



Ako nájsť kompetentných zamestnancov

Zamestnanci. Na jednej strane najdôležitejší zdroj tvorby hodnôt vo firme, ktorý dáva do pohybu všetko ostatné. Na druhej strane často vopred obávaná skupina ľudí, s ktorými automaticky prichádza množstvo problémov.

Je naozaj nutné takto premýšľať, byť pripravený na problémy so zamestnancami skôr, ako sa skutočne vyskytnú?



PROBLÉM JE DOCIELIŤ, ABY
PRIŠLI PRAVE K NÁM

Ako tomu predísť a mať v tíme produktívnych a lojálnych ľudí

18 Štatistika hovorí, že len jeden človek z piatich robí tak, ako je potrebné. Má daný smer a vie, čo robiť. Realita je však taká, že pomer medzi dobrými a zlými zamestnancami je 1 : 20. Znie to hrozivo? Možno sa práve v tejto chvíli zamýšľate, ako je to vo vašej firme. Ak čísla súhlasia, v čom je vlastne problém? Aby sme mali v tíme kvalitných ľudí, musíme ich najskôr do firmy dostať. Musíme vedieť kde, ako a podľa čoho ich hľadať.

Pretože nie je problém nájsť správnych ľudí. Problém je docieľiť, aby prišli práve k nám a nie inam.

Na trhu práce máme možnosť vybrať si ľudí, ktorí hľadajú prácu, pretože ju nemajú a ľudí, ktorí prácu ponúkajú, to znamená, prácu majú, ale hľadajú zmenu.

Ako vybrať z kandidátov toho pravého

19 Jedným z najdôležitejších momentov pri výbere zamestnancov je zamerať sa na ich predchádzajúce pracovné vý-

sledky. Nedajme sa uniesť kvetnatými rečami uchádzača o prácu, perfektnou vizážou či vyberanými spôsobmi. Určite to pôsobí dobre a mohlo by to byť veľmi reprezentatívne pre firmu. Ale má to len mizivú hodnotu, ak sa za tým neskrýva konkrétne odvedená zmysluplná práca. Práca skladajúca sa z mnohých činností, ktoré spôsobia, že na konci je dosiahnutý očakávaný výsledok, ktorý má svoju hodnotu. Ak budeme prijímací rozhovor s uchádzačom zameriavať výlučne na zistenie jeho konkrétneho prínosu pre predchádzajúcich zamestnávateľov, budeme veľmi efektívne využívať čas vyčlenený na pohovory. Je totiž viac ako isté, že uchádzač o prácu, ktorý si nevie spomenúť na konkrétne výsledky svojho pôsobenia u predchádzajúcich zamestnávateľov, nie je ochotný sprostredkovať kontakty na šéfov, ktorí môžu podať o jeho práci referencie, sa bude veľmi zle cítiť pod tlakom našich otázok a sám sa rozhodne s nami nespolupracovať. Bude totiž cítiť, že u nás sa nedá vegetovať, ani skrývať za niekoho iného. Ak takéto rozhodnutie neurobí sám, musíme mu poďakovať my. Predídeme tak značným problémom.



Ak vás táto téma zaujala, odporúčame vám aj článok Nепrijemné otázky na pracovných pohovoroch, Zisk č. 11/2009, str. 26

Súvisiace články si môžete vyhľadať pomocou Registra nápadov na str. 61 – 64 alebo na www.ezisk.sk

Ako takýto rozhovor vyzerá v praxi?

Na vašu veľmi konkrétnu otázku „K čomu ste osobne prispeli vo vašej predchádzajúcej práci?“ kandidát Jozef Stratený odpovedá: „Viete, ja som sa veľmi snažil, zostával som v práci dlho a pomáhal som kolegom, keď potrebovali. Bolo toho naozaj veľa, neviem si na všetko spomenúť“.

Inými slovami povedané, Jozef robil všetko a nič. V práci mohol byť dlho preto, lebo kolega nestíhajúc svoje pracovné úlohy požiadal Jozefa o pomoc. Rovnako môže byť pravda, že sa veľmi snažil, ale keďže si nevie spomenúť na žiadnu konkrétnu činnosť, boli to s najväčšou pravdepodobnosťou práce bez väčšieho prínosu pre firmu. Podobne to vyzerá, keď sa spýtate na referencie. Ak Jozef váha, nevie si spomenúť a nakoniec oznámi, že si neželá, aby ste kohokoľvek v predošlej práci kontaktovali, viete, že ďalšie otázky sú zbytočné. So želaním úspešného hľadania novej práce pohovor s Jozefom ukončíte.

18 Nápad: Ako predísť problémom so zamestnancami

19 Nápad: Ako vybrať z uchádzačov o miesto toho pravého

Čo ľudí motivuje a posilňuje ich lojalitu

20 Aby práve do našej firmy prišli tí správni zamestnanci, musíme mať na pamäti dôležitú vec. Novému zamestnancovi je potrebné dobre prezentovať a objasniť budúcnosť našej firmy.

Ak to neurobíme, nepritiahneme takých ľudí, akých očakávame. Pretože najväčšiu výhodu voči konkurencii môžeme mať v tom, akú budúcnosť a pracovné prostredie ponúkame. Pracovným prostredím máme v tomto prípade na mysli, že zamestnanec sa necíti byť dostatočne oceňovaný za svoju terajšiu prácu a od nás pozornosť dostane. Ak sme schopní vidieť jeho prínos pre firmu a sme ochotní prejavíť mu adekvátne uznanie, len týmto samotným postojom získame lojálneho zamestnanca.

Aj takúto situáciu nájdeme v praxi pomerne často

Ján Usilovný dosahoval v predchádzajúcej práci na poste obchodného zástupcu výborné výsledky, ktoré boli presne číselne vyjadrené. Šéf i kolegovia vedeli, že jeho produkcia tvorí viac ako 50 % celého obchodného oddelenia. Na porádach, ktoré sa konali, nikto nikdy nevyzdvihol Janov prínos pre firmu. Keď mu však nevyšiel zaujímavý obchod, všetci na pracovnom stretnutí „v dobrom“ rozoberali, čo mal urobiť a neurobil, čomu sa mal venovať a nevenoval sa. Toto boli drobné podnety k tomu, že sa Ján stále častejšie zamýšľal nad zmenou práce. A keď celkom náhodne prišla ponuka od kamaráta, ktorý v inej firme viedol obchodné oddelenie, stačil stručný popis systému jeho fungovania a bolo rozhodnuté. Ani veľmi dobrý príjem nemohol ovplyvniť fakt, že Ján v krátkom čase zmenil zamestnávateľa.

Ako dosiahnuť rýchle zapracovanie a úspech človeka na novej pozícii

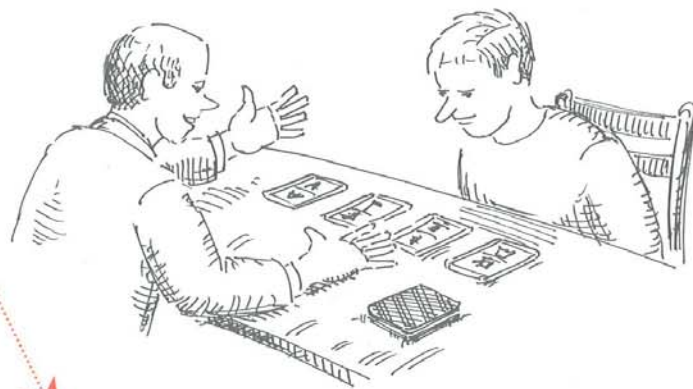
21 Na palube už máme človeka, ktorému veríme, že je schopný zvládnuť svoju prácu a vieme, ako má prispievať k dosiahnutiu spoločných cieľov firmy. Teraz by sme mali mať na pamäti, že je našou povinnosťou zabezpečiť, aby prijatá osoba bola na poste veľmi rýchlo produktívna. Na to máme veľmi dobrý nástroj – popis pracovného miesta. Čo to znamená? Sú to veľmi presne zadané základné body, ktorými sa zamestnanec riadi. Je nevyhnutné, aby poznal účel svojho postu, musí vedieť, aké sú očakávané výsledky jeho práce (inými slovami: musí vedieť, za čo sme ochotní platiť ho), čo má robiť a ako to má robiť, aby očakávané výsledky dosahoval. Je našou povinnosťou oznámiť mu, aký ideálny postoj očakávame my od človeka na poste, ktorý obsadzujeme. Robíme totiž veľkú chybu, ak niekomu prikazujeme, čo má robiť a nepoviemu mu dôvod, pre ktorý to má robiť.

Tým, že použijeme vyššie uvedený postup, zabránime tomu, že sa zamestnancom nebude na poste dariť. Prvý a hlavný dôvod, prečo sa ľuďom nedarí, je, že nevedia ako robiť svoju prácu. Ideálny stav pri výbere zamestnancov je, ak získame človeka, u ktorého vysoká kompetencia ide ruka v ruku s jeho vysokou ochotou vykonávať svoju prácu. Naj-

horší scenár pri výbere zamestnancov je ten, že človek je vysoko kompetentný, ale nie je skoro vôbec ochotný vykonávať svoju prácu.

Pozrime sa znovu do našej ukážkovej firmy

Tamara Zelená nastúpila na nové miesto. Jediné, čo jej šéf v súvislosti s jej povinnosťami povedal, bolo: „Vieš, čo, ja nestíham ani žiť. Poobzeraj sa tu, keď niečo nebudeš vedieť, tak sa niekoho spýtaj. Verím, že to zvládneš“. Tamara robila, čo vedela. Keďže nemala k dispozícii žiadny pracovný materiál, ktorý by riešil čo, kedy a ako presne má robiť, výsledky jej práce boli mizivé. Šéf nebol spokojný, Tamara nebola spokojná a ich spolupráca čoskoro skončila. Ale v tomto prípade len preto, lebo šéf nezvládol svoju úlohu a Tamara nemala dostatok skúseností na to, aby vedela, čo má od šéfa požadovať k svojej práci.



PREZENTOVAŤ A OBJASNIŤ
BUDÚCNOSŤ NAŠEJ FIRMY

Má zmysel čakať na ideálneho kandidáta?

Len s ťažkosťami nájdeme ideálneho človeka v čomkoľvek. Ideálni zamestnanci neexistujú.

Zisk

Pri výbere pracovníkov je pre nás ideálne, ak nájdeme človeka, ktorý je možno menej kompetentný, ale jeho ochota zvládnuť prácu je veľmi vysoká.

Toto je veľmi dobrý stav, pretože kompetenciu, znalosti a schopnosti vieme zvýšiť oveľa viac ako ochotu. Pozitívne na tom je, že väčšina ľudí sa v tomto stave nachádza. Je len na nás, aby sme spôsobili, že sa z nich v našich firmách stanú kvalitní a produktívni zamestnanci.

Autorka: Dana Horáková, Arte Vitae, s. r. o.

Autorka Dana Horáková je profesionálnou konzultantkou v oblasti personalistiky a má dlhoročné skúsenosti s výberom ľudí, hodnotením výkonov a plánovaním osobného rozvoja pracovníkov. Kontakt: info@artevitae.sk

20 Nápad: Čo ľudí motivuje a posilňuje ich lojalitu

21 Nápad: Ako dosiahnuť rýchle zapracovanie a úspech človeka na novej pozícii