

OBSAH

ÚVOD

Poznámky ke kapitole

1
5

Kapitola 1

PROČ POTŘEBUJETE NEJLEPŠÍHO PRACOVNÍKA

7

Úvod

7

Váš úspěch závisí na vašich lidech

8

Přijetí kvalitních lidí něco stojí

8

Víte, co potřebujete?

9

Zaměřte se raději na chování než na osobnost

10

Hledejte typ osobnosti vhodný do vašeho týmu

10

Diverzita obohacuje, ale může přinést konflikty

10

Vyhnout se běžným chybám

10

Plánování zítřka na základě včerejška

11

Definujte popis práce

11

Charakterizujte profil zaměstnance

12

Klonování

12

Stereotypy

13

Člověk jako já

13

Hodnota rozdílnosti

14

Přijmout kohokoliv

14

Mířit příliš vysoko

15

Vypracování portrétu nejvhodnějšího uchazeče

16

Začnete tam, kde právě jste

16

Audit dovedností

16

Rozhodnout, co kdo udělá

18

Připravit osobní profil pracovníka

19

Věštit z křišťálové koule

20

Popis práce a profil zaměstnance

20

Poznámky ke kapitole

22

| | |
|---|-----------|
| NAHODIT V NEJVĚTŠÍM RYBNÍKU | 23 |
| Úvod | 23 |
| Proč zkoumat trh práce | 23 |
| Krátkozrakost | 24 |
| Podceňování | 24 |
| Přezkoumání situace na trhu práce | 25 |
| Je volná soutěž vždy přínosem? | 25 |
| Jak se optimální uchazeč dozví o nabízeném místě? | 26 |
| <i>Kde lidé, které chcete oslovit, hledají práci?</i> | 27 |
| <i>Jak získáte pozornost těch, kdo jsou schopni vykonávat požadovanou práci, avšak aktivně nehledají místo?</i> | 28 |
| <i>Co pracovníci očekávají od nového zaměstnání?</i> | 29 |
| <i>Co potřebují uchazeči vědět?</i> | 30 |
| Název pracovní pozice | 30 |
| Informace o vaší organizaci | 30 |
| Magické chvíle | 31 |
| Hlavní pracovní úkoly | 31 |
| Týmový hráč | 31 |
| Vaším hlavním úkolem bude | 31 |
| Co požadujete od uchazeče | 31 |
| Co nabííte | 32 |
| Kde se pracoviště nachází | 32 |
| Jak se s vámi spojit a dozvědět se více | 33 |
| Jak přezkoumat situaci na trhu | 33 |
| Noviny a časopisy | 33 |
| Internet | 34 |
| <i>Náklady</i> | 35 |
| <i>Rychlost</i> | 35 |
| <i>Zacílení</i> | 35 |
| <i>Problémy titulků a vyhledávačů</i> | 35 |
| <i>Jen cílevědomí zájemci – nemožnost náhodně zaujmout</i> | 35 |
| <i>Typy (a počty) inzerovaných míst</i> | 36 |
| <i>Odkaz na další informace a další fáze náborového procesu</i> | 36 |
| Personální agentury | 37 |
| Úřady práce a vládní programy | 38 |
| Nábor vysokoškolsky vzdělaných pracovníků | 38 |
| Seznámení se světem práce | 39 |
| <i>Pracovní praxe</i> | 39 |
| <i>Učňovství</i> | 40 |
| <i>Zaškolovací praxe</i> | 40 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| Pouliční inzerce | 40 |
| Nechte růst vlastní lidi | 41 |
| Ústní nábor | 41 |
| Diskriminace | 42 |
| Přímá diskriminace | 42 |
| Nepřímá diskriminace | 42 |
| Institucionální diskriminace | 43 |
| Neztrapnit se na veřejnosti | 43 |
| Týmový hráč | 44 |
| Poznámky ke kapitole | 45 |

Kapitola 3

| | |
|--|-----------|
| PŘÍPRAVA PŘIJÍMACÍHO POHOVORU | 47 |
| Jak budou lidé podávat žádosti? | 47 |
| Formulář žádosti | 48 |
| Životopis | 50 |
| Dopis nebo e-mail | 51 |
| Telefon | 51 |
| Osobní návštěva | 52 |
| Důvěrnost údajů | 52 |
| Seznámit uchazeče s vaší organizací | 53 |
| Neformální diskuse a návštěvy | 53 |
| Internet | 53 |
| Náborové sady | 54 |
| Zjistit víc o uchazečích | 54 |
| Prověřování uchazečů | 55 |
| <i>Testy osobnosti</i> | 56 |
| <i>Testy IQ</i> | 56 |
| <i>Testy praktických dovedností</i> | 56 |
| <i>Testování s examinátorem</i> | 57 |
| <i>Online testování</i> | 57 |
| Metoda „Assessment Centre“ | 57 |
| Reference | 58 |
| Vyřazování žádosti | 59 |
| Kdo vám při rozhodování může pomoci | 60 |
| VYŘAZOVACÍ MATICE | 61 |
| ZVANÍ UCHAZEČŮ NA PŘIJÍMACÍ POHOVOR | 65 |
| Jak dlouho předem informovat uchazeče | 65 |

| | |
|--|-----------|
| Když se uchazeč nemůže dostavit | 66 |
| Lidé se specifickými potřebami a Zákon proti diskriminaci postížených | 66 |
| PŘÍPRAVA MÍSTA PRO POHOVOR | 67 |
| Místnost | 67 |
| Doba pohovoru | 67 |
| Občerstvení | 68 |
| Čekárna – před a po pohovoru | 69 |
| Příprava na přijímací pohovor | 69 |
| Poznámky ke kapitole | 70 |

Kapitola 4

| | |
|---|-----------|
| NEJVHODNĚJŠÍ OTÁZKY | 71 |
| PŘIJÍMACÍ POHOVOR | 72 |
| Účel | 72 |
| Struktura | 72 |
| <i>Zahájení pohovoru</i> | 74 |
| <i>Zjišťovací fáze</i> | 74 |
| <i>Odpovídání na dotazy</i> | 75 |
| <i>Závěrečná fáze</i> | 75 |
| Zvolit vhodný typ otázek | 76 |
| <i>Uzavřené otázky</i> | 76 |
| <i>Otevřené otázky</i> | 77 |
| <i>Ověřovací otázky</i> | 77 |
| <i>Návodné otázky</i> | 78 |
| <i>Situační (hypotetické) otázky</i> | 79 |
| <i>Řetěz otázek</i> | 81 |
| <i>Behaviorální (kompetenční) otázky – zjišťující vzorce chování uchazeče</i> | 82 |
| Práce s tazateli | 86 |
| Naslouchání | 86 |
| Pozorování | 88 |
| Zapísování poznámek | 89 |
| POKLÁDÁNÍ OTÁZEK | 90 |
| Proč klademe otázky? | 90 |
| <i>Jaké odpovědi potřebujete?</i> | 92 |
| <i>Jaké odpovědi jsou nevhodné?</i> | 92 |
| Co odpovědi vypovídají o uchazečích? | 93 |
| Otázky zahajující pohovor | 94 |

| | |
|---|------------|
| Otázky pro hlavní fázi pohovoru | 95 |
| <i>Úvodní otázky</i> | 96 |
| <i>Ověřování faktů</i> | 97 |
| <i>Ověření znalostí</i> | 97 |
| <i>Ověření praxe</i> | 98 |
| <i>Zjišťování postojů</i> | 103 |
| <i>Zjišťování dovedností</i> | 103 |
| <i>Předvídání budoucího vývoje</i> | 105 |
| Zjistit, co uchazeč požaduje | 108 |
| NEOBVYKLÉ OTÁZKY | 110 |
| Jednání s obtížnými uchazeči | 112 |
| Nepřavdy a utajování skutečností | 113 |
| Uchazeč „profík“ | 115 |
| Uchazeč „politik“ | 116 |
| Zastavit „kecala“ | 117 |
| Uchazeč „robot“ | 118 |
| Otázky sporné hodnoty | 120 |
| Nepřípustné otázky | 124 |
| Otázky, které je třeba položit | 130 |
| Další ukazatele | 131 |
| Vzhled | 131 |
| Chování | 131 |
| Řeč a komunikace | 132 |
| Interakce s tazatelem | 133 |
| Otázky uchazečů | 133 |
| Co položené otázky vypovídají o uchazeči? | 134 |
| Jak dlouho odpovídat? | 134 |
| Stresové pohovory | 135 |
| Nevhodné přístupy | 135 |
| Správné využívání stresových pohovorů | 136 |
| Další zdroje informací | 138 |
| Ukončení pohovoru | 138 |
| Poznámky ke kapitole | 140 |

Kapitola 5

| | |
|-----------------------------------|------------|
| VYBRAT NEJLEPŠÍHO UCHAZEČE | 143 |
| Úvod | 143 |

| | |
|--|------------|
| Jak nenaletět při žádání o reference | 144 |
| Kdy potřebujeme názory druhých? | 145 |
| Kolik váhy přisuzovat referencím? | 146 |
| Další kontroly | 147 |
| <i>Kvalifikace</i> | 147 |
| Podmíněná nabídka zaměstnání | 147 |
| <i>Zdravotní kontroly</i> | 148 |
| <i>Záznam v trestním rejstříku</i> | 149 |
| <i>Pracovní povolení</i> | 149 |
| <i>Drogové testy</i> | 149 |
| <i>Finanční prověření</i> | 150 |
| Rozhodování | 150 |
| Provázání faktů | 151 |
| Samotné rozhodování | 152 |
| Skóre | 153 |
| Vyrozumění neúspěšných uchazečů | 154 |
| Jak učinit nabídku | 155 |
| Zpětná vazba | 155 |
| Zajistit, aby zvolený uchazeč přijal vaši nabídku | 156 |
| Vedení jednání | 157 |
| Nabídka | 157 |
| Další zaměstnanecké výhody | 158 |
| Datum nástupu | 159 |
| Shrnutí | 160 |
| A Reference | 160 |
| B Další prověrky | 160 |
| C Rozhodování | 160 |
| D Informování uchazečů o výsledku | 160 |
| E Vyjednávání o podmínkách | 160 |
| Poznámky ke kapitole | 161 |

Kapitola 6

| | |
|--|------------|
| JAK SI UDRŽET NEJVHODNĚJŠÍHO PRACOVNÍKA | 163 |
| Mezi pohovorem a nástupním dnem | 163 |
| Jak připravit tým na přijetí nového člena | 164 |
| Představení, zaučení a upevňování | 165 |
| Zaučení | 165 |

| | |
|------------------------------|------------|
| Přijetí do týmu | 166 |
| Vstupní zaškolení | 167 |
| Revize pracovního výkonu | 170 |
| Zkušební doba | 170 |
| Jak hodnotit pokroky | 172 |
| <i>Konec prvního týdne</i> | 172 |
| <i>Konec prvního měsíce</i> | 172 |
| <i>Konec druhého měsíce</i> | 173 |
| <i>Konec třetího měsíce</i> | 173 |
| <i>Konec čtvrtého měsíce</i> | 173 |
| <i>Konec pátého měsíce</i> | 173 |
| <i>Konec šestého měsíce</i> | 174 |
| Závěrečné postřehy | 174 |
| Poznámky ke kapitole | 175 |

Kapitola 7

| | |
|--|------------|
| KONTROLNÍ SEZNAM KVALITNÍCH POSTUPŮ | 177 |
|--|------------|

| | |
|-----------------|------------|
| REJSTŘÍK | 179 |
|-----------------|------------|