

Jak se nespálit při výběru zaměstnanců

Mgr. Kateřina Koželská, Mgr. Renata Šalatová
Hormed, s.r.o.

Vracíme se zpět na kliniku MUDr. Neráta ve chvíli, kdy Hanka – asistentka/dentální sestra lékaře oznamuje vrchní sestře, že je nucena z vážných rodinných důvodů rozvázat pracovní poměr na klinice.

Vrchní sestra je tímto krokem postavena před další nelehký úkol – vybrat novou asistentku do svého již stávajícího týmu. První otázkou, na kterou si potřebuje vrchní sestra odpovědět je:

KOHO VLASTNĚ POTŘEBUJEME?

Na začátku celého procesu si vrchní sestra potřebuje najít čas na to, aby si společně s MUDr. Nerátem zodpověděli základní otázky:

- Jaké činnosti bude vykonávat zaměstnankyně/zaměstnanec? *Bude vykonávat pozici dentální sestry, ale zároveň musí zvládnout další nezbytnou administrativu, např. musí zvládat práci na PC apod...*
- Jaké fyzické předpoklady musí mít? *Dobry zdravotní stav bez omezení...*
- Jaké psychické předpoklady by měl/a vykazovat? *Odolnost vůči zátěži, velmi dobré komunikační dovednosti, asertivní a zároveň empatické vystupování, schopnost pracovat v týmu...*
- Jaké vědomosti, dovednosti by měl/a mít? Jaký typ vzdělání? *Samozřejmostí je zdravotnické vzdělání, ideálně s kombinací dalšího vzdělávání v oblasti stomatology, navíc se předpokládá dovednost pracovat s PC (Word, Excel). Praxe v oboru min. 3 roky...*
- Existují specifické požadavky, které vyžadujete? *Nová kolegyně/kolega přijde do již fungujícího týmu, musí „zapadnout“ nejenom do týmu v ordinaci, ale i v rámci klini-*

ky, musí dobře vycházet s lékařem a dalšími sestrami. Měla by mít možnost min. dva dny v týdnu pracovat do 18 hodin a občas o víkendu....

Ke každému předpokladu definujte způsob, kterým ověříte dané kritérium. Například dobrý zdravotní stav lékařskou zprávou, odolnost vůči zátěži vybranými dotazy nebo modelovou situací, schopnost pracovat v týmu pohovorem s lékařem, požadované vzdělání certifikátem apod.

Je vysoce pravděpodobné, že novým zaměstnancem/zaměstnankyní na pozici dentální sestra bude žena, pro potřeby výběrového řízení, především kontaktu s veřejností (inzerce), z důvodů antidiskriminačních opatření, je vhodné uvažovat v dimenzi obou pohlaví - zaměstnanec/zaměstnankyně.

Zdánlivě jednoduchá otázka „Koho potřebujeme?“ je často přehlížena. U pozic zdravotní sestra, lékař, dentální hygienistka jsou požadavky a předpoklady z velké části stanoveny předpisy. U dalších pozic typu asistentka, administrativní pracovnice, pracovník recepce apod. jsou požadavky velmi různorodé podle toho, co od zaměstnance očekáváte, a budou se lišit, proto **definování přesných požadavků je klíčové pro další etapy výběrového řízení.**

JAK NOVOU KOLEGYNI/KOLEGU ZÍSKÁME?

Vrchní sestra ví, koho přesně chce, nyní se musí zabývat otázkou, jak získá novou kolegyni či kolegu s požadovaným profilem. Potřebuje dát vhodným způsobem vědět o pracovní pozici.



Kde hledat zaměstnance?

- Dnes platí, že 90-95% pracovních nabídek je zveřejněno na internetu, nejčastěji specializovaných portálech (www.jobs.cz, www.monster.cz, www.prace.cz, www.zamestnanivezdravnictvi.cz a řada dalších) či přímo na webových stránkách organizace.
- Dalším způsobem jsou sdělovací prostředky (nejčastěji odborná periodika nebo regionální denní tisk).
- Inzerce úřadů práce. V současnosti můžete získat kvalitní uchazeče i zde.
- Databáze uchazečů personálních agentur.
- Reference – sociální sítě.

Každý z uvedených způsobů má samozřejmě své pro a proti. Je důležité zvážit, jaký způsob nábory vhodných kandidátů osloví cílovou skupinu dentálních sester za adekvátní finanční náklady. Zatímco inzerce na úřadech práce je zdarma, ve sdělovacích prostředcích v řádu několika set až tisíc, v personální agentuře za vhodného kandidáta/kandidátku zaplatíte obvykle cenu 2 až 4 -násobku průměrné mzdy zaměstnance.

VYTVÁŘÍME PODOBU INZERÁTU PRO PRACOVNÍ POZICI

Vrchní sestra již má přesnou představu o tom, koho hledá, jaké požadavky by měl ideálně splňovat i o cestě, kterou zvolí pro inzerce. Nyní ji čeká vytvoření vlastního inzerátu.

Ať se již rozhodne zadat inzerát v rámci různých možností, platí, že každý inzerát by měl obsahovat základní náležitosti:

ZÁKLADNÍ NÁLEŽITOSTI INZERÁTU

- Název pracovní pozice. Klinika DENT přijme dentální sestru/asistenta/tku lékaře.
- Stručný popis práce. Zaměstnanec/zaměstnankyně bude vykonávat činnosti dentální sestry v kombinaci s asistentskými činnostmi v rámci ordinace ve dvousměnném provozu od 8 do 18 hodin.
- Místo, kde se bude práce vykonávat. Místo výkonu práce: Praha 2.
- Název a adresa zařízení. Klinika DENT, Vinohradská 2, Praha 2.

- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, popř. další předpoklady uchazeče. Požadujeme absolutorium min. střední zdravotnické školy a 3 roky praxe ve stomatologické ambulanci. Dále uživatelskou znalost práce na PC.
- Pracovní podmínky, tj. plat, ostatní odměny a výhody. Nabízíme nadstandardní plat, 5 týdnů dovolené, vzdělávací programy, zaměstnanecké benefity.
- Dokumenty požadované od uchazeče. Zašlete profesní CV, vyplněný dotazník a motivační dopis.
- Pokyny pro uchazeče, jak, kde a do kdy se má o pozici ucházet. Nabídku zašlete e - mailem na adresu: novotna@klident.cz do 30. 8. 2013.

V jakémkoliv inzerátu je důležité dodržet základní pravidlo – **nikdy neuvádějte diskriminující kritéria**, nejčastěji se chybuje uvedením pohlaví, věku. Zvažujte, zda je nutné, abyste požadovali fotografii, což je dnes praxe velké části organizací. V ideálním případě uvádějte pozici v mužském i ženském rodu, tedy přijmeme lékaře/lékařku, pracovníka/pracovnici administrativy apod.

V této fázi Vám ušetří čas jednoduchý dotazník stejný pro všechny uchazeče přiložený k inzerátu pro on-line vyplnění.

JEDNODUCHÝ DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O PRACOVNÍ POZICI

- Název místa, o něž se uchazeč/ka uchází.
- Příjmení a jméno.
- Kontaktní údaje (obvykle e-mail a telefonní spojení).
- Vzdělání a odborná příprava (obor studia, rok ukončení).
- Další profesní příprava (např. atestace, požadované certifikace apod.).
- Výčet předcházejících zaměstnání v chronologickém pořadí od posledního zaměstnavatele (název zaměstnavatele, doba působení od-do, pracovní pozice).
- Reference (1-2 osoby, které mohou v případě zájmu podat reference s kontaktním údajem) – ke zvážení.
- Termín, kdy uchazeč může nastoupit.

Proč žádat uchazeče o to, aby vyplnili dotazník s údaji, které jsou v životopise? Není to administrativa navíc? Praxe ukazuje, že nikoliv, pro dotazník jsou minimálně dva důvody. Za prvé, uchazeči zasílají profesní životopis



pis v různých podobách, často lze jen obtížně dohledat údaje, které jsou nezbytné pro posouzení splnění základních požadavků, popř. nejsou uvedeny vůbec. Za druhé, o všech uchazečích získáváte totožná „tvrda“ data (fakta), jejich porovnání Vám umožní k pohovoru vybrat ty, kteří nejlépe splňují základní předpoklady.

JAK VYBEREME Z DOŠLÝCH NABÍDEK TY NEJLEPŠÍ?

V současnosti, kdy je na pracovním trhu větší nabídka než poptávka, se může stát, že na vypsanou pracovní pozici přijde několik desítek nabídek. Vrchní sestra potřebuje zorganizovat výběrové řízení tak, aby potřebovala minimum časových a dalších lidských zdrojů.

At' již sama, či s pomocí některého ze svých kolegů roztrídí došlé nabídky na **tři hromádky**. První hromádka, nabídky uchazečů, kteří nesplňují požadovaná kritéria - **nevhodní**, druhá, uchazeči, kteří nejenom splňují kritéria, ale s ohledem na praxi a vzdělání jsou zajímaví - **vhodní**, a třetí, uchazeči „**na pomezí**“, to znamená splňují základní předpoklady, ale nezaujali ji.

Zamítnutí nevhodných uchazečů. Uchazečům, kteří požadavky nesplňují, klinika zašle děkovný e-mail: *Děkujeme Vám za zaslouženou nabídku, zároveň si Vám dovoluujeme sdělit, že do dalšího kola výběrového řízení nepostupujete. Přejeme Vám mnoho pracovních i osobních úspěchů. S přátelským pozdravem...* Způsob odmítnutí je vždy citlivá záležitost. Korespondencí s odmítnutým uchazečem nesdělujete jen názor na jeho nabídku, ale především prezentujete firemní kulturu organizace. S odmítnutým uchazečem se můžete kdykoliv profesně či osobně setkat, první dojem, byť na základě písemné komunikace, přetrvává v povědomí lidí dlouho.

Vhodné pozve k pohovoru. Uchazeče, kteří splnili kritéria a údaje z profesního životopisu vrchní sestru zaujaly, pozve k osobnímu pohovoru. Může zvolit cestu pozvánky písemné (e-mail), rychlejší a spolehlivější bývá telefonický kontakt, kdy si dohodne čas a místo pohovoru. Nejvíce se osvědčuje zvát na první pohovor kandidáty v časovém rozsahu 30-45 minut.

Třetí hromádku nabídek „na pomezí“ zatím ponechá bez konkrétní reakce, bude s nimi pracovat ve chvíli, kdy bude jasné, nakolik jsou perspektivní kandidáti z kategorie „vhodní“. Pokud po prvotních pohovorech zjistí, že dosud pohovorovaní uchazeči nesplňují představy kliniky, je čas zabývat se touto kategorií životopisů a dále hledat potenciálně vhodné uchazeče.

JAKOU METODOU LZE VYBRAT NEJLEPŠÍHO UCHAZEČE/UCHAZEČKU?

Existuje mnoho způsobů od nejčastěji používaného výběrového pohovoru, dále psychologických testů až po tzv. výběrová centra (assessment centra), která provádějí profesionálně. Diskuse nad otázkou, která metoda je nejspolehlivější, bývá nejčastěji ukončena konstatováním, že se jedná za prvé o tzv. výběrové centrum díky kombinaci několika metod, za druhé důkladně a profesionálně vedený pohovor.

Nesmíme zapomínat, že zaručenou jistotu výběru vhodného uchazeče nemáte nikdy, vždy se pracuje s určitou mírou spolehlivosti a pravděpodobnosti. **Kvalitní příprava na pohovor, kvalitně proškolený personál, schopnost dobrého úsudku pohovorujičích zvyšují pravděpodobnost výběru nejlepšího kandidáta.**

NAKLÁDÁNÍ S ÚDAJI UCHAZEČŮ PODLE ZÁKONNÝCH NOREM

Vrchní sestra si je vědoma faktu, že velmi podstatnou součástí výběrového řízení je nakládání s údaji uchazečů tak, aby splnila zákonné podmínky, jejich porušování může být potrestáno vysokými finančními sankcemi.

Nakládání s tzv. osobními údaji. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, rozlišuje tzv. osobní a citlivé údaje, vymezuje přesný způsob zacházení s nimi.

Za osobní údaj se dle § 4 uvedeného zákona považuje jakýkoliv údaj týkající se určeného nebo určitého subjektu údajů, jestliže lze subjekt údajů (v případě výběrového řízení uchazeč o zaměstnání) identifikovat mj. na základě jednoho či více prvků specifických pro jeho identitu (fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní a sociální). Tzv. citlivé údaje jsou údaje o národnostním, rasovém, nebo etnickém původu, politických



postojích, členství v odborových či zaměstnaneckých organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuální životě subjektu údajů, jakýkoliv biometrický nebo genetický údaj subjektu údajů.

Co ustanovení citovaného zákona znamenají pro praxi dentální kliniky? **Pro účely výběrového řízení nevyžadujte jiné údaje, než je nezbytně nutné, citlivé údaje nezjišťujte.** Za citlivý údaj se nepovažuje výsledek lékařské prohlídky, který se omezuje pouze na konstatování, zda je zaměstnanec schopen určité práce či nikoliv. U uchazečů, kteří jsou účastníky výběrového řízení, **požadujte vždy písemný souhlas s nakládáním s osobními údaji.** Podle § 5 uvedeného zákona subjekt údajů (uchazeč) musí být při udělení údajů informován o tom, pro jaký účel je souhlas dáván, jakému správci a na jaké období.

SOUHLAS O NAKLÁDÁNÍM S OSOBNÍMI ÚDAJI

V praxi nechte uchazeče při prvním pohovoru podepsat písemný souhlas, který může mít např. tuto nebo podobnou formu:

„Souhlasím s tím, aby společnost Dental, sídlem Vinohradská 2, Praha po dobu výběrového řízení (tj. do 30.10.2013, popř. jiného období, např. jednoho roku, tj. do 31.12.2014) spravovala mé osobní údaje za účelem vedení výběrového řízení (vedení databáze potenciálních uchazečů o zaměstnání v organizaci). Datum, vlastnoruční podpis uchazeče.

Obdobně obezřetně je nezbytné zacházet i s údaji, které lze definovat jako diskriminační v rámci tzv. antidiskriminačního zákona – zákon č. 198/2009 Sb., který upra-

vuje zásady rovného zacházení. Pro personální praxi, tedy i výběrové řízení stručně platí, že nelze diskriminovat z důvodů rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, včetně těhotenství a mateřství, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Nejčastěji se v přijímacích pohovorech chybuje v požadování údajů o rodinné situaci. **Nevyžadujte informace o rodinné situaci uchazečů, např. stavu (manželský, rodinný), počtu dětí, povinnosti k rodině (kdo zajišťuje péči o nezletilé děti apod.), plánovanému založení rodiny!**

U uchazečky bude vrchní sestra potřebovat zjistit, nakolik kandidát/ka bude schopná pracovat v odpoledních hodinách či v případě potřeby o víkendu. Místo běžně využívaných otázek typu: „Máte děti? Jak jsou staré? Staráte se o ně sama nebo Vám pomáhá manžel? Máte fungující babičky? Kdo je s dětmi doma, když jsou nemocné?“ můžete zvolit nediskriminující dotazy zaměřené na schopnost dostát pracovním povinnostem. Například: „Na naší klinice se pracuje do 18 hodin a podle potřeby i o víkendu. Možnost pracovat min. 2 x týdně do 18 hodin a jednou až dvakrát měsíčně o víkendu je jedním z nejdůležitějších požadavků na novou kolegyni/kolegu. Je pro vás tato pracovní doba akceptovatelná? Jste srozuměna s tím, že budete pracovat dle potřeby i o sobotách?“

Zvažujte vždy, nakolik jsou vámi požadované údaje nezbytné z pohledu nakládání dle zákonných norem. Předcházení možným problémům v této oblasti je podstatně efektivnější než řešení stížností na různých úřadech včetně hrozby finanční pokuty.

Pokračování příště.....

(kk, rš) ☒