AKO NA PRACOVNÝ INZERÁT ?

ATRAKTIVITA ZAMESTNÁVATEĽA Z POHĽADU UCHÁDZAČA

DOBRÝ VÝBER

výber - tréning - expertízy

... robíme z toho vedu!

32

AKO SÚLAD OSOBNOSTI ČLOVEKA S POŽIADAVKAMI PRÁCE ZABEZPEČUJE VYŠŠÍ PRÍJEM

texty a obsah: Martin Jakubek, Andrea Jakubková, Katarína Šiborová grafika: Marián Jakubec

Ako na pracovný inzerát?

Základom každého dobrého výberu je nevyhnutne kvalitný a zároveň atraktívny pracovný inzerát. Jeho podoba a obsah majú ohromný vplyv na to, aké množstvo nakoľko kvalitných kandidátov naň bude reagovať. Forma pracovného inzerátu je kľúčom k pritahovaniu talentov a zároveň k tomu, aby si kandidát spomedzi všetkých inzerovaných ponúk (na portáli profesia.sk ich je napríklad okolo 16 000) všimol práve tú Vašu. Ako teda na to?
Tu sú naše tipy!

MENEJ JE NIEKEDY VIAC:

Možného záujemcu o prácu je v inzeráte nepochybne potrebné informovať o charaktere pozície, firme či benefitoch, avšak v **primeranej miere**. Ruku na srdce, kto z Vás by v koži kandidáta túžil čítať milión riadkové traktáty? Zrejme nik. Inzerát zahltený príliš veľkým množstvom informácií môže pôsobiť až odstrašujúco. Podľa výskumných zistení je **ideálna dĺžka pracovného inzerátu maximálne do 1000 slov**.Ak zmestíte popis ponúkanej pracovnej pozície do tohto rozsahu, **pravdepodobnosť, že ľudia naň zareagujú, bude vyššia až o 24%.**

ŠTRUKTÚRA:

Napriek dodržaniu odporúčaného množstva slov môže byť však hrozba, že Váš inzerát bude pôsobiť neatraktívnym dojmom, stále prítomná. Príčinou je v tomto prípade zrejme **slabá štruktúrovanosť**. Pre ľudské oko je viac lahodiaci **text rozdelený na menšie** úseky, a to najmä v porovnaní s dlhými statami. Špeciálne v prípade pracovného inzerátu je najlepšou voľbou byť čo **najstručnejší** a **najzrozumiteľnejší,** k čomu nám môže významne dopomôcť **členenie pomocou odrážok**.

Zároveň je potrebné jasne **oddeliť jednotlivé sekcie,** napríklad povinnosti a zodpovednosti od požadovaných schopností.

NÁZOV PRACOVNEJ POZÍCIE:

Názov pozície je azda najdôležitejšou časťou inzerátu. Práve ten totiž predstavuje prvý kontakt s perspektívnym uchádzačom. Uveďme si niekoľko jeho vlastností:

- *popisuje podstatu a povahu danej pozície*
- *ovplyvňuje vnímanie statusu a hodnoty práce*
- *poskytuje pracovnú identitu (Čo robíš? Som....)*

Z uvedených charakteristík je jasné, že názov pracovnej pozície neradno podceňovať. Ako ho teda urobiť atraktívnym?

-Špecifickosť

Znova sa skúste vžiť do kože človeka prezerajúceho ponuky na pracovnom portáli. Zaujala by Vás viac tá s tuctovým a generickým názvom, alebo naopak s viac špecifickým, ktorý by Vám ponúkol jasnejšiu predstavu, čo Vás prípadne na danej pozícii čaká? Asi súhlasíte s nami a kývnete na druhú možnosť. Avšak pozor! **Špecifickosť neznamená v tomto kontexte synonymum prehnanej kreatívnosti a úplnej „uletenosti“**. Názov by tak mal stále spĺňať požiadavku serióznosti, pričom by mal obsahovať kľúčové frázy týkajúce sa danej pozície.

- Kľúčové slová

Napriek špecifickosti by mal názov obsahovať aj kľúčové slová. Ľudia hľadajúci prácu totiž na pracovných portáloch často svoj preferovaný typ zamestnania hľadajú prostredníctvom zadania práve kľúčových slov do vyhľadávacieho okienka.

- Jasnosť

Atraktívnosť názvu pracovnej pozície závisí aj od jeho jasnosti. Názvy, ktoré dokážu v hlave záujemcu hneď vytvoriť predstavu, o čo sa na danej pozícii jedná, sú ovela lepšie ako tie, ktoré majú tendenciu byť nejasné či dokonca človeka zavádzať.

- Žiadny vnútorný jazyk

S jasnosťou do značnej miery súvisí aj používanie zrozumiteľného jazyka. Najmä z medzinárodných korporáciách sa niekedy pozície nazývajú spôsobom, ktorý je zrozumiteľný možno pre už existujúcich zamestnancov vo firme, avšak nie pre potenciálnych uchádzačov. Tomuto je potrebné jednoznačne sa vyhnúť.

- Primeraná dĺžka

Aj v názve je podstatná jeho dĺžka. Výskumy ukazujú, že názvy s 80 alebo menej písmenami majú v porovnaní s tými dlhšími preukázateľne viac zobrazení.

STRUČNÝ POPIS POZÍCIE:

Úvodný popis práce by mal byť jednak **stručný**, no zároveň **priťahujúci pozornosť**. Mal by obsahovať **krátky opis** inzerujúcej spoločnosti spojený s **očakávaniami na danej pozícii**. Forma a štýl by mal byť **prispôsobený cieľovej skupine** (napríklad serióznejší v prípade manažérskych a senior pozícií, sviežejší v prípade stáží, absolventských a junior pozícií). Môže obsahovať aj zhustený príbeh o založení či tradícii inzerujúcej firmy.

ÚLOHY A ZODPOVEDNOSTI:

Zoznam úloh a zodpovedností by mal v inzeráte tvoriť **samostatnú kategóriu**. Nakoľko jeho **hlavným účelom je odrážať dennodenné aktivity vyžadované na danej pozícii**, vybrané a uvedené požiadavky by mali byť **starostlivo zvážené**. Tento bod totiž kandidátom výrazne napomôže priblížiť predstavu, čo sa od nich v prípade prijatia bude očakávať.

Zároveň je jedným z nástrojov umožňujúcim posúdiť mieru stotožnenia a vhodnosti pre inzerovanú pozíciu, čo v konečnom dôsledku obojstranne ušetrí čas a zefektívni výberový proces. Aké sú naše odporúčania pre túto sekciu inzerátu?

- Primeraný počet

Aj keď počet úloh na danej pozícii môže byť veľký, uveďte len tie hlavné. Nami odporúčaný počet je maximálne **12 položiek** reprezentujúcich úlohy a zodpovednosti, a to znovu za účelom nezahlcovania kandidáta. O zvyšných sa môžete zmieniť pri predkolách alebo prvých kolách výberového procesu :).

- Delenie

Existujú pre danú pozíciu tzv. hlavné a vedľajšie zodpovednosti? Nebojte sa ich tak v inzeráte uviesť! Zároveň sa však snažte stále udržiavať primerané množstvo.

- Konzistentnosť

Všetky uvádzané úlohy, zodpovednosti a požiadavky by mali byť navzájom konzistentné, v opačnom prípade môžu na kandidáta pôsobiť zlým dojmom.

- Zdôraznenie zodpovedností špecifických pre vašu firmu

V prípade, že sa záujemca pohybuje v danej pracovnej oblasti už dlhšie je pravdepodobné, že zodpovednosti a úlohy spojené s prehliadanou pozíciou sú mu viac-menej jasné už predtým, ako si ich v inzeráte explicitne prečíta. Preto je **absolútne nevyhnutné spomenúť a vyzdvihnúť tie, ktoré sú charakteristické výhradne (alebo takmer výhradne) pre Vašu spoločnosť.**

POŽADOVANÉ KOMPETENCIE:

Pod vyžadované kompetencie môže spadať celá škála „tvrdých“ ako aj „jemných“ požiadaviek. Najčastejšie sú to:

- stupeň a zameranie dosiahnutého vzdelania
- pracovná kvalifikácia
- úroveň požadovaných jazykov
- znalosti
- skúsenosti (alebo počet rokov praxe)
- osobnostné a vzťahové predpoklady. V niektorých inzerátoch táto posledná kategória chýba. Iste, technické zručnosti, C1 v Anglickom jazyku či vodičský preukaz skupiny B môžu byť pre Vašu pracovnú pozíciu tým podstatným. Rovnako dôležité môžu byť však aj napríklad schopnosť dobre komunikovať, zvládať viacero vecí naraz, efektívne riešiť problémy či osobnostné charakteristiky, ktoré by ste radi na svojom budúcom kolegovi/kolegyni radi videli :) ...

Klišé o zmysle pre tímovú spoluprácu či odolnosti voči stresu sa však radšej vyhnime, píše o nich takmer každý. Ak sú to vlastnosti naozaj dôležité pre výkon na danej pracovnej pozícií, skúste ich popísať inak (napríklad „dokážeš byť ku kolegom priatelský aj keď toho budeš mať veľa a pôjde do tuhého“).

Aké sú naše tipy?

- ČLENENIE

Väčšina inzerovacích portálov pre uvedenie požadovaných kompetencií ponúka šablónu, ktorá umožňuje rozčleniť jednotlivé požiadavky tak, aby pôsobili prehľadne. Ak aj takúto možnosť pri inzerovaní nemáte, snažte sa napriek tomu spomenuté požiadavky **schématicky kategorizovať,** v opačnom prípade hrozí dojem chaosu.

- ZVÝRAZNENIE POŽIADAVOK KĽÚČOVÝCH PRE VÝKON PRÁCE

Ak je množstvo požadovaných kompetencií väčšie, dobrým ťahom je zvýrazniť (napríklad tučným písmom) tie požiadavky, ktoré sú pre výkon práce **absolútne nevyhnutné**. Donútite tak záujemcu venovať im špecifickú pozornosť a aj na základe nich určiť, či je pre danú pozíciu vhodným adeptom.

-ŽIADNE NEREALISTICKÉ POŽIADAVKY

Aj keď Vami inzerovaná pozícia môže byť veľmi náročná, snažte sa vyhýbať nerealistickým požiadavkám. Nie len že nimi odstrašíte väčšinu kandidátov, ktorí majú o pozíciu záujem, no zároveň pravdepodobne nikdy nenájdete človeka, ktorý ich bude spĺňať na 100%. Taktiež sa takto vyhnete uštipačným otázkam počas výberového procesu, či všetci existujúci zamestnanci firmy naozaj všetky tieto požiadavky spĺňajú.

- KONZISTENTNOSŤ A PRIMERANÉ MNOŽSTVO

- UVEĎTE IBA TZV. MUST-HAVE SKILLS

Ďalším prostriedkom, ako neodstrašiť kandidáta prehnanými (najmä tvrdými) požiadavkami je uvedenie iba tých, ktoré sú **dôležité hneď od úplného začiatku**.

Identifikujte, ktoré kompetencie spadajú do tejto kategórie a ktoré je naopak možné naučiť sa popri práci alebo prostredníctvom firemných školení.

- VEĎTE VŠETKY POŽIADAVKY V POZITÍVNOM TÓNE

Napriek tomu, že ste si vedomí určitých kritérií, bez ktorých človek na danej pozícii nemôže uspieť, snažte sa vyhýbať negatívnym a nepriatelským formuláciám typu: „kandidát so skúsenosťou menej ako 5 rokov bude automaticky zamietnutý“. Takéto znenie požiadavky môže negatívne ovplyvniť vnímanie nie len pracovného inzerátu, ale aj celej spoločnosti. Namiesto toho sa snažte písať inzerát zdvorilo a uvedenú formuláciu pozmeniť napríklad na: „jedná sa o seniornejšiu pracovnú pozíciu, preto sú dôležité skúsenosti z oblasti X“.

BENEFITY:

Benefity sú taktiež významným prvkom, ktorý má silu zavážiť v kandidátových očiach vo Váš prospech. V nadnesenom význame sú benefitom prostriedkom „predania“ nielen pozície, ale aj firmy uchádzačovi. Táto sekcia má tak ovela viac potenciálu ako sa na prvý pohľad zdá; **nie je len čistým zoznamom zamestnaneckých výhod, ale ponúka obrovský priestor pre vytvorenie zamestnávateľskej značky**. Prostredníctvom benefitov totiž možno **navodiť akýkoľvek želaný dojem**: napríklad progresívneho zamestnávateľa, držiaceho trend s dobou (prostredníctvom povolenia pet-friendly kultúry či neformálnych piatkov) pre ktorého sú jeho zamestnanci viac ako kapitál a preto sa stará o ich zdravie, pohodu, či rozvoj (prostredníctvom sportcard, sickdays, jógy či masáží na pracovisku, jazykových kurzov zadarmo či v neposlednom rade teambuildingových akcií). Miesto bezobsažného vymenovania benefitov tak skúste vytvoriť sekciu, ktorá bude voči kandidátovi **vysielať jasný signál**. Nezabudnite však zdôrazniť tie benefity, ktoré sú pre vašu organizáciu **jedinečné**. Jedným zo samotných uvedených benefitov môže byť aj bod priamo opisujúci vaše pracovisko či firmu, v ktorom uvediete svoje prednosti, unikátne hodnoty či iné konkurenčné výhody, napríklad: „no open space“ alebo „práca v rýchlo sa rozvíjajúcej firme, ktorá ako prvá na Slovensku umožňuje zamestnancom stanoviť si svoj vlastný plat“.

Vytvorte dojem pozitívnej energie

Generácie Y a Z sú v porovnaní so staršími pracovníkmi ovela vnímanejšie na firemnú kultúru a hodnoty spoločnosti, pre ktorú plánujú pracovať. Najatraktívnejší sú pri tom pre nich tí zamestnávatelia, ktorí dokážu prostredníctvom inzerátu navodiť dojem spoločnosti s pozitívnym, priateľským a mladistvým duchom.

Vytaste zbrane

Napriek nepochybným interindividuálnym odlišnostiam v tom, čo je pre jednotlivých kandidátov atraktívne, možno nájsť určité styčné body. Podľa výsledkov najnovších výskumov pracovné generácie Y a Z dokážu u svojho (budúceho) zamestnávateľa najviac oceniť spoločenskú zodpovednosť, starostlivosť o well-being, work-life balance a rast svojich zamestnancov či flexibilný pracovný čas. Ak vás ako firmu charakterizuje čo i len jedna zo spomenutých vecí, nebojte sa na nej postaviť celý pracovný inzerát.

Sústreďte sa na kompetencie, nie požadované roky skúseností

Väčšina zástupcov najmladších pracovných generácií nemá za sebou príliš dlhú pracovnú históriu, čo však neznamená, že neovládajú činnosti, ktoré sú pre určitú pozíciu potrebné, respektíve sa ich popri vykonávaní práce nedokážu naučiť. Ak ste našimi pravidelnými čitateľmi, určite viete, že počet rokov skúsenosti nemá vo vzťahu k budúcemu pracovnému výkonu až takú výpovednú hodnotu ako úroveň kompetencií zistená napríklad prostredníctvom behaviorálneho interview. Menšia skúsenosť nemusí znamenať aj nižšiu kompetentnosť. Preto ak potenciálneho záujemcu z najmladšej pracovnej generácie nechcete odstrašiť, požadovanému počtu rokov praxe sa skúste vyhnúť.

Nezaostrujte pozornosť iba na peniaze. Zamerajte sa na rast!

Aj keď plat je nepochybne dôležitou súčasťou pracovného inzerátu, pre generácie Y a Z nepredstavuje prioritu. Tou je zmysluplnosť práce a s ňou súvisiace možnosti rastu. Z tohto dôvodu je naším odporúčaním zamerať inzerát a opis pracovnej pozície primárne na jej zmysluplnosť a akcentovanie možností rastu. Zároveň však platí už povedané: snažte sa byť čo najzrozumiteľnejší a najkonkrétnejší. Čas kandidátov je veľmi vzácny a špeciálne v prípade týchto pracovných generácií je faktom, že klišé a vágne popisy sú pre nich skôr nudiacim ako priťahujúcim prvkom. Vyjadrujte sa preto zreteľne. Aké možnosti rastu presne ponúkate? Ponúkate svojim zamestnancom určité tréningy? Ak áno, povedzte to!

Prepojte inzerát so sociálnymi sieťami

Sociálne siete sú pre dnešných mladých ľudí veľmi dôležitou súčasťou ich života. Preto si u nich určite polepšíte, ak svoj inzerát prepojíte na sociálne siete. Máte LinkedIn, Facebook či Instagram, ktorý podporuje dojem Vašej firmy ako atraktívneho zamestnávateľa? Priložte na koniec inzerátu prepojenie(link)! Dobrým ťahom je aj vloženie videa (resp. odkazu naň) sprevádzajúceho napríklad bežným dňom zamestnanca na určitej pracovnej pozícii, či predvedením toho, čo sa u Vás vo firme naučil.

PRÍKLAD INZERÁTU

NÁZOV PRACOVNEJ POZÍCIE: Vodič pre doručovanie balíkov

STRUČNÝ POPIS PRÁCE:

Naša spoločnosť je jedným z najúspešnejších obchodných reťazcov na slovenskom trhu. Pri príležitosti spustenia novej služby umožňujúcej zákazníkom v dosahu 35 kilometrov online nákup s garantovaným doručením do domu do 48 hodín, by sme do svojich radov radi privítali nového vodiča. Hľadáme niekoho, pre koho je práca vodiča viac radosťou z plnenia želaní, než len vozením tovaru. Na danú pozíciu hľadáme energetickú, prívetivú a obozretnú osobu, ktorá oblubuje kontakt s ľudmi a pozná lokálne dopravné pomery. Zároveň musí byť schopná manipulovať s balíkmi s hmotnosťou až do 30 kg. Pre výkon práce poskytujeme dodávku.

POVINNOSTI A ZODPOVEDNOSTI:

- **príprava a expedícia zásielok**
- vedenie sprievodnej dokumentácie k tovaru
- **dennodenné jazdenie po vymedzenej oblasti (Bratislava a okolie)**
- používanie navigačného zariadenia
- **interakcia so zákazníkmi na profesionálnej úrovni**
- práca s prenosnou registračnou pokladňou
- jazdenie aj v náročnejších podmienkach (napríklad sneženie)
- denný report nadriadenému
- údržba a základný servis vozidla
- zachovávanie elektronických záznamov z doručenia každej objednávky
- práca 8 hodín denne, vo vrcholných obdobiach (Vianoce, Valentín..) ochota pracovať nadčas

POŽADOVANÉ KOMPETENCIE:

POŽADOVANÉ VZDELANIE

- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

- vynikajúce ovládanie slovenského jazyka slovom aj písmom
- anglický jazyk-mierne pokročilý (B1)

PRACOVNÉ PREDPOKLADY A ZRUČNOSTI

- vodičský poukaz skupiny B
- aktívny vodič
- znalosť máp a GPS
- znalosť lokálnych dopravných pomerov, schopnosť v prípade zápch voliť alternatívne cesty
- dobrá orientácia v teréne
- fyzická sila a schopnosť manipulácie s ťažším tovarom (až do hmotnosti 30 kg)

OSOBNOSTNÉ A VZŤAHOVÉ PREDPOKLADY

- zákaznícka orientácia a príjemné vystupovanie
- otvorená a transparentná komunikácia
- pokojné zvládanie časového tlaku, zodpovednosti za výsledok i náročnejších zákazníkov
- schopnosť pružne reagovať
- organizácia času
- samostatnosť
- spolahlivosť a dôslednosť

BENEFITY:

- stabilné zamestnanie v etablovanej firme
- dobrý pracovný kolektív
- vstupné zaškolenie
- zabezpečená strava
- garancia dodržiavania výplatného termínu
- zlavy na celý sortiment produktov
- týždeň v mesiaci auto na súkromné účely
- firemné akcie (aj pre rodinných príslušníkov)
- špeciálne motivačné dni (gulášový deň, športový deň)
- možnosť zúčastňovať sa na aktoch spoločenskej zodpovednosti (čistenie okolia, darovanie krvi, červené nosy..) sčasti v rámci pracovnej doby
- rehabilitačný program s dôrazom na preventívnu starostlivosť o chrbticu

ATRAKTIVITA ZAMESTNÁVATEĽA Z POHĽADU UCHÁDZAČA

Prečo by som mal chcieť pracovať práve u Vás ?

Väčšina tém, ktorým sa venujeme, sú témy popisujúce, ako by mal vyzerať čo najkvalitnejší proces výberu nových zamestnancov. Konkrétne, aké nástroje využívať tak, aby sme boli schopní z množiny všetkých možných kandidátov vyselektovať tých najlepších z nich. Výberu však predchádza ešte jeden významný krok a to **zabezpečiť schopnosť organizácie pritiahnuť k sebe pozornosť kvalifikovanej pracovnej sily**. Najmä v súčasnosti, kedy na trhu práce držia tromfy v rukách zväčša uchádzači o prácu, nadobúda prilákanie veľkého množstva kvalitných uchádzačov mimoriadny význam.

Kľúčovým pre tento proces je čo najlepšie porozumenie faktorom, ktoré z organizácie či pracovnej pozície robia v očiach uchádzača atraktívny cieľ.

Attraction - Selection - Attrition (ASA) Theory

V roku 1987 Schneider vytvoril jednoduchú, ale populárnu teóriu založenú na 3 základných konceptoch:

Atraktivita (Attraction) - pre rôznych ľudí sú rôzne atraktívne rôzne pracovné pozície a to na základe rozdielov v ich záujmoch a osobnosti. Samotní uchádzači preferujú pracovné pozície v organizáciách, ktoré sú v súlade s ich záujmami a osobnosťou.

Selekcia (Selection) - organizácie v rámci procesu výberu selektujú uchádzačov a volia si spomedzi nich tých, ktorí zdielajú s organizáciou čo najviac charakteristík (majú rovnaké záujmy, ciele, preferované osobnostné vlastnosti a podobne)
→ **takto sa organizácie stávajú homogénnymi.**

Opotrebovanie sa (Attrition)
- nastáva, ak ľudia napriek všetkému do organizácie nezapadnú a odchádzajú.

Ľudia považujú rôzne pracovné pozície a zamestnávateľov za atraktívnych z rôznorodých dôvodov. Uchádzač považujúci istú pozíciu/ organizáciu za atraktívnu môže byť dostatočne informovaný o povahe práce, vyžadovaných schopnostiach a znalostiach. Alebo aj nie:).

Kontaktovaný kandidát prechádza procesom výberu a selekcie uchádzačov, ktorý sa medzi organizáciami často dosť podstatne líši. Záujemca o prácu nie je len pasívnym článkom - tým, kto je vyberaný, ale sám si aktívne vyberá na základe zhodnocovania svojich vlastných záujmov, preferencií, hodnôt či požiadaviek a ich súladu s požiadavkami pracovnej pozície a organizácie, ale aj s tým, čo okolo seba počas kontaktu s nádejným zamestnávateľom vníma.

Čo to tí uchádzači vlastne chcú?

Podobne ako v medziľudských vzťahoch je atraktivita potenciálneho zamestnávatela v prvej fáze založená často na prvom dojme, ktorý organizácia u uchádzača vyvolá. Spôsob, ako s ním personalisti či budúci nadriadení komunikujú, ale napríklad aj čistota firemných WC môžu zohrať úplne zásadnú úlohu.

Lievens a Highhouse v r. 2003 vytvorili **inštrumentálno-symbolický** rámec pre tento obraz o organizácii (dojem), kedy sa podľa nich tento dojem/obraz skladá z inštrumentálnej, ako aj symbolickej zložky.

Inštrumentálna zložka slúži na popis organizácie v objektívnom slova zmysle, zameriava sa na konkrétne a faktické atribúty ako napríklad výška ponúknutého platu, príležitosti k rozvoju, či bezpečnosť pri práci.

Naopak, **symbolická zložka** je založená na subjektívnom vnímaní uchádzača a spája sa s tým, za koho sa uchádzač považuje, a ním vnímanou kompatibilitou medzi sebou a organizáciou. Symbolická zložka je určite dôležitá, problémom však je, že na rozdiel od inštrumentálnej zložky, jednotlivé faktory, ktoré sa spájajú so symbolickou zložkou obrazu sú značne **interindividuálne** - teda značne sa líšia človek od človeka (na rozdiel od inštrumentálnych znakov, kedy napríklad výšku platu alebo výmeru dovolenku zvažuje ako faktor takmer každý z nás:)).
Rozdiely existujú ako v miere zohľadňovania symboliky (existujú ľudia ochotní za plat robiť takmer kdekoľvek a takmer čokoľvek, naopak, sú aj takí, ktorí majú na prípadného zamestnávatela obrovské množstvo nárokov), tak pochopitelne aj v **smere** jej pôsobenia. Pre niekoho môže byť neprekonateľnou prekážkou že ide o firmu, ktorá produkuje potraviny zabíjaním zvierat, pre iného to, že spoločnosť je vlastnená štátnymi príslušníkmi krajiny, ktorú nemá v oblube, pre ďalšieho to, že má pocit že sa zamestnanci ktorých zazrel správali k sebe hrubo, či na seba kričali. Rovnako pestré ale môžu byť dôvody na strane príťažlivých faktorov, silný záujem gamerov o pozície vo firmách vyvíjajúcich hry, osôb zameraných na sebaprezentáciu, či bezplatné hodnotovo orientované dobrovoľníctvo sú len vybranými z obrovského množstva príkladov.

Chapman, *Uggerslev*, *Carroll*, *Piasentin* a *Jones* sa vo svojej meta-analýze publikovanej v r. 2005 snažili zmysluplne zadefinovať všetky faktory, ktoré by mohli vplývať na vznik atraktivity voči zamestnávatelovi a následnému rozhodnutiu o akceptácii ponúknutého miesta. Všetky analyzované faktory rozdelili do troch skupín premenných:

1. Súvisiace s výberom
- zahŕňajú aktívne úsilie uchádzača o získanie miesta (podanie žiadosti, zúčastnenie sa výberového procesu...), príťažlivosť pracovného miesta/ organizácie (dojem/obraz, ktorý si o nich uchádzač utvára), predbežné rozhodnutie sa o prijatí alebo neprijatí pozície (uchádzač absolvoval výberové konanie, ešte nevie či o neho/ňu budú stáť a premýšľa, či v prípade, že mu/jej miesto ponúknu ho prijme alebo neprijme) a samotné finálne prijatie alebo neprijatie pozície.

2. Súvisiace so zamestnávateľom
- charakteristiky práce (plat, benefity, typ práce) a organizácie (veľkosť, lokalita, či majú klimatizáciu alebo nie:)), charakteristiky recruitera (ktoré zatiaľ boli skúmané pomerne málo, ale najmä osobný prístup recruitera sa ukazuje ako prvok ovplyvňujúci uchádzača veľmi významne), vnímanie celého procesu výberu (medziľudské zaobchádzanie, komunikácia smerom ku kandidátovi, časové hľadisko...), vnímaný súlad/nesúlad medzi vlastnými a firemnými cieľmi a hodnotami, alternatívy (vlastná hodnota na trhu práce, či a ako ľahko by som si našiel/našla iné miesto...) a nakoniec uchádzačovo očakávanie, či mu miesto bude alebo nebude ponúknuté.

Nie je to jednoducho len o ponúkanom plate, ktorý je významný v úvodných štádiách výberového procesu, s približujúcim sa momentom rozhodnutia však jeho dôležitosť klesá. Práve ťažko uchopiteľné latentné symbolické prvky môžu byť často dôvodom nečakaných odmietnutí i prijatí.

3. Moderujúce premenné
- ako napríklad gender, rasa alebo vek, vyššie uvedené faktory môžu vplývať odlišne na ženy a mužov, mladších a starších, atď.

Všetky tieto faktory teda vplývajú na to, či bude uchádzač považovať inzerované pracovné miesto za atraktívne alebo nie, čo sa nakoniec podpíše na jeho konečnom rozhodnutí a akceptácii alebo neakceptácii.
Najdôležitejším zistením tejto štúdie - v skratke - však bolo zistenie, že **na vnímanú atraktivitu a následné rozhodovanie sa o prijatí ponuky majú vplyv nielen charakteristiky týkajúce sa pozície, ale celej organizácie -** ľudsky povedané, napriek tomu, že pracovná náplň aj podmienky práce sú presne to, čo by uchádzač chcel, ak sa mu nepáči organizácia a prístup ľudí v nej, je veľká šanca, že sa rozhodne danú pozíciu odmietnuť. Naopak, (spomínajúc na špičkového IT špecialistu fascinovaného tým, že na novom mieste je už tri mesiace a ešte nepočul, že by vo firme niekto na niekoho kričal), ak nastane zhoda medzi dôležitými preferenciami uchádzača a organizácie, dá sa očakávať spokojnosť aj vyšší výkon.

Zdá sa, že vnímaný súlad medzi vlastnými hodnotami a cieľmi a hodnotami a cieľmi organizácie je jedným z najdôležitejších prediktorov príťažlivosti daného miesta/ organizácie.

Praktické okienko alebo čo môžu organizácie zlepšiť, aby zvýšili svoju príťažlivosť v očiach kandidátov:

-1-

Profesionálne a prívetivé vystupovanie recruitera smerom k uchádzačovi, bez ohľadu na to, či sa nám pozdáva alebo nie. Netreba zabúdať, že aj ten najhorší kandidát môže mať šikovných kamarátov:).

-2-

Realistické zdôraznenie pozitívnych charakteristík spájajúcich sa s pracovným prostredím a obrazom firmy. Kladenie dôrazu na spoločné body v rámci hodnôt a záujmov.

-3-

Férovosť celého výberového procesu s dôrazom na rešpekt a akceptáciu (nezabudnite vždy uchádzačom vysvetliť jednotlivé kroky celého výberového procesu, oboznámiť ich s časových hľadiskom, toto hľadisko dodržiavať a komunikovať s nimi:))

-4-

Najmä v prípade, že sa nám kandidát pozdáva, je vhodné dať uchádzačovi vedieť, že jeho šance na prijatie sú pomerne dobré (vhodné je napríklad ubezpečiť kandidáta, že výberový proces je naozaj veľmi náročný a mnoho úspešných kandidátov s ním malo taktiež obtiaže). Na druhej strane, falošnú istotu, či falošné nádeje by sme vzbudzovať nemali, objektívnou informáciou, ktorá sa dá v tejto súvislosti poskytnúť, je pomer posudzovaných a prijatých uchádzačov v minulom období.

SKRYTÁ CENA OSOBNOSTI

Ako súlad osobnosti človeka s požiadavkami práce zabezpečuje vyšší príjem

Ľudská osobnosť bola v kontexte práce prebádávaná už velakrát. V najnovšom výskume Jaap J.A. Denissena a kolegov (2017) uverejnenom v časopise Psychological Science publikovali autori výsledky prevratnej štúdie skúmajúcej tentokrát vzťah medzi osobnostnými črtami zamestnancov, požiadavkami vyplývajúcimi z ich pracovnej pozície (vlastne nárokmi na množstvo konkrétnych osobnostných čŕt, ktorými by ideálni zamestnanci na každom pracovnom mieste mali disponovať) a výškou platu. Zistenia, ku ktorým autori dospeli, poukazujú na to, že medzi týmito troma vecami existuje dosť tesný vzťah..

Zjednodušene povedané, tí ľudia, ktorých osobnostné vlastnosti sú kompatibilnejšie (vo väčšom súlade/zhode) s osobnostnými vlastnosťami, ktoré sú kľúčové pre zvládanie danej pracovnej pozície, sú lepšie platovo hodnotení.

Doteraz pretrváva všeobecné presvedčenie, že niektoré osobnostné črty sú lepšie než tie druhé. Napríklad, taká svedomitosť, ktorá sa typicky spája s pracovitosťou, organizovanosťou, či dodržiavaním pravidiel, je všeobecne cenenou vlastnosťou v takmer všetkým profesiách a najmä nadriadení majú zo svedomitých podriadených radosť.

Denissen a jeho kolegovia však boli voči tomuto názoru zdravo skeptickí a tvrdili, že nič ako ideál v rámci osobnostných čŕt neexistuje. To, na čom podla nich záleží viac, je totiž súlad/zhoda medzi črtami jednotlivca - v tomto prípade pracovníka na konkrétnej pozícii - a črtami, ktoré sú kľúčové pre úspešné zvládanie konkrétnej pracovnej pozície - a práve tento súlad alebo nesúlad sa podpisuje na pracovných výsledkoch zamestnanca, vrátane výšky jeho/jej platu.

Cieľom ich štúdie tak bolo preskúmanie interakcie medzi osobnostnými črtami zamestnanca a črtami práce ako prediktorov výsledného príjmu zamestnanca. Pod pojmom črty práce sa skrýva označenie osobnostných charakteristík ideálneho jobholdera - ideálneho zamestnanca pre danú pozíciu.

Autori štúdie využili výskumne podložený model osobnosti - model takzvanej Velkej pätky (Big Five) popisujúci ľudskú osobnosť vo forme 5 faktorov - otvorenosti voči skúsenosti, svedomitosti, extroverzie, prívetivosti a neuroticizmu.

Zaujímalo by Vás, ktorá pracovná pozícia je najvhodnejšia pre extrovertov a v ktorej by mohol byť úspešný aj menej emocionálne stabilný jedinec? Odborníci to ohodnotili takto:

·najnižšie skóre extroverzie požadovali pri profesii knihovníka/knihovníčky, naopak, najvyššie hodnoty by chceli vidieť u hercov a režisérov.

·čo sa týka prívetivosti, tak najmenej prívetiví môžu byť pracovníci v ozbrojených zložkách, najvyššiu mieru prívetivosti by naopak mali prejavovať ľudia v náboženských službách.

·dekoratér alebo dizajnér je podľa našich odborníkov profesia, v ktorej nie je nutné byť až natoľko svedomitým, čo ale rozhodne neplatí o pozíciách z finančného prostredia, kde sa vyžaduje svedomitosť veľmi vysoká.

·nižšia emocionálne stabilita sa dá tolerovať napríklad na stavbe, zato takí hasiči či záchranári by mali mať nervy zo železa

·otvorenosť voči skúsenosti nie je niečo, čo by sa požadovalo od daňových expertov, zato mali by ňou oplývať herci i režiséri.

Vzorka

Dáta, ktoré boli využité na analýzu, získali autori z German Socio-Economic Panel-u tzv. SOEP. SOEP vzorka je reprezentatívna vzorka nemeckej populácie a dáta do výskumu sú zbierané trénovanými profesionálmi dodržiavajúcimi štandardizovaný protokol. Konečná vzorka pozostávala z 8458 respondentov, všetkých zamestnaných na trvalý pracovný pomer po dobu minimálne posledných 5 rokov, s priemerným vekom okolo 44 rokov.

Metóda

Respondenti vyplnili krátky variant nemeckej verzie inventára Big Five , ktorý slúžil ako miera osobnostných čŕt respondentov.

Črty práce boli definované na základe hodnotenia dvoch expertov German Federal Employment Agency, ktorí nemali žiadne informácie o účele výskumu. Ich úlohou bolo nezávisle od seba ohodnotiť 176 pracovných pozícií (išlo o pracovné pozície vykonávané respondentmi štúdie) z toho hľadiska, aké osobnostné črty a v akom množstve by si ideálne predstavovali u ich držiteľov. Teda, či je napríklad na nejakej pozícii výhodnejšia extroverzia a aký silný extrovert by mal byť ideálny zamestnanec na nej.

Autori využili štatistickú metódu RSA (response surface analysis) a vytvorili 3D modely odrážajúce vzájomný vzťah medzi osobnostnými črtami respondenta a osobnostnými črtami ideálneho držiteľa pracovného miesta a vyrátali ich vzťah k výške príjmu zamestnanca.
Výsledky ukázali, že zhoda alebo súlad je naozaj dôležitý faktor ovplyvňujúci príjem, najmä, čo sa týka faktorov extroverzie, prívetivosti a otvorenosti voči skúsenosti. Pre tieto tri faktory platí, že čím vyšší je súlad/zhoda medzi mierou zastúpenia danej vlastnosti u zamestnanca a ideálnym profilom vlastností požadovaných na danej pozícii, tým vyšší je aj plat.
Nemenej dôležité bolo zistenie, že je možné mať istej črty až príliš. Analýza výsledkov totiž ukázala, že respondenti, ktorí boli viac prívetiví, viac svedomití a viac otvorení voči skúsenosti než vyžadovala ich pracovná pozícia (podobne ako ich kolegovia, ktorí danými vlastnosťami disponovali v menšej než vyžadovanej miere) boli platovo hodnotení nižšie v porovnaní s tými, ktorých osobnostné črty boli vo väčšej zhode s požiadavkami práce.
Samozrejme, pre plné pochopenie tohto vzťahu sú vítané ďalšie výskumné snahy, no výsledky tejto štúdie nám naznačujú, že nie je od veci viac hladieť na zhodu medzi črtami uchádzača a ideálnym osobnostným profilom uchádzača pre danú pracovnú pozíciu (alebo, že nie je od veci zamýšľať sa nad tým, aký človek z hľadiska osobnostných čŕt by bol na danú pozíciu najideálnejší). Viac pozornosti uvedeným faktorom určite neuškodí a zdá sa, že zhoda či nezhoda môže mať dôležité dôsledky pre zamestnancov, ako aj zamestnávateľov.
Slovami hlavného autora štúdie Denissena: “ Z praktickej perspektívy, spoločnosti by sa mali zaujímať o naše výsledky, pretože poukazujú na to, že je dôležité investovať do solídnej diagnostiky a uchádzači tiež, pretože naše výsledky naznačujú, že ak dokážu nájsť pracovné miesto, ktoré čo najlepšie ladí s ich osobnosťami, zarobia viac.” A to sa oplatí:).
Nás vo firme zasa teší, že dlhodobý dôraz, ktorý kladieme na optimálnu voči požiadavkám pracovnej pozície a nie maximálnu mieru osobnostných čŕt, má svoje vedecké opodstatnenie.

Ne/páčil sa Vám obsah tohto čísla?
Sú témy, ktoré Vás zaujímajú a radi by ste si o nich prečítali niečo viac na stránkach nášho občasníka?

Máte problém v práci, a zišla by sa Vám rada?
Meníte zamestnanie a chceli by ste Dobrý výber dostávať na svoju súkromnú e-mailovú adresu?

Viete o kolegovi, ktorý by uvítal, aby sme mu náš občasník zasielali?
Neváhajte a napíšte nám. Každá spätná väzba, komentár, či nápad nám pomáhajú robiť z toho vedu.

MAYAKO, s.r.o., Hany Meličkovej 4, 841 05 Bratislava, 0903/250913; martin.jakubek@gmail.com