



Chyby pri prijímaní zamestnancov

Získanie a výber zamestnancov, predovšetkým tých, ktorí budú zastávať dôležité miesta, patrí k najvýznamnejším personálnym úlohám. Ich správna realizácia vyžaduje prípravu a zodpovedajúcu pozornosť. Čas venovaný vyhľadávaniu a výberu zamestnancov je lepšia investícia ako riešenie problémov spôsobených nevhodne prijatými ľuďmi.

VÝZNAM PRÍPRAVY

Ak nie sú zreteľne stanovené požiadavky kladené na pracovné miesto (očakávané pracovné výsledky a s nimi spojené osobné nároky) či pracovné a ďalšie podmienky na obsadzované pozície, správny výber nového zamestnanca je prakticky nemožný. Keď je miesto nové, je preňho potrebné presne charakterizovať jeho úlohy a zodpovednosti, keď už existuje, je vhodné skontrolovať jeho charakteristiku a v prípade potreby ju zmeniť tak, aby odrážala skutočné požiadavky tejto pozície.

DODRŽUJTE SLUBY!

Správna charakteristika obsadzovanej pracovnej pozície je dôležitá. Nedodržanie dohovorených, písaných i nespísaných pracovných podmienok zo strany zamestnávateľa, ale aj nie celkom presné informova-

nie uchádzača počas výberového konania patrí k odborným a etickým chybám, ktoré sú pre firmu spravidla drahé.

DÔLEŽITÁ JE AJ CHARAKTERISTIKA MIESTA

Keď hlavné charakteristiky pracovnej pozície nie sú definované celkom jasne, či už preto, že firma alebo jej úsek zatiaľ nemajú vytvorenú jasnú stratégiu, alebo preto, že príslušný manažér nesplnil svoju úlohu, s výberom zamestnancov je vhodnejšie počkať. Pochopiteľne, žiadne pracovné miesto nie je nemenné, no ak sa jeho profil mení už v priebehu prijímacieho konania alebo krátko po nástupe nového zamestnanca, kvalita výberu i povest' firmy trpia.

NEJASNÁ OSOBNÁ KARIÉRA

Zatiaľ, čo vymedzenie odborných,

jazykových a ďalších „technických“ kritérií výberu spravidla nepredstavuje problém, časté chyby sa spájajú s požiadavkami, ktoré sa týkajú osobných vlastností kandidátov, ich postojov a motivácie. Častou chybou je predovšetkým nejasná či príliš pestrá osobná kariéra a nedostatok pozornosti venovaný motivácii uchádzačov.

CHYBY PRI POSUDZOVANÍ UCHÁDZAČOV

Možno ich zaradiť do troch skupín: ★ Tzv. „haló efekt“, ku ktorému dochádza vtedy, keď sú predpoklady zamestnanca v určitej oblasti natoľko dobré, že zatieňujú nedostatočné, spravidla ťažko zisťiteľné predpoklady v iných oblastiach. K „haló efektu“ dochádza aj vtedy, keď negatívne hodnotenie v určitej parciálnej oblasti nega-

tívne ovplyvňuje celkové hodnotenie zamestnanca. Ako príklad možno uviesť dobré komunikačné a prezentačné schopnosti uchádzača, zastierajúce fakt, že mu chýbajú iné dôležité vlastnosti, napr. vytrvalosť.

- ★ Stereotypy, ktorých podstatou je, že hodnotiteľ sa pri posudzovaní necháva ovplyvniť predsudkami alebo všeobecnými súdmi. V konečnom dôsledku sa zameriava len na informácie, ktoré potvrdzujú skôr prijaté závery, bez toho, aby prijímal aj informácie, ktoré ich vyvracajú. Príkladom je presvedčenie, že osoby s určitým typom vzdelania sú na vykonávanie istých povolaní vhodnejšie ako ostatní, ktoré vedie k uprednostneniu osôb s týmto typom vzdelania.
- ★ Efekt zrkadla, spočívajúci v tom, že väčšina osôb má tendenciu pozitívnejšie hodnotiť tých, ktorí sa

im (aspoň zdanlivo) podobajú, napríklad profilom pracovnej skúsenosti, rodiskom a podobne.

ZVLÁŠTNE ZÁUJMY

Tendenciu manažérov obklopovať sa osobami, ktoré poznajú zo svojho minulého pôsobiska, nemusíme v zásade odmietat'. Keď sa však táto tendencia stane rozhodujúcim spôsobom výberu nových zamestnancov, bolo by chybou nevenovať jej pozornosť. Manažér si tak môže vo firme vytvárať svoje osobné, neformálne záujmové skupiny, formovať špeciálne subkultúry, líšiac sa svojimi zvykmi od ostatných častí firmy. Môže ísť ale aj o výraz jeho osobnej neistoty.

Ak sa uvedená tendencia spája s vyšším finančným ohodnotením osôb so „zvláštnymi vzťahmi“, v podmienkach obmedzeného rozpočtu oddelenia môže byť jej dôsledkom aj nemožnosť prijímať na ďalšie miesta naozaj kvalifikované osobnosti.

OSOBNÝ TAKT

K predpokladom úspešného získavania a výberu zamestnancov patrí aj osobný takt pri komunikácii s uchádzačmi. Jeho minimálnym predpokladom je zoznámenie sa so životopismi uchádzačov pred výberovým konaním. Ďalšie pravidlá sú veľmi jednoduché: manažéri ani personalisti, realizujúci výber, by nemali zabúdať na obdobie, keď sami sedeli na opačnej strane stola a na to, čo im vtedy na správaní tých druhých prekážalo.

Ak sa počas výberu nepodarí nájsť vhodného kandidáta, neostáva iné, iba čakať. Toto rozhodnutie totiž v konečnej bilancii ušetrí viac času a energie ako kompromisné riešenie, spočívajúce v prijatí nie celkom vhodného kandidáta, niekedy iba preto, aby sa „miesto zaplnilo“. Škoda, ktorú môže prijatie nevhodného kandidáta spôsobiť, a to dopadom na ostatných zamestnancov aj na zákazníkov firmy, môže byť značná a jej odstraňovanie dlhodobé.

OVERENÉ V PRAXI

Ak ľudia na určitých pozíciách zlyhávajú, alebo z nich opakovane odchádzajú, spravidla je potrebné zamyslieť sa nad vymedzením cieľov, požiadaviek a podmienok daných pozícií, ktoré môžu byť nerealistické, alebo sa zamyslieť nad schopnosťami a štýlom riadenia nadriadeného manažéra.



Sila spoločnej vízie

Spoločná vízia je súbor nástrojov, ktoré umožňujú motivovať pracovníkov, aby robili to, čo manažéri potrebujú. Nie preto, že musia, ale preto, že chcú. Ľudia, ktorí nemajú svoju vlastnú víziu, sú nespokojní a nemajú jasný cieľ svojej práce.

PREČO JE VÍZIA DÔLEŽITÁ?

Pre manažérov je lepšie, ak pracovníci prijímajú za vlastnú víziu, ktorá je v súlade s cieľom a stratégiou organizácie. Spoločná vízia umožňuje nenásilne zaujať a získať pracovníkov pre riadenie poznatkov

a koordinovať ich činnosť. Spoločná vízia je taká, ktorú berú ľudia za svoju a ako takú ju podporujú. Má tri úlohy:

- ★ pomáha hľadať a vytvárať ciele organizácie a jej častí,
- ★ motivuje pracovníkov,
- ★ pomáha manažérom koordinovať a kontrolovať činnosti organizácie.

Ďalším dôvodom, prečo podporovať tvorbu spoločnej vízie, je fakt, že ľudia potrebujú mať pocit, že niekam patria. Prečo by teda nemohla byť jednotiacim prvkom vízia?

AKO VYTVORIŤ SPOLOČNÚ VÍZIU?

Spoločnú víziu možno vytvoriť dvojakým spôsobom:

1. Za základ môžeme vziať silnú víziu vodcu, urobiť ju atraktívnou pre pracovníkov a motivovať ich, aby ju prijali za svoju.

Tvorca vízie musí byť v tomto prípade presvedčivý. Veľmi dôležité je, aby manažér odhadol, či ho ľudia budú nasledovať. Vízia musí byť jasná predovšetkým jemu samému a musí jej veriť. Mal by tiež poznať osobné vízie svojich podriadených