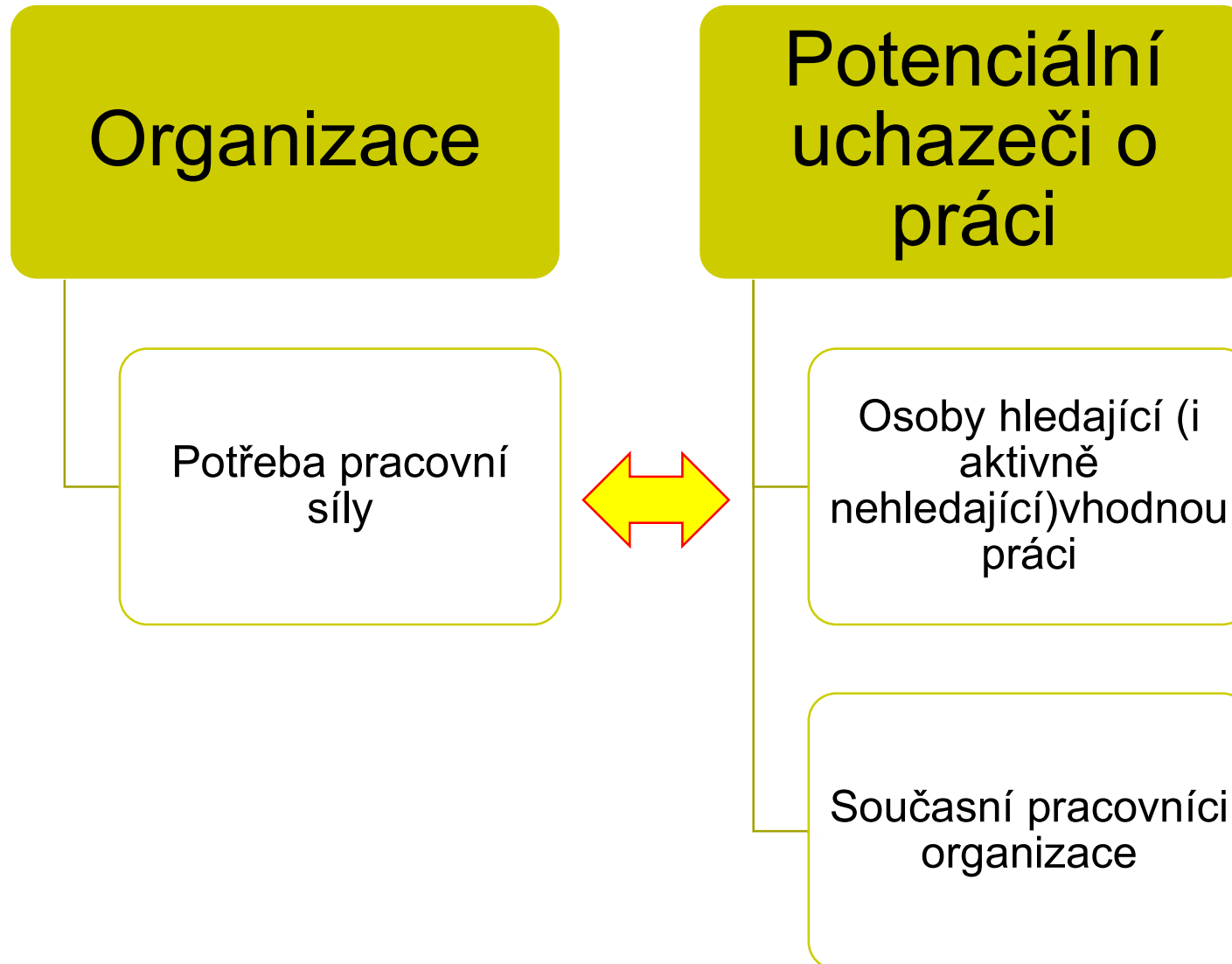
# Získávání pracovníků



spočívá v:

- **rozpoznávání potřeby nových pracovníků,**
- **vyhledávání** vhodných pracovních zdrojů,
- **informování** o volných místech (i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci),
- v **jednání** s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích,
- v **organizačním a administrativním zajištění** všech těchto činností.

# Účastníci procesu získávání pracovníků



# Kdo je kandidát (uchazeč)?



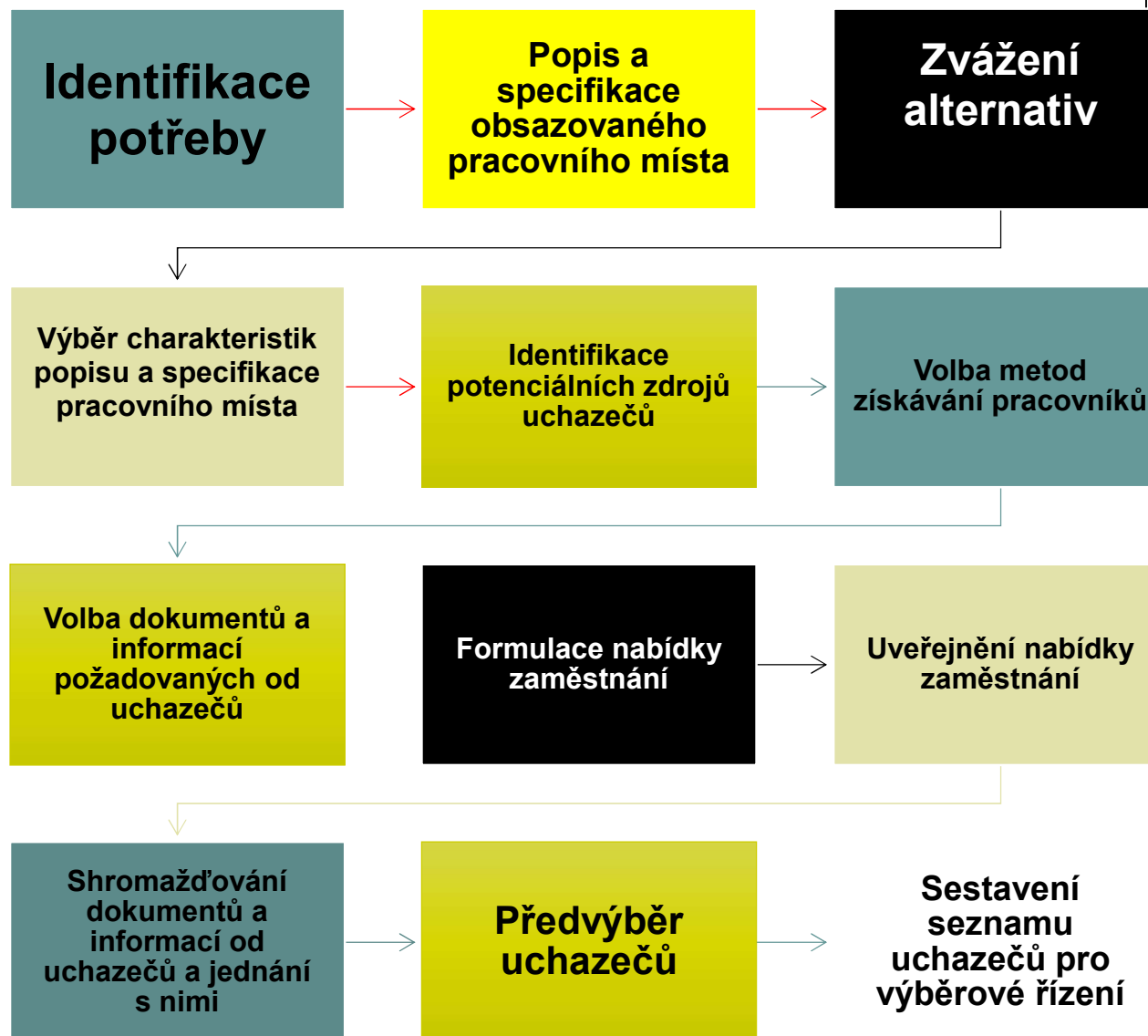
**1) Jedinec, který už má praxi z předchozího zaměstnání.**

## Proč chce změnu?

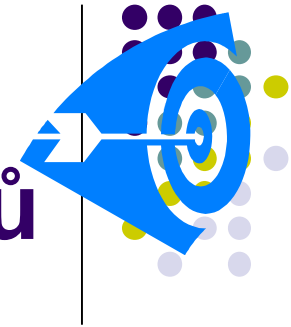
- ❑ Nespokojenost s osobní perspektivou
- ❑ Nespokojenost s nabízenou úrovní dalšího vzdělávání
- ❑ Vyšší mzda
- ❑ Potřeba dalšího rozvoje
- ❑ Mezilidské vztahy na pracovišti
- ❑ Náročná práce
- ❑ Zahraniční vlastník – odlišná firemní kultura
- ❑ Styl řízení a pracovní metody

**2) Zaměstnání bude jeho prvním (absolvent).**

# Proces získávání pracovníků



# Cíl procesu získávání pracovníků



- **zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci reagovali na nabídku zaměstnání;**

**Odezvu na nabídku zaměstnání může ovlivnit:**

- sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě)
- vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky = trh práce (organizací neovlivnitelné).



# Tvorba nabídky

- Kdo ji zajišťuje?
- Většinou **personální útvar** ve spolupráci s **příslušným odborným útvarem**, které místo nabízí vychází z **POPISU PRACOVNÍHO MÍSTA** (*včetně rozhodovacích pravomocí, kompetencí*)
- **POŽADAVKY NA UCHAZEČE** (*kvalifikace, vzdělání, celková a odborná praxe, schopnosti, dovednosti, speciální oprávnění, znalost jazyků, práce s PC*).
- **NABÍDKA ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE** (*vhodná sada motivátorů*)





## Formulace nabídky zaměstnání

- zvažovat:  
obsah nabídky,  
formu a umístění,
- v nabídce uvést: požadavky na pracovníka,  
nabídky ze strany organizace,



# Pracovní nabídka

- Název pozice,
- místo a stručný popis práce, požadavky na vzdělání, znalosti, dovednosti a vlastnosti zájemce
- dokumenty požadovaných od uchazeče
- informace jak, kde a kdy se může o pracovní místo ucházet.

*Inzerát by měl být umístěn na správné místo do správného sdělovacího prostředku s nejúčinnější frekvencí.*

# Na co ještě bychom neměli zapomenout?



## **Velikost a formát inzerátu, jeho umístění na stránce**

- *Kam byste inzerát umístili z hlediska pozice na stránce v tisku?*

## **Termín zveřejnění inzerátu**

- *Co je důležité vzít v úvahu z hlediska termínu zveřejnění inzerátu?*

## **Kam inzerát uveřejnit?**

- *Kde byste inzerát uveřejnili, jaké máte jako personalisté možnosti?*

# Vnitřní podmínky



souvisejí **s konkrétním pracovním místem** i s celou organizací:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace aj.),
- rozsah povinností a odpovědnost, organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,
- pracovní podmínky.

**Uveďte příklady**



# Podmínky související s organizací

Uved'te příklady



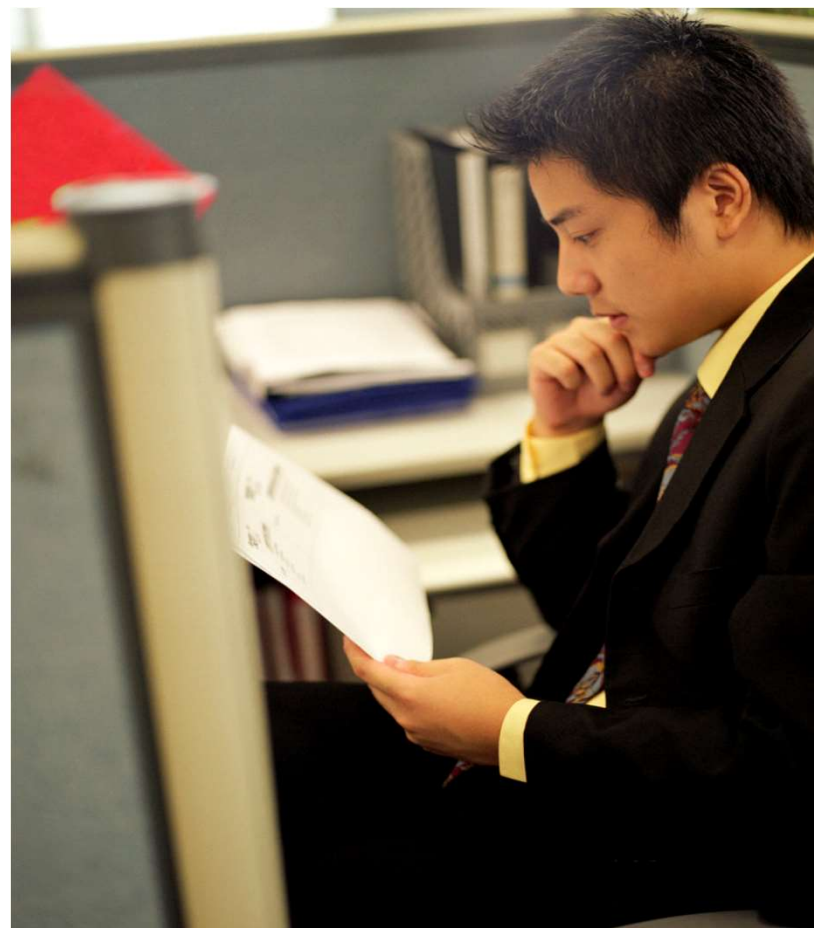
- význam organizace a její úspěšnost (hospodářské výsledky),
- prestiž a pověst organizace (serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i zákazníkům), (employer branding – vliv personálního marketingu),
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi,
- úroveň péče o pracovníky v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody,
- možnost vzdělávání nabízeného organizací a možnosti personálního rozvoje vůbec, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci,
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí apod.,

# Vnější podmínky - NELZE OVLIVNIT



- demografické podmínky,
- prostorová mobilita pracovníků,
- vývoj národního hospodářství vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle,
- hodnotové orientace lidí,
- profesně kvalifikační orientace,
- technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující zaměstnání stará,
- politicko-legislativní podmínky aj.

# Vnitřní a vnější zdroje pracovníků



## Vnější zdroje pracovních sil (hlavní):



- **volné pracovní síly na trhu práce,**
- **čerství absolventi škol,**
- **zaměstnanci jiných organizací.**





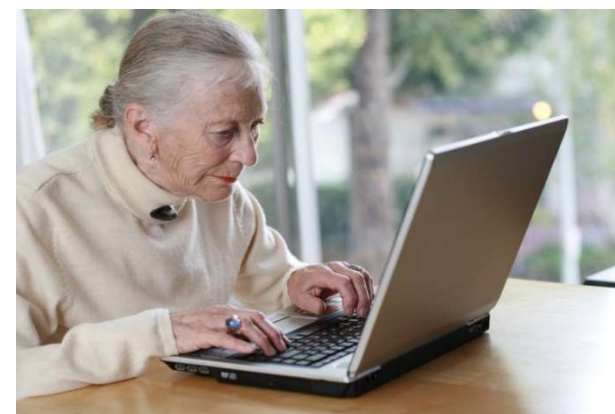


## Doplňkové vnější zdroje:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- pracovní zdroje v zahraničí.

Informace o trhu práce:

ČSÚ, MPSV, Trexima (ISPP, ISPV)





# Behaviorální/ kompetenční rozhovor (interview)

- Pouze určitá část pohovoru, jedná se **zjišťovací rozhovor**,
- personalista se snaží **předpovědět budoucí chování kandidáta na základě jeho předchozích zkušeností**,
- Personalista se snaží získat konkrétní odpovědi na konkrétní témata.

## Struktura pohovoru:

- vytvoření atmosféry,
- nonverbální komunikace,
- behaviorální otázky pro různé skupiny pracovníků,
- konkrétní otázky a odpovědi namísto hypotéz,
- metoda STAR

Kandidát by měl reagovat podle poučky **STAR** - popis konkrétní role:

- **Situation** (at the Start) = Jak to bylo na začátku?
- **Tasks** = Jednotlivé úkoly, které člověk zpracovával od začátečnické situace.
- **Action** = Činnost v rámci úkolů.
- **Result** = Co se změnilo od toho počátku?



# Behaviorální rozhovor (interview)

## The STAR Method



### ***Situation***

Disclose details of the specific event



### ***Task***

Explain your responsibility in that situation



### ***Action***

Describe how you accomplished the task



### ***Result***

Outline the impact of your actions

Zdroj: <https://www.kforce.com/articles/common-behavioral-interview-questions/>



## Behaviorální rozhovor (interview)

- Personalista se snaží, aby kandidát **neměl příležitost** si danou situaci “přibarvit”.
- Kombinace otevřených i uzavřených otázek.
- **Nemělo by na konci chybět shrnutí personalisty** - zda bylo vše správně pochopeno (předejdeme chybám při výběru).
- Používá se u kvalifikovanějších pozic:
  - **u juniorních kandidátů** (nemají tolik pracovních zkušeností):
    - rozhovor formou hry/příběhu/motivačního nastavení pro danou věc,
  - **u seniornějších kandidátů:**
    - důraz kladen na strategii,
- Personalista se vždy snaží, aby byl kandidát tou správnou osobností do daného týmu,

### **Rada pro personalisty:**

- Vytipujte si 3 klíčové kompetence pro danou pozici a na ty kladte behaviorální otázky.
- U různých kandidátů kladte podobné otázky, abyste mohli porovnat získané odpovědi.



## Kompetence:

- Kombinace dovedností, atributů a chování přímo souvisejících s úspěšným výkonem daného povolání.

## Příprava na pohovor:

- ***Dobře si přečtěte popis práce a identifikujte kompetence***, které budou klíčem k úspěchu na dané pozici.
- Připravte si příklady z minulých zkušeností, abyste prokázali vysokou úroveň vybraných schopností a dovedností.
- Zamyslete se nad svým největším pracovním úspěchem v rámci těchto klíčových kompetencí.
- Zamyslete se nad situací, kdy jste dosáhli výsledku, na který jste byli hrdí.

## Během pohovoru:

- Sdílejte jasné, strukturované a relevantní příklady pomocí metody CAR
  - **Metoda CAR: Context, Action, Result**
- Pomocí formátu „já“ vysvětlete svou roli v dané situaci a konkrétní kroky, které jste podnikli.
- Udržujte oční kontakt, buďte upřímní a konkrétní; **nezobecňujte!**
- Poslouchejte pozorně otázku.
- Popište konkrétní akci a dosažené výsledky; **kvantifikujte**, pokud je to možné

# Assessment Centrum (AC)



Je to **skupinová metoda výběru** (trocha spolupráce a trocha soupeření).



Během assessment centra je obvykle přítomen personalista a hodnotitelé z řad zaměstnanců firmy (často přímo šéfové týmů, do kterých se hledají nové posily).



Zadané úkoly jsou individuální i skupinové.



# Assessment Centrum (AC)



**Netlačte na pilu** (působte aktivně, ale neskákejte ostatním do řeči).



**Nesedíte v koutě** (pokud máte nápad, vezměte si slovo sami).



**Prostudujte si informace předem** (o firmě a nabízené pozici).



**Čtěte inzerát** (POZOR na znalosti, dovednosti a schopnosti, které má mít ideální kandidát).

**Virtuální assessment centrum**

<https://www.youtube.com/watch?v=rCzfa0TOyds>