

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI
V REGIONU JIŽNÍCH ČECH**

Autor práce: Petr Kotoun
Studijní obor: Regionální studia
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.
Katedra: Katedra společenských věd

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

KOTOUN, P. *Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci v regionu Jižních Čech: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 91 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Klíčová slova: nábor, stabilizace, kontrola, personalistika, adaptace, etika, systém odměňování, výběrové řízení, motivace, fluktuace, metody náboru.

Bakalářská práce analyzuje v dané společnosti systém náboru a fluktuaci v letech 2010 a 2011. Ukazuje metody náboru, systém odměňování a motivaci obchodních zástupců. Za pomoci matematicko-statistických přehledů a výstupů hodnotí míru fluktuace těchto pracovníků. V závěru bakalářské práce je napsáno opatření, které má vést k odstranění této nežádoucí situace.

ABSTRACT

KOTOUN, P. *Human resources development in a chosen organisation in a region of South Bohemia*: Bachelor Degree project. České Budějovice: University of European and regional studies, o.p.s., 2012. 91 s. Bachelor Degree project supervisor: doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.

Key words: recruitment, stabilisation, supervision, personnel management, adaptation, ethics, remuneration system, appointment process, motivation, fluctuation, methods of appointment.

Bachelor Degree project analyses appointment process and fluctuation between 2010 and 2011 in the U company. It deals with methods of appointment, remuneration system and motivation of sellers. With the help of mathematical and statistical reviews and outputs evaluates the rate of fluctuation of these employees. In the end of the Bachelor Degree project are stated the measures which should be applied in order to eliminate this undesirable situation.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
2 PERSONALISTIKA	9
2.1 Stav minulý	9
2.2 Stav současný	10
2.3 Plánování, příprava, výběr	10
3 NÁBOR PRACOVNÍKŮ	11
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	19
4.1 Příprava na výběrové řízení	20
4.2 Výběr a popis volného pracovního místa.....	23
5 PERSONÁLNÍ ANAMNÉZA	23
5.1 Životopis	23
5.2 Dotazník	26
6 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR	27
6.1 Druhy rozhovoru	29
6.2 Vedení výběrového řízení	31
6.3 Chyby tazatele.....	32
7 REFERENCE	35
8 METODY TESTOVÁNÍ	35
8.1 Assessment centrum.....	37
9 ETIKA	39
10 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	39
10.1 Adaptační proces-garant.....	42
11 PRÁCE MANAŽERA S PRACOVNÍKEM	42
11.1 Systém odměňování pojišťovacích poradců	43
11.2 Motivace pracovníka	46
11.3 Inkorporační mechanismy-začlenění v dané organizaci	48
12 PRAKTICKÁ ČÁST- ŠETŘENÍ	50
12.1 Nástupy, výstupy v roce 2010 a 2011	50
12.2 Důvody ukončení spolupráce v regionu.....	58
13 ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ	65
SEZNAM ZKRATEK	67
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

Je zcela přirozené, že i takový sociální útvar, kterým je podnik, firma hospodářská organizace nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu.¹

Pracovní trh je v dnešní době odlišný než před několika roky zpětně. Stále se vyvíjí a mění. Nic není stálé a jisté, to co platilo včera, nemusí platit dnes. Důvodem jsou probíhající změny ve společnosti, konkurence mezi uchazeči na jedno pracovní místo.

Úspěch organizace v delším časovém úseku je vždy podmíněn dvěma základními ukazateli: správným propojením strategie lidských zdrojů a jejich potenciálu se strategií rozvoje celé společnosti.

Lidé jsou nejdůležitějším prvkem systému a v té míře se také podílejí na jeho úspěšnosti². Pracovníci v každém zaměstnání přinášejí nové iniciativy, impulsy potřebné pro rozvoj, nové směry jak ve firmách, tak v celé společnosti. Problematika organizace je v současné době problematikou vztahů lidí, vzdělávání, komunikace, motivování.

Problematika lidských zdrojů, jejich neustálý a systematický nábor, efektivní řízení, školení, promyšlený rozvoj, motivace pracovníků nastavená tak, aby jejich nasazení a výkonnost byla maximálně využita ve prospěch a v souladu organizace. Proto problematika lidských zdrojů nabývá na zásadní důležitosti.

Tato oblast je tak široká a komplexní, že se nedá v jednom pojednání rozebrat a popsat celou šíří a rozsah. Proto se budu v této práci zabývat jednou z nejdůležitějších částí problematiky lidských zdrojů a tou je ucelený a systematický výběr pracovníků a jejich stabilizace.

¹ KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení zdrojů. České Budějovice, 2002, s. 26.

² SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. České Budějovice, 2007, s. 36.

1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je zmapovat postupy při získávání pracovníků, příprava na výběrové řízení, výběr, adaptaci nových zaměstnanců, fluktuaci v dané organizaci. Tyto výsledky porovnat. Jelikož je výběrový pohovor nejpoužívanější metodou personalistů a vedoucích manažerů v České republice, tak si myslím, že někteří manažeři silně podceňují význam tohoto úkonu v jejich náborové činnosti. Svým vhodným jednáním si mohou omezit kontrolu nad výběrovým řízením a mohou podléhat častěji některým chybám, které jim budou snižovat objektivní pohled na nového kandidáta pro dané místo.

Podle názoru autora práce se nynější personalisté více zaobírají získáváním informací o kandidátovi, ale zapomínají a podceňují nemluvenou komunikaci (neverbální). Často se setkáváme u kandidátů s rozporem mezi verbální a neverbální komunikací.

Základní část bakalářské práce bude obsahovat určitý teoretický pohled na celkovou problematiku personalistiky. Na dané kroky nutných postupů, k přípravné fázi výběru pracovníků, které jsou podle všech dostupných uváděných informací závažným a nepostradatelným základem v práci každého personalisty. V další části práce bude popsáno získávání pracovníků a postup výběru při výběrovém řízení a následně rozbor fluktuace v dané společnosti.

Výběrem nového pracovníka ve výběrovém řízení a přijetím do pracovního procesu práce s pracovníkem nekončí. Proto jsem na konci této části zmapoval začlenění nových pracovníků v dané firmě a jejich zaškolení.

V praktické části je definovány formou porovnávání poměry nástupů a výstupů na HPP a IČ.

Otázky, které jsem si pokládal, se týkaly rozvoje lidských zdrojů, způsobu získávání a výběru pracovníků. Následně popisu úspěšnosti výběru uchazečů, jejich pracovní začlenění a míru fluktuace v dané společnosti na pracovištích regionu.

Tam, kde výsledky nebyly dle mého mínění optimální, jsem hledal možná řešení. Závěrem praktické části je shrnutí výsledků a závěrečné doporučení.

Bakalářská práce chce ukázat podrobněji konkrétní pohled na výběrová řízení s ohledem na všechny faktory od prvních informací o uchazečovi přes přípravu, samotný výběrový pohovor a adaptaci nového pracovníka v organizaci.

Byl bych rád, kdyby si někteří personalisté a odpovědní manažeři uvědomili základní postupy, jež jsou v této práci popsány.

2 PERSONALISTIKA

Řízení lidských zdrojů ve firmě má své vlastní účastníky. Mezi nejvyšší postavené účastníky se řadí top management. Dále následuje management, zaměstnanci firmy a v neposlední řadě útvary zabývající se řízením lidských zdrojů. Pojem řízení lidí se chápe jako řízení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem, jako zaměstnavatelem.³ V českých firmách se řízením lidských zdrojů zpravidla zabývají personální útvary. Tyto účastníci řízení lidských zdrojů jsou součástí vnitřního prostředí firmy. Existují však i účastníci (například svazy odborů, konkurence), kteří také mohou ovlivňovat řízení lidských zdrojů.

2.1 Stav minulý

Byl to stav, který nebyl řízen a rozvíjel se sám, většinou reagoval na změny ve společnosti. Tento neřízený proces pak dokázali ovlivnit odborníci z Ameriky, kteří ovlivnili tento neuspokojivý proces, na proces za kterého, se vyvinul systém řízení lidských zdrojů. Na začátku 20. století teprve začali zaměstnavatelé chápat, že starat se o zájmy svých zaměstnanců je pro ně výhodné. V dalších letech pochopili výhodnost školení svých zaměstnanců a evidenci pracovníků. V takto nastartovaném procesu se poskytovaly již úplné personální služby, včetně rozvoje vedoucích pracovníků a vedení pracovníků, školení, náborové aktivity související s plánováním pracovních sil. Byly stále více používané dokonalejší a propracovanější možnosti výběru, výcviku, odměňování a hodnocení zaměstnanců.

Pracovníci na personálních místech se stále častěji museli naučit řešit problémy kultury ve firmách a ekonomiky tržní. Nynější situace v personalistice je silně poznamenaná rychle se měnící situací na trhu.

³ VOJTOVIČ. S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských. Praha, 2011, s. 10.

Mnoho, velkých tak i malých firem vzniká a zaniká, právě na tuto situaci musí rychle reagovat pracovní trh. Se zánikem a vznikem firem vznikají a zanikají pracovní místa anebo se výrazně mění jejich náplň práce.

2.2 Stav současný

Hlavní částí personální práce je personalistika. Personalistika je manažerská funkce, která je zaměřena na plánování, získávání, hodnocení, péči a odměňování lidí v organizaci, jejich dlouhodobé loajalitu, výkonnosti, působení na pracovní podmínky, kariérní postup, přesunování lidských zdrojů a odbornému růstu.⁴Nesmíme zapomenout, že personální práce je také získávání, výběr a stabilizace pracovníků, toto je hlavní téma této bakalářské práce.

Obecně platné cíle personalistiky:

- společenské cíle
- organizační cíle
- funkční cíle
- osobní cíle.

2.3 Plánování, příprava, výběr

Hlavní úkol personalistiky je plánování k dosažení cílů a strategií. Z tohoto důvodu je správné a potřebné mít v určitý čas a v určitém místě dostatek schopných a motivovaných pracovníků, kteří mají určité předpoklady a zkušenosti a zároveň budou schopni odborného rozvoje. Poznání potřeb a získávání pracovníků by mělo vždy vycházet z plánů zaměstnavatele, ale i ze současné potřeby.

Aby mohli personální pracovníci správně plánovat počty pracovníků v organizaci, musí znát s vedoucími manažery plány činností,

⁴ SKOŘEPA, L. Řízení a manažerské dovednosti. České Budějovice, 2007, s. 36.

investic a technického rozvoje společnosti a v neposlední řadě vše potřebné o volném pracovním místě - o pracovních podmínkách na něm a požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.⁵

Vytipování určitých pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před uskutečněním vlastního získání pracovníků. Využívá se řady metod, jako je odhad odborníků, časové řady vývoje potřeb pracovníků i počítačové programy umožňující prognózu potřeb pracovníků. Plánování v personalistice u většiny organizací je postaveno na dlouhodobém plánování. Snaha o získání profesně zdatných, vzdělaných a poctivých lidí je alfou a omegou perspektivy rozvoje podniků a podnikatelských subjektů. Umět vybrat správné lidi není jednoduché.⁶ Člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní zařazení objektivně vyžaduje: měl by to umět.⁷

3 NÁBOR PRACOVNÍKŮ

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je organizace se svou potřebou sil, na druhé straně jsou potencionální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Vyhledávání a získávání pracovníků ve firmách probíhá několika způsoby, které si v této kapitole rozebereme:⁸

- vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů
- vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů
- inzerce
- agentury práce
- konkursy
- spolupráce s úřady práce
- networking

⁵ KLEIBL, J. Metody personální práce. Praha, 1997, s. 83.

⁶ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 5.

⁷ BEDRNOVÁ, E., Nový, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha, 2002, s. 70.

⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 127.

- spolupráce se školami, spolupráce se vzdělávacími institucemi
- sdružení odborníků
- stavovské organizace
- přímé oslovení
- vývěsky
- internet.

ad.) vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů

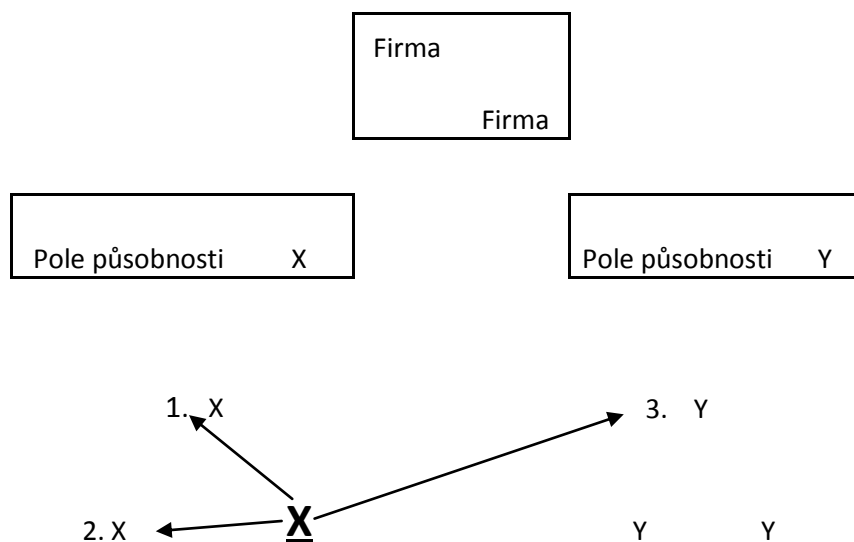
Vnitřní zdroje mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací. Zdroje pracovních sil uvnitř organizace mohou tvořit uspořené v důsledku technického rozvoje, pracovní síly uvolňované v souvislosti organizačních změn. Pracovníci, kteří jsou již na takové úrovni, na které mohou zaujímat odpovědnější místo, nebo pracovníci přecházející na uvolněné anebo nové místo. Organizace lépe zná potenciálního uchazeče a on ji. V případě výběru organizace uchazeče z vlastních řad má pak lepší návratnost všech investic do pracovníka již vložených během minulé doby v organizaci. Velmi velkým a důležitým ukazatelem je i posílení motivace pracovníků, protože je možnost vidět v organizaci karierní růst.

Při používání tohoto způsobu naboru je dosahováno v organizacích větší loajality zaměstnanců, menší fluktuace a větší produktivity.

Nevýhodou může být u těchto pracovníků překážka v pronikání nových myšlenek a přístupů zvenčí. Pracovníci mohou karierně postupovat, až se dostanou na místo, kde již nestačí na dané úkoly. Můžeme rozlišit tři možné typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace (obrázek 1.):

- vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem (1. X)
- horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem (2. X)
- diagonální pohyb doprovázený - přeřazením (3.Y).

Obr. 1: Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy.⁹



ad.) vyhledávání z vnějších zdrojů

Firmy často využívají vnější zdroje. Běžně se používá zejména v případech, kdy jsou vyčerpány vnitřní zdroje, anebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými vlastnostmi, lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči dané firmy.¹⁰Při získávání pracovních sil z vně organizace je výhodou ta, že noví pracovníci přinášejí nové pohledy, názory, informace na své nové pracoviště.

Na druhé straně je pravda, že kontaktování nových pracovníků je nákladnější z pohledu reklamy pracovního místa a zapracování nových pracovníků je delší.

⁹ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KÁŇOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 117.

¹⁰ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KÁŇOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 118.

Tab. 1: Posuzování účinnosti náboru z vnějších zdrojů.¹¹

metody získávání zaměstnanců	finanční náročnost	časová náročnost	administrativní náročnost	efektivita z hlediska získaných vhodných uchazečů
inzerce v tisku	c	b	b	B
internetové stránky Agentur	d	c	b	A
vývěsky v podniku	a	a	a	A
vzdělávací instituce	a	d	b	A
úřad práce	a	a-b	a	a-b
doporučený zaměstnanec	a	a	a	b-c
samostatné přihlášení	a	a	b	b-c
elek.mábor-on line	b	b	b	B
veletrh práce	c	c-d	b	a-b
agentury práce	d	b	b	B
Headhunting	d	b	b	B
leasing pracovníků zprostředkovatelé práce	d	a	c	b-c
minulý zaměstnanci	b	b-c	a-b	B
dny otevřených dveří	b	b-c	a-b	B

dotazníkový průzkumu 20 manažerů

Legenda:

Finanční náročnost:

- a) minimální náklady
- b) nízké náklady
- c) průměrné náklady
- d) finančně náročný způsob

Časová náročnost:

- a) takřka ihned
- b) ve velmi krátké době-do 3 měsíců
- c) v poměrně krátké době-do 6 měsíců
- d) v době delší než 6 měsíců

¹¹ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KÁŇOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 119.

Administrativní náročnost:

- a) nízká-do 40%
- b) střední-40-60%
- c) vysoká-60-100%

Efektivita z hlediska získávání vhodných uchazečů:

- a) nízká
- b) střední
- c) vysoká

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je jedna z nejrozšířenějších metod získávání pracovníků především v tiskovinách, mezi periodika patří například regionální tisk, Hospodářské noviny, MF Dnes, Anonce. Jsou to periodika, která vycházejí pravidelně. Mají většinou přílohu týkající se pracovních míst. Výhodou této metody, je že se periodikum dostane rychle ke konečnému potenciálnímu uchazeči až do soukromí. Nevýhodou může být cena a z ní možnost snižovat tuto cenu na úkor velikosti a umístění inzerátu. Další chyba může nastat ve volbě periodika, období inzerce, obsahu.¹²

V současné době se objevilo na internetových adresách mnoho možností, kam umístit adresy jedinců, kteří hledají uplatnění na trhu práce, kde si mohou umístit své individuální požadavky. Hodně firem, jež vlastní své internetové stránky, využívá této možnosti k umístění své individuální nabídky nebo poptávky místa.

Výhodou je malá cena, rychlost, podrobnost o pracovním místě, pracovních podmínkách. Nevýhodou může být ta situace, že všechny kategorie pracovníků nejsou zahrnuty stejnou mírou (možnost použití internetu).

Agentury práce jsou organizace, které využívají při získávání pracovníků (především odborníků) mnohé organizace, kde využívají jejich zkušeností a praxe ve vyhledávání pracovníků. Na trh vstupují svým jménem, aniž by daly jakoukoliv informaci o organizaci, která si zadala požadavek. Větší znalost trhu, vlastní databáze. Nevýhodou je vysoká cena, která vždy nemusí odpovídat odvedené práci.

¹² SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. Řízení a manažerské dovednosti. díl 1. České Budějovice, 2006, s. 56.

Na našem trhu působí headhuntingové společnosti, které pracují podle určitých pevně daných pravidel a etických zásad.

Požadavek na nového pracovníka pro agenturu musí být vždy přesně, konkrétně specifikován a to včetně popisu pracovního místa. Výběr by měl vždy být učiněn zadavatelem požadavku.¹³

Spolupráce s úřady práce mají přímý kontakt s uchazeči o práci, proto mohou organizacím doporučit vhodné kandidáty na dané místo. Stále přetrvává mezi organizace názor, že tato metoda je málo účinná. Výhodou je, že je to levná a bezplatná metoda, protože náklady jsou hrazeny ze státních prostředků. V některých případech může dostat zaměstnavatel i příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Nevýhodou může být omezený výběr z uchazečů (bývá menší kvalifikovanost). V některých regionech se, mohou objevit velice odborně fundovaní pracovníci.

Spolupráce se školami a se vzdělávacími institucemi. Tato spolupráce je úspěšná v delším časovém úseku. Zaměřuje se na spolupráci s mladými a talentovanými lidmi ze škol. Tímto způsobem si lze zavázat mladého odborníka již během studií. Chytré firmy dovolují studijní stáže studentům, kteří studují daný odbor. A naopak sami poznávají možné uchazeče. Výhodou bývá, že sama škola již dělá určitý předvýběr a doporučuje vhodné kandidáty z řad studentů. Při dlouhodobější spolupráci má organizace důkladněji poznat studenta.

Nevýhodou je sezonní nástup absolventů do zaměstnání. Ačkoliv se jeví spolupráce mezi školami a organizacemi v praxi, jako důležitá a nezbytná ve skutečnosti se tak neděje.¹⁴

Networking je metoda, kdy jednoho pracovníka doporučí druhý zaměstnanec organizace. Zaměstnanci musí vědět o uvolněných nebo volných místech. Lze použít stimulace-odměna za doporučení nového pracovníka. Vychází se z předpokladu, že se odborníci v určité oblasti znají. Výhodou jsou nižší náklady na zapracování, vhodný kandidát. Nevýhoda je omezená možnost výběru, možnost spolčování v organizaci.

¹³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 132.

¹⁴ DUŠEK, J., SKOŘEPA, L. Spolupráce v oblasti vzdělávání zaměstnanců a nábor zaměstnanců mezi organizacemi. České Budějovice, 2007, s. 36.

Konkurzní řízení je výběr nových pracovníků obvykle na místa vedoucích specialistů, rozhodujících podnikových pozic a podobně. Tento výběr se používá v odůvodněných případech. V praxi je dobré, když tato pracovní místa stanoví vrcholový management. V současné personální práci jde relativně o nový směr ve vyhledávání nových pracovníků.

Při tomto výběru, každý z účastníků konkursního řízení může zvážit své možnosti a sám se rozhodne, zda se chce stát kandidátem na vypsanou funkci. Ve firemní praxi může být vypsáno konkursní vnitropodnikové řízení, které je umožněním pracovníkům dané firmy ucházet se o danou funkci. Druhou možností je vypsání řízení, do kterého se mohou přihlásit nejen vlastní pracovníci, ale i jiní uchazeči mimo danou organizaci.

Aby bylo konkursní řízení v pořádku a mělo bezproblémový průběh, doporučuje se, aby vyhlášovatel vydal konkursní řád, který by měl řešit:

- 1/ podmínky vyhlášení konkursu
- 2/ ustanovení konkursní komise
- 3/ stanovení průběhu konkursu
- 4/ vyhlášení a uzavření výsledků konkursu.¹⁵

Členové konkursní komise by měli být vybíráni jak ze zástupců podniku, pro který je konkurs vypisován, ale také z řad externích spolupracovníků, jako mohou být personalisté, poradci konsultačních firem, psychologové a podobně. Základem realizační fáze konkursního řízení je organizovanost a regulérnost.¹⁶ K této fázi je potřeba mít dostatečné množství relevantních údajů o uchazečích. Na začátku řízení čerpá komise z údajů od uchazeče, které předložil (osobní dokumentace-životopis, doložení odborného vzdělání, doklady o případné vědecké práci, doklady o současných pracovních úspěších, konkursní nabídku, přihlášku do konkursu). V některých případech je po uchazečích požadováno i zpracování daného úkolu na zadané téma, které je úzce spjato s funkcí a činností v organizaci.

¹⁵ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 102.

¹⁶ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 103.

Zpracování studie má velkou vypovídající funkci o uchazečovi, jeho odborných a duševních schopnostech. Největší vahou při tomto jednání má osobní setkání s hodnotící konkurzní komisí. Hlavním úkolem komise je na základě předložených dokumentů a osobního jednání s uchazeči stanovit pořadí na obsazení pracovního místa.

Po rozhodnutí komise je potřeba o výsledcích informovat všechny účastníky jednání. Výhodou je spravedlivější, odbornější výběr. Nevýhodou může být orientace na TOP pracovníky, časová náročnost.

Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi. Tato možnost není příliš často používána a je to škoda. Je ale velmi dobrou metodou, pokud se používají informační systémy různých stavovských organizací, sdruženích a vědeckých organizací. Tyto informační systémy (registry členů) obsahují mnoho informací umožňujících vyhledat vhodné kandidáty na určitou pozici. Výhodou je že, pokud si organizace vyhlédne daného uchazeče tak je vysoká míra pravděpodobnosti o vysoké odborné způsobilosti tohoto kandidáta. Nevýhodou je, že tento způsob vyhledávání kandidátů je složitější, nejenom po časové stránce ale i po stránce té, že většinou jsou tito kandidáti zaměstnání a chceme-li je získat, musíme nabídnou lepší podmínky a zajímavější práci.

Uchazeči se nabízejí sami. Tato metoda je používána u firem, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, nebo také prestižní práci, mají pro zaměstnance dobrou personální a sociální politiku. Uchazeči se sami nabízejí formou osobní návštěvy anebo písemně.

Výhodou jsou minimální náklady na inzerci. Na druhou stranu jsou ovšem nevýhody takového rázu, jako je například to, že značná část uchazečů je pro organizaci nepotřebných z důvodu neznalosti potřeb zaměstnavatele. Nabídky od uchazečů mohou být nepřetržité, ale i nahodilé. Musí být rychlá reakce od personálního oddělení a i od odpovědných manažerů. Může být přijat ne zcela vhodný kandidát, protože neproběhne porovnání schopností a kvalit většího počtu uchazečů.¹⁷

¹⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 127.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince. Tento způsob výběru pracovníka je celkem velmi náročný na všechny vedoucí pracovníky. Metoda se používá pro získání pracovníků do vyšších a náročných funkcí, není, ale výjimkou, kdy se tato metoda používá i pro výběr dělnických profesí.

Přímé oslovení možného uchazeče bývá závěrečnou metodou některých zmiňovaných metod (doporučení pracovníka, spolupráce se vzdělávacími organizacemi, vědeckými společnostmi, stavovskými organizacemi, sdružením odborníků).

Mezi výhody patří, že oslovení kandidáti jsou podle osobního a odborného profilu vhodnější. Je to metoda rychlejší a operativnější než zdlouhavé a drahé vyhledávání přes inzeráty nebo personální agentury. Nevýhodou je, že vztahy s danou organizací, které chceme odebrat uchazeče, mohou být po tomto kroku velmi narušené. A další pohled je ten, že si může uchazeč uvědomit svoji cenu, kterou může chtít zvyšovat.

Vývěsky v organizacích. Nenáročná a levná metoda inzerátu na místech s velkou koncentrací lidské populace, jak uvnitř firem tak i vně.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace na dané pracovní místo, ale přispěje i k vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti v organizaci a je schopen převzít standard organizace a má v sobě potenciál na rozvoj. Výběr je oboustranný proces.

Organizace si vybírá pracovníka, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci. Výběr musí brát na zřetel nejen odborné, ale i osobní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Musí mít strategickou povahu.¹⁸

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Prah, 2002, s. 156

V průběhu výběru je nutné:

- shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou profesi)
- zorganizovat a ohodnotit získané informace
- odhadnout uchazeče
- předvídat pracovní výkon
- podat informace zájemcům o pracovní místo.¹⁹

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.

4.1 Příprava na výběrové řízení

Před samotným výběrem pracovníků je nutné si stanovit kritéria, podle kterých se budou noví uchazeči hodnotit. Porovnává se přitom povaha pracovního místa (popis, specifikace) a požadavky na osobní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Na přípravu přijímacího pohovoru a rozhodování o výběru pracovníků je potřeba si vždy udělat čas.²⁰

¹⁹ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., Káňová, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 120

²⁰ FAERBER, Y., STOWE, CH. Vedení lidí v praxi. Praha, 2007, s. 16.

Tab. 2 : Využití výběrových metod.²¹

Legenda:

* rozhodně lze doporučit 1 stupeň významnosti

*) podle podmínek 2 stupeň významnosti

*) pouze v určitých případech nutné 3 stupeň významnosti

Metoda výběru	Pracovní zařazení (funkce)			
	dělníci	specialisté	THP + administrativa	management
Výběrový rozhovor	*	*	*	*
Personální anamnéza	*	*	*	*
Reference ze zaměstnání	*	*	*	*
Manažerská vize				*
Zdravotní posouzení	*)	*)	*)	*
Testování způsobilosti odborné psychické speciální	*	*) *) *)	*) *)	*)

Dvě z těchto metod lze doporučit pro každou z vybíraných profesí: reference z předchozího zaměstnání a zdravotní posouzení uchazeče. Třetí metoda této skupiny je specifická a týká se výběru manažerů pro rozvoj a strategii podniku.

²¹ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 50

Dříve, než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů:

- stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníky (vzdělání, kursy, délka praxe, zkušenosti)
- stanovit si na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat (výuční list, maturitní vysvědčení, diplom)
- stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě (musí být dobře zpracovaný popis místa)
- stanovit týmová (skupinová), útvarová a celo-organizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (musí mít pracovník, aby se včlenil do týmu (skupiny) a celé organizace)
- stanovit faktory a metody, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (využívá se většinou testy, assesment center, hraní rolí)
- vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací získání odpovědi na 3 základní otázky:
 - může uchazeč vykonávat příslušnou práci
 - chce uchazeč vykonávat příslušnou práci
 - zapracuje se do pracovní skupiny.²²

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 159.

4.2 Výběr a popis volného pracovního místa

Analýza pracovního místa představuje proces zjišťování, shromažďování, uspořádání všech potřebných informací o pracovních místech s cílem vytvořit podklady pro popis pracovního místa a informace vedoucí ke vzdělávání pracovníků a hodnocení jejich práce. Jedná se hlavně o soubor úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem.

Představuje profil dané práce a pojednává o pracovišti, třídě, nadřízeném, pracovních povinnostech, názvu dané práce, kvalifikačních požadavcích. Vymezení práce představuje nároky na zaměstnance a schopnosti, které by měl mít, a je profilem lidských vlastností.

5 PERSONÁLNÍ ANAMNÉZA

5.1 Životopis

Životopis je soubor informací a pracovních zkušeností daného uchazeče. Tento dokument bývá hlavní metodou při posouzení uchazeče o práci. Je možné použít i jiné metody výběru. Obsah, forma a přiložený průvodní list jsou velkým zásobníkem užitečných informací o daném uchazeči.

V tomto dokumentu je vidět, z pohledu časové osy životní úspěchy či neúspěchy, popřípadě i rezervy. Tyto informace se týkají vzdělání, ale i zaměstnání.

Měl by obsahovat:

- ihned na začátku by měl mít základní osobní údaje: jméno, adresa, telefon, datum narození
- fotografie pokud není vyžádána, neposílá se
- nesmí chybět oficiální název pracovního místa, které chce uchazeč vykonávat, což je potvrzením zájmu a pečlivosti
- údaje o kvalifikaci mají být otevřené a stručné, uvádí se podstatné skutečnosti, rozhodné pro dané místo

- znalost cizích jazyků, práce na PC, zvláštnosti²³
- nesmí chybět zmínka o tom, kdo podá reference
- členství v asociacích, sdruženích, např. manažerská asociace
- předcházející zaměstnání uvést úplně a věrohodně
- pracovní náplň předcházejícího zaměstnání hraje roli rozhodující. Musí motivovat budoucího zaměstnavatele, aby dál pokračoval ve čtení nabídky.

Životopis uchazeče můžeme získat ve třech typech:

- volný životopis
- polo strukturovaný životopis
- strukturovaný životopis.

Volný životopis má podobu chronologického života a ten jej píše tak, aby vynikly jeho předpoklady pro dané pracovní místo. Tento způsob životopisu je složitější pro personální práci.

Složitost je v tom, že se nedá porovnat podle stejných podmínek více uchazečů, ale musí být z jednotlivých životopisů vybráno to podstatné.“

Polo strukturovaný životopis je pokusem kombinací volného životopisu a zjednoduší práci se získáváním porovnatelných informací o uchazečích. Uchazeči v každém případě musí budoucímu zaměstnavateli poskytnout informace, které požaduje.

Strukturovaný životopis je v podstatě životopisný dotazník, který organizaci poskytuje přibližně stejné informace o více uchazečích. Výhodou je, že všechny informace mají stejnou podobu.²⁴

²³ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 42.

²⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha, 2002, s. 137.

Tab. 3 : Životopis.²⁵

Jméno uchazeče:	Jméno adresáta :
Adresa:	Adresa:
Místo bydliště:	Místo firmy:
Věc: Strukturovaný životopis	
Osobní údaje	- jmenuji se XXXX, narodila jsem se v roce 1969 - rodinný stav - zdravotní stav
Kontaktní údaje	- telefonní číslo: XXXXXXXX - e - mailová adresa: XXXX@seznam.cz
Dosažené vzdělání	- r. 1997 XXXX - r. 1993 XXXX - r. 1987 XXXX
Další vzdělávání	- r. 2004 XXXX
Pracovní zkušenosti	- r. 2011 – XXXX - r. 2008 – XXXX - r. 2004 – 2008 XXXX - r. 2004 – XXXX - r. 2000 – 2004 XXXX - r. 1999 - 2000 XXXX - r. 1987 – 1999 XXXX
Další schopnosti	- řidičský průkaz skupiny B, německý jazyk,

²⁵ PROFESIA - [online]. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z WWW: <http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/zivotopis/vzor-zivotopisu/40417?detail=1>>

Tab. 4 : Motivační dopis.²⁶

Vážený pane (paní),

reaguji na Vaši nabídku práce XXXXXX / zveřejněnou v MF dnes/, která mě zaujala proto, že jsem o práci v podobné pozici uvažovala již dříve. Domnívám se, že pro toto povolání mám předpoklady, mimo jiné i proto, že jsem přirozeně komunikativní, a v kontaktu s lidmi si dokážu získat jejich důvěru. Zároveň mám, jak zjistíte z mého životopisu, určité zkušenosti díky práci inzertního poradce. Za důležité považuji i to, že znám Vaši firmu z pozice klienta, a že jsem s ní velmi spokojená. Z výše uvedených důvodů mám zájem pracovat právě pro Vaši firmu, a budu ráda, pokud mě pozvete k osobnímu pohovoru.

S pozdravem
XXXXXX

5.2 Dotazník

Dotazníky jsou formulovány jako otázky, na které klient odpovídá „ano“, „ne“, případně „nevím“.²⁷

Získání informací o možném budoucím uchazeči formou dotazníku je rozšířené a stalo se pravidlem nejenom u nás, ale i v zahraničí. Různé dotazníky se používají pro různá zaměstnání. Mezi základní informace v dotazníku patří jméno, adresa, telefon, e-mail a dále informace o schopnostech uchazeče pro danou požadovanou práci. Další data na dotazníku mohou být, například kvalifikace jazykové znalosti, minulé zaměstnání. Dotazníky jsou snadno porovnatelné při větším počtu uchazečů. Máme možnost vidět v organizacích 2 základní druhy dotazníků: jednoduchý a otevřený. Oba dva se v základní části shodují. Tato část obsahuje: jméno, bydliště, datum narození, státní příslušnost, rodinný stav, vzdělání, kursy, minulé zaměstnání, kursy a podobně. V druhé části dotazníku se oba dva rozcházejí.

²⁶ Profesia - [online]. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.zivotopis-cv.cz/motivacni-dopis>>

²⁷ SVOBODA, M. Psychologické diagnostiky dospělých. Praha, 1992, s. 170.

Jednoduchý dotazník umožňuje uchazeči uvést pouze holá fakta-výčet minulých zaměstnání, pracovní zkušenosti, informace o předešlém zaměstnání-výše platu, odměny a podobně.

Otevřený dotazník na tomto místě právě umožňuje žadateli, aby se rozepsal podrobně a to například o své kariéře, pracovním zařazením, zálibách, svých silných a slabých stránkách a podobně.

Na konci dotazníku jsou oba způsoby opět stejné závěrečné části-reference, termín kdy by mohl uchazeč nastoupit, podpis, datum.²⁸

6 VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

Tato část z výběrového řízení je nejdůležitějším a také nejvíce obtížným úkolem při výběru nového pracovníka. Tento pohovor musí vést lidé kvalifikovaní v této technice. Nesmíme zapomenout, že při výběrovém pohovoru komunikujeme s lidmi mnoha způsoby, verbálně i neverbálně.²⁹

V případě dobře vedeného rozhovoru většinou personalisté a odpovědní manažeři pozorují bezprostřední projev zúčastněných uchazečů, kde mohou okamžitě reagovat na danou situaci, téma závislé na průběhu jednání.

Při takovémto pohovoru dochází k rychlé a přímé výměně názorů a informací. Velká přednost je v tom, že o dotyčném uchazeči si udělá každý z přítomných nezkreslenou představu. O jeho jednání v nestandardních situacích, poznání o vyjadřovacích schopnostech a vyjasnění nejasných otázek. Vedení rozhovoru musejí ovládat personální i výkonní manažeři. Každý z nich má v určité fázi výběrového řízení své nezastupitelné místo.³⁰ Úspěšně zvládat poznání jiných, znamená zvládnout poznat sám sebe.

²⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 136.

²⁹ HAYESOVÁ, N. Základy sociální psychologie. Praha, 2007, s. 29.

³⁰ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 60.

K tomuto účelu může posloužit i tzv. Johariho mřížka.

Tab. 5 : Johariho mřížka.³¹

Já znám	Já neznám	
I. okruh svobodných aktivit	II. okruh slepých skvrn	ostatní znají
III. okruh varování nebo zákazů	IV. okruh neznámých aktivit	ostatní neznají

Pole I. - vyjadřuje okruh svobodných aktivit a vnějších projevů a vypovídá o možných způsobech chování a motivace, která je vlastní osobnosti i ostatním.

Pole II. - vyjadřuje okruh tzv. slepých skvrn, když člověk nezná sám sebe-vlastní osobnost.

Vyjadřuje, jak může taková osobnost působit na lidi, jak ji vidí ostatní ačkoliv člověk sám si to ne uvědomuje. Slepá skvrna je rušivý faktor, který působí na vlastní osobnost a je chybně oceňováno-usilovat o sebepoznání.

Pole III. - vyjadřuje okruh neznámých aktivit, zákazy, varování, které jsou ostatním známy.

Pole IV. - okruh podvědomí, neznámých aktivit.



Kooperativní, komunikativní vztah sledující vytvoření partnerství mezi zaměstnavatelem a uchazečem.

³¹ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 61.

6.1 Druhy rozhovoru

Pohovor nebo také rozhovor je nejpoužívanější a také nejvhodnější klíčovou metodou ve výběru pracovníků. Pohovorem získáme dodatečné a hlubší informace o možném uchazeči, poskytneme kandidátovi informace o firmě, posoudíme osobnost uchazeče.

Před každým výběrovým řízením je si potřeba také určit, jaké druhy rozhovoru použijeme (většinou se určuje podle místa a druhu pozice). Mezi tři základní rozhovory (strukturovaný, polo strukturovaný, nestrukturovaný) patří i rozhovory, které přinášejí stresový faktor anebo jsou zaměřeny na řešení daných úkolů a cílů.

Příl. 1 : Průvodcem náborovým rozhovorem (str. 69).³²

➤ nestrukturovaný rozhovor: Cíle v tomto rozhovoru nejsou stanoveny vůbec anebo jenom minimálně. Tato forma není vhodná, protože nelze při ní srovnat uchazeče a není možné, aby všichni měli stejnou šanci

Tento přístup umožňuje individuální přístup k jednotlivým uchazečům. Je zde možnost halo efektu³³ uděláme si názor při prvním setkání a ten se potom prolíná celým pohovorem. Lze přizpůsobit otázky situaci na základě pohovoru. Právě proto jsou zde velké nároky na tazatele. Není to validní ani spolehlivá metoda, rozhodnutí učiněné na tomto základě je snadno napadnutelné. Na druhé straně lze zjistit o uchazeči i informace, které bychom jinak nemuseli vůbec zjistit.

➤ strukturovaný rozhovor: Otázky a čas jsou předem naplánovány, bez obměny se stále opakují u všech uchazečů. Je složitější na přípravu, nelze získat maximum informací. Výhodou této metody je efektivnost. Minimální náročnost na zkušenost personalisty. I málo zkušenému personalistovi se po určité době může zdát nudný. Na druhou stranu, je ale jedna nesporná věc a to, tato: je dokumentován, archivován. Tento postup umožňuje předejít možným stížnostem.

³² Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce

³³ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., Káňová, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 125.

- polo strukturovaný rozhovor: Tento způsob je asi nejlepší a nejjistější. Je zde spojen, jak strukturovaný tak nestrukturovaný pohovor.

Dva způsoby vedení pohovoru:

1/ část pohovoru strukturovaná a část je volně plynoucí pohovor.

2/ předem stanované cíle, posuzovatel přistupuje rychleji, pružněji (nesmí se zapomenout, že na konci pohovoru musí být všechny otázky zodpovězeny). Je možné reagovat na otázky, které vyplynou z pohovoru.³⁴

- stresový rozhovor: používá se tam, kde je potřeba na daném pracovním místě pracovat se stresovými faktory.
- situační pohovor: jedná se o pohovor, kde se řeší určité situace, které mohou nastat při výkonu povolání. Kandidát musí sdělit svůj názor, jak by se v dané situaci zachoval. Výběrový rozhovor může mít také různé podoby a to podle počtu a struktury účastníků.
- 1+1 rozhovor: pohovor vede s uchazečem jeden představitel společnosti. Může při tomto rozhovoru dojít k uvolněné atmosféře. Bývá dosti subjektivní. Používá se většinou na méně kvalifikovaná místa.
- pohovor před komisí: všichni účastníci komise musejí být seznámeni s pracovním místem a jeho požadavky na pracovníka. Bývá většinou komise složena z 3 a více pracovníků (doporučuje se, aby byl v komisi nadřízený, personalista, psycholog). Členové komise si předem určí své pozice před začátkem pohovoru. Tento pohovor umožňuje více do hloubky poznat uchazeče o pracovní místo.
- postupný rozhovor: je to princip pohovoru 1+1, ale s více sledovateli a jeho důsledkem je zachovávat a eliminovat nevýhody dvou předešlých rozhovorů. Pro uchazeče je náročný časově a také únavnější.

³⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 170.

Někdy může dojít k situaci, kdy se s každým dalším pohovorem snižuje spontánnost uchazeče.

- hromadný rozhovor: systém této metody je ten, že na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé je skupina pozorovatelů. Posuzuje se chování jednotlivých uchazečů ve skupině. Šetří čas a lépe posoudí jednotlivé uchazeče (nesmí vzniknout situace, kdy jeden z uchazečů poněkud unikne pozornosti posuzovatelů).³⁵ Je náročný na připravenost, schopnost a pozornost posuzovatele.

6.2 Vedení výběrového řízení

Výběrové řízení má několik pravidel:

- rozhovor zahajuje personalista (manažer), který jej vede. Má být nastolena uvolněná atmosféra (tzv. pozitivní sociální klima). Na začátku pohovoru rekapituluje účel návštěvy personalista. Musí dávat od samotného počátku najevo, **poslouchám**.
- následuje informace o firmě - stručná historie a současné výsledky (ne více než 5-6 minut)
- v další fázi pohovoru je uchazeč vyzván o sdělení o sobě. Čas není určen a závisí pouze a jenom na uchazeči. Ten kdo vede rozhovor, vstupuje do projevu uchazeče a směřuje ho do stanoveného cíle.
- vedoucí rozhovoru v této části pohovoru by měl informovat uchazeče podrobně o profilu pracovního místa a specifikuje požadavky na toto místo. Nesmí být nic zastíráno (obtíže, nesnáze).
- shrnutí, předběžný závěr pohovoru by měl poskytnout šanci udělat si představu. Vedoucí výběrového řízení se vyjádří k celkovému dojmu, kterým je uchazeč zahrnut nebo nezahrnut do dalšího kola výběrového řízení.³⁶

³⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 168.

³⁶ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 66.

- V ideálním stavu je při výběrovém řízení i psycholog, který umí lépe rozpoznat rozhovorem i ty informace, které by mohli komisi zůstat utajené, jako je například obava a přání kandidáta, postoje. Právě pro tento případ jsou v rozhovoru možné používat různé techniky:
 - a. kladení otevřených a zavřených otázek
 - b. uchazeči dáváme najevo verbálně či neverbálně, že je posloucháme (neverbální signály jsou nevědomé, a snad proto je lidé často považují za vážnější idikátory „skutečných“ postojů mluvčího než právě říká)³⁷
 - c. poslouchat, co uchazeč řekl a také to co bylo řečeno v podtextu
 - d. opakování části sdělení-pokud jsem Vám dobře rozuměl tak jste chtěl říci toto:
 - e. ujištění - myslíme to oba stejně
 - f. pomlky - dáváme čas uchazeči na promyšlení odpovědi, nebo jej povzbuzuje k dalšímu projevu .

Poznamenal jsem zde většinu možných technik výběrového rozhovoru. Při pohovoru lze kombinovat všechny uvedené metody.

Nesmíme, zapomenout, že při výběrovém pohovoru komunikujeme s lidmi mnoha způsoby, verbálně i neverbálně.

6.3 Chyby tazatele

Problematičnost pohovoru se váže k malé validitě, která spočívá hlavně v osobě vedoucího výběrového pohovoru, jenž se často dopouští zbytečných chyb. Velice často dochází k tomu, že lidi hodnotíme na základě prvního dojmu.

³⁷ HAZESOVÁ, F. Rozvoj a vzdělání pracovníků. Praha, 2007, s. 31.

Některé z chyb:

- hodnocení podle prvního dojmu
Častou chybou tazatele je halo efekt.³⁸ První dojem vyjadřuje příliš rychlý a neopodstatněný pohled na uchazeče. Pokud si udělá posuzovatel dobrý počáteční pohled na uchazeče, dochází ke dvěma situacím:

a) dobrý dojem má velký vliv na tazatelovu interpretaci všeho následujícího
b) snaží se získat pozitivní informace, které by potvrdily jeho názor

- princip projekce
Je to situace, kdy porota vnímá uchazeče podle svých předností a slabin. Porota má určitý vzorec chování včetně představy o správnosti.

- sugestivní otázky
Tazatel si dělá představu o tom, jaké odpovědi by měl dostat od uchazeče na své otázky (také se domníváte....).

- hodnocení na základě předsudků
Tazatel uplatňuje své osobní představy vůči některým osobám nebo skupinám při vyhodnocení pohovoru.

- na základě podobnosti
Vybere si uchazeče, který má podobné znaky jako on. Dané znaky ovšem nemusí vypovídat o schopnostech vykonávat danou práci.³⁹

- neschopnost naslouchat
Nedává prostor uchazeči a stále se ujímá slova. Výsledkem je, že tazatel nemá dostatečný počet informací.

³⁸ BLÁHA, J., MATECIUS, A., KÁŇOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 125.

³⁹ FOOT, M. Personalistika. Brno, 2005, s. 87-88.

- efekt zakotvení
Podléhání zkušeností z minulé doby.

- rychlé úsudky.
Tazatel si udělá rychlý úsudek během prvních 5 minut, pak velice málokdy změní svůj názor.

- časté úsudky v neverbální komunikaci
Určitým typů lidí přisuzuje toleranci a srdečnost-plnoštíhlí.
Určitým typů lidí přisuzuje výstrahu a opatrnost-hubení.
Blondýnky považuje za málo inteligentní.

- efekt kontrastu
Tazatelé mohou ohodnotit daného uchazeče mnohem lépe než by si zasluhoval, protože jej předcházeli málo výrazní kandidáti.

- stereotypizace
Stereotypní představy mohou ovlivnit průběh výběrového řízení. Je to jev, kdy řadíme určité osoby do nějaké skupiny, následně jsou skupině připisovány určité vlastnosti a znaky, jež považujeme za společné znaky pro všechny členy skupiny.

- vytváření předpokladů
Má obecnější charakter než halo efekt, stereotypizace, aj. Tazatel má svůj pohled, jak by se mělo postupovat v daných podmínkách, nezjišťuje jak, by se choval kandidát.

Důvěra je základem všeho.⁴⁰

⁴⁰ GABRIELE, P. K., FRIEDEL, J. Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti. Praha, 2007, s. 72.

7 REFERENCE

Zkoumání referencí z minulých zaměstnání nebo škol od osob, které uchazeče znají, je také poměrně často používaná metoda výběru pracovníků.⁴¹ Smyslem referencí je získat důvěrnou informaci o budoucím zaměstnanci a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.⁴² Dané a přesné informace o daném uchazeči o jeho minulých zaměstnáních, chování v minulém zaměstnání, nemoci jsou neocenitelnou pomůckou. Při výběrovém pohovoru se zjišťuje, co by uchazeč mohl dělat, reference odpovídají na to co uchazeč dělal, jak se prodával.

8 METODY TESTOVÁNÍ

Tato metoda nebývá populární. Uchazeči mají dojem, že jsou podrobeni hloubkovému zkoumání proto se vžilo označení „ověřování způsobilosti“. Rozlišujeme testování odborné a psychické. Testování se provádí z důvodu určit způsobilost uchazečů s požadovanou a existující pracovní schopností.

Důvody proč se problémy způsobilosti stávají pro personální činnost důležitými:

- činnost, která uspokojuje uchazeče, vede k jeho efektivnímu výkonu
- subjektivní pocit uspokojení má za důsledek zvyšování činnosti pracovního výkonu, hlavně když objektivní nároky a schopnosti jsou v souladu
- jestliže se vybere pracovník s odpovídající způsobilostí, tak lze zkrátit dobu jeho zaškolení
- odpovídající způsobilost umožňuje:
 - vyloučit chyby v pracovní činnosti
 - zvyšuje spolehlivost
 - omezuje úrazovost, riziko ohrožení zdraví psychického i fyzického

⁴¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 172.

⁴² AMSTRONG, M. Personální management. Praha, 1999, s. 482.

zvyšování produktivity pracovníka i strojů jím obsluhovaných

porovnání způsobilosti pracovníka na jednotlivých místech usnadňuje optimální redislokaci pracovních sil v podniku.⁴³

Několik příkladů jak lze testovat uchazeče: písemný test, praktické pracovní zkoušky, psychologické testy.

Posláním psychologického posouzení je zjistit psychické a osobní předpoklady (přednosti a nedostatky) uchazečů a srovnávat je s požadavky předpokládaného pracovního zařazení.

Důraz je přitom položen na prognóze míry úspěšnosti zvládnutí nového pracovního zařazení.⁴⁴ Můžeme je rozdělit do dvou skupin projekční a neprojekční.

Projekční test není pro praxi příliš vhodný. Jde například o Rorschachův test, jehož principem je řešení nestructurovaných forem (kaňka inkoustu).⁴⁵

- Psychologický test musí splňovat daná kritéria objektivitu nezávislá na hodnotiteli, spolehlivost, platnost. Tento způsob testů je objektivní, porovnatelný, měřitelný, vyzkoušený. Naopak k nevýhodám patří jeho neosobnost, pocit zkoušky.
- Test inteligence. Dá se o nich říci, že jsou zřejmě relativně nejspolehlivější. Slouží k posouzení schopností myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění)⁴⁶
- Odborné testy jsou zaměřeny k ověřování schopností, znalostí, dovedností k výkonu dané činnosti. Tyto testy slouží spíše, jako doplňující informace i když jim bývá připisován značný význam.

Pracovní zkoušky jsou simulací skutečného pracovního procesu a navozují takové situace, jaké mohou nastat při výkonu činnosti. Jsou většinou brány jako doplňkový nástroj výběru pracovníků.

⁴³ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 74.

⁴⁴ NOVÝ, I. , & kolektiv. Psychologie a sociologie v personálním managementu. Praha, 1992, s. 54.

⁴⁵ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 81.

⁴⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 164.

- Test fantazie: mnohá povolání se neobejdou bez fantazie a představivosti.
- Test srovnání dvou písemností: porovnání mezi tempem pracovních postupů a pečlivostí.
- Telegramový test: uchazeč musí ukázat na kolik „vystihne“ podstatu věci.
- Test odborných mezer: uchazečovi je předložen text kde chybí odborné výrazy-úkol zní: „doplnit odborné výrazy“.
- Test manuálních zručností: uplatněny motorické a senzorické dovednosti.
- Test manipulace s čísly a zkušební diktát: laboratorní zkoušky, lze říci porovnáním (např. s čísly)
- Zkoušky vkusu: zkoušeným osobám se předloží řada obrázků, pohlednic apod., který představují stejný pohled v různých podáních. Úkolem uchazeče je odpovědět například na otázku: S kterým tímto dílem byste uzavřel dobrý obchod?⁴⁷

8.1 Assessment centrum

AC v překladu je označován, jako diagnosticko-výcvikový program.⁴⁸ Je to celkem moderní metoda, která se používá na jednotlivou skupinu jedinců za účelem obsazení pracovního místa. Mezi používané metody v Assessment centru jedinců patří hrané úkoly, psychologické testy, vypracování určitých studií, týmová práce v kolektivu, prezentace.

Jak vypadá AC v případě výběru uchazečů o zaměstnání na některou z manažerských funkcí:

- vytvoří se určitá skupina uchazečů o danou funkci a ti jsou uvedeni do zařízení, kde bude AC probíhat

⁴⁷ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 80.

⁴⁸ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KÁŇOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 121.

- v AC je více hodnotitelů od psychologů, manažerů alespoň o dvě úrovně vyšší než je obsazované místo. Tito pozorovatelé jsou buď z organizace, ale dobré je použít také pozorovatele mimo ni (konzultační firmy, vzdělávací instituce)
- během dvou až čtyř dnů uchazeči zpravidla absolvují různé úkoly
- hodnotící komise většinou ve dvou ve skupině zaznamenávají chování uchazečů při řešení úkolů
- u každého uchazeče je posuzováno předem určený počet charakteristik
- na konec posuzovatelé posuzují schopnosti jednotlivců na dané místo a určují pořadí.

Podle vypsání místa a požadavku na kandidáta mohou být využívány různé formy testů na zjištění vhodnosti kandidáta, jako je například test schopnosti, osobnosti, kompetence, angažovanost, pracovní nasazení, motivace, učít se něco nového, předpoklady k řízení, připravenost se přizpůsobit a další.

Na AC se používají tři základní principy:

- princip vícero očí (dle pozorovatelů)
- možnost různých pohledů (určité situace)
- sledování v čase (únava versus výkon).

Zpětná vazba z AC není závazná, ale může být poskytnuta, když si ji uchazeč vyžádá.

Největší nevýhodou této metody je finanční školení (hodnotitelů, honoráře externistů) a časová náročnost.⁴⁹ Tuto metodu si mohou dovolit ty firmy, kterým jejich bohatství vytváří dobře vybraní lidé. Musíme rozlišovat mezi AC výběrovými a AC rozvojovými.

⁴⁹ BLÁHA, J., MATEICIUS, A., Káňová, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno, 2005, s. 121

9 ETIKA

Nesmíme zapomenout i na tuto stránku, kterou je etika při pohovoru nových uchazečů o zaměstnání. Jak již samo slovo evokuje ve své podstatě výběrové řízení by mělo mít určitou morálku, souhrn mravních zásad.⁵⁰

S každým kandidátem by se mělo jednat poctivě a neměl by být žádný kandidát diskriminovaný na základě pohlaví (ženy s malými dětmi a v současné době i muži), věku (osoby nad 55 let), rasy (rómská, arabská, muslimská komunita), nebo náboženství (tento problém zatím v České republice není tak masový). S každým účastníkem výběrového řízení je potřeba jednat slušně a čestně.

Ze strany hodnotitele by měly být uchazeči poskytnuty všechny hodnotné informace týkající se nového zaměstnavatele i pracovního místa, které by měl znát, aby se mohl o nabídce pozice, na kterou se přihlásil racionálně rozhodnout.

Nesmí nastat situace, kdy jsou jednotliví uchazeči zvýhodňováni před ostatními například informacemi, úplatky, průběhem výběrového řízení.

V žádném případě se informace týkající se jednotlivých uchazečů nesmí dostat od výběrové komise.

Samozřejmostí u slušných zaměstnavatelů je také odpovědět všem zúčastněným, jak ve výběrovém pohovoru uspěli či neuspěli.

10 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

Zařazování pracovníků na správné místo představuje dovednost, která dává možnost, aby pracovníci uplatňovali právě ty schopnosti, které budou pro organizaci cenným přínosem a pro které byl přijat. Tím, že je vybrán pracovník ve výběrovém řízení práce manažera nekončí. Každý nově přijatý pracovník ve většině případů je zapracováván v tzv. procesem adaptačním a orientačním. V důsledku to znamená, že projde speciálním adaptačním procesem, který mu má usnadnit a urychlit dobu, ve které se seznámí s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, sociálním prostředím,

⁵⁰ ABZ - [online]. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/etika> >

ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jeho pracovní výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně.

Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na kterém byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.⁵¹

Problém stabilizace se dostává do popředí personální politiky zejména u nových zaměstnanců.⁵² U nových pracovníků je doba adaptace na novém místě nesnadná, protože se dostal do situace, ve které se mu rychle mění podmínky jeho života, kdy musí překonávat překážky a řešit nejrůznější problémy. V adaptačním procesu se snaží nový pracovník vyrovnat s těmito změnami a odstranit tak zátěž, která na něj vznikla. Všeobecně je označována adaptabilita, jako odlišná schopnost dotyčného pracovníka zvládnout požadavky měnícího se prostředí.

Orientace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný pracovníkem.⁵³

Hledisko pracovníka. Jeho hlavním cílem je, aby se co nejdříve a co nejrychleji zapracoval podle požadavků, získal perspektivu dalšího odborného růstu a pracovní kariéry a současně se začlenil do struktury mezilidských vztahů nejen ve svém oddělení, ale i v systému celé organizace.

Hledisko organizace. Zde je hlavní cíl zvyšovat efektivitu práce, dosahování stabilizace jednotlivých pracovníků, skupin a zároveň snižování nákladů ve společnosti. Orientace pracovníků se dá rozdělit do 3 oblastí.

1/ oblast celo organizační (celopodniková)-předávání informací obecného rázu pro všechny pracovníky organizace

⁵¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 181.

⁵² KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2001, s. 48.

⁵³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 181.

2/oblast útvárová (skupinová, týmová)-postihuje detaily a zvláštnosti útvaru, jednotky

3/orientace na konkrétní místo-specifikace daného pracovního místa

Je pravda, že v minulosti probíhala v některých organizacích adaptace nových pracovníků mnohdy naprosto živelně, avšak v současné době se již většinou větší organizace zabývají přípravou a realizací orientačního programu. Organizace si začínají uvědomovat, že orientace je prostředkem, který by měl pomoci urychlit začlenění nových pracovníků a proto podstatně zvyšují investice a čas věnovaný této aktivitě.

Do této doby jsme hovořili o adaptačním procesu nových spolupracovníků. Ale do tohoto segmentu musí být zařazeni i stávající pracovníci či celé pracovní skupiny.⁵⁴

Tab. 6 : Vybrané položky, které by mohl obsahovat soubor písemných materiálů (orientační balíček) pro nového pracovníka v organizaci.⁵⁵

informace o organizaci	historie firmy
	podnikatelský program
	organizační uspořádání
	jména a funkce hlavních představitelů
informace O podmínkách zaměstnání	personální politika
	režim práce
	mzdové podmínky
	náhrady cestovních výdajů
	péče o zaměstnance
	příležitosti ke vzdělání
	vnitropodniková burza práce
	postup pro stížnosti
informace o pracovních povinnostech	pravidla bezpečnosti práce
	zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace
	etický kodex
informace O útvary a náplni práce	začlenění útvaru v síti vztahů
	cíle a úkoly pracoviště

⁵⁴ NOVÝ, I., & kolektiv. Psychologie a sociologie v personálním managementu. Praha, 1992, s. 61.

⁵⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha, 2002, s. 183.

Nesmíme zapomenout na důležitou součást adaptace nového pracovníka v organizaci. Zkušební doba je samostatná kapitola. Převážná většina nových zaměstnanců se přijímá na určitou, vzájemně dohodnutou dobu. Bývá nepsaným pravidlem, že zkušební doba je formální věc a pokud se zaměstnanec ničím neproviní, nebo neprokáže naprostou nevhodnost, zůstává v organizaci i nadále.

Takový přístup přispívá ke skutečnosti, že největší fluktuace je u pracovníků, kteří jsou zaměstnání krátkou dobu.⁵⁶ V dnešní době již některé organizace přistupují například na dobu určitou 5 měsíců a možností podle zákona tuto dobu prodloužit.

10.1 Adaptační proces-garant

Vliv, který má bezprostřední nadřízený vedoucí na nového pracovníka v průběhu adaptačního procesu je velký. Jedná se o vedení v odborné tak v sociální rovině. Může se jednat o pomoc se seznámením s firemní kulturou, zařazení pracovníka na místo-seznámení s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení nového pracovníka pracovní skupině, představení „starých“ pracovníků novému, určení (pokud to není sám nadřízený) garanta-konzultanta z řad zkušených a osobně vhodných pracovníků, adaptační plán na zapracování, průběžné sledování nového pracovníka-poskytování zpětné vazby, pravidelná a systematická kontrola.⁵⁷

Vzhledem k tomu, že všechny výše jmenované poznatky hrají velkou úlohu pro úspěšnou adaptaci nového pracovníka, je úloha garanta v tomto procesu velmi významnou a nezastupitelnou.

11 PRÁCE MANAŽERA S PRACOVNÍKEM

Práce manažera s pracovníky ve společnosti, je odlišná od jiných zaměstnání na českém pracovním trhu. Podobnou práci nevykonává žádná česká firma se 100% účastí českého kapitálu, ale většinou dceřiné společnosti zahraničních firem (počet 30 na českém trhu). Společnost U patří mezi prvních 10 v tomto segmentu podnikání na českém trhu, byla založena v roce 1993.

⁵⁶ STÝBLO, J. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava, 1994, s. 108.

⁵⁷ NOVÝ, I., & kolektiv. Psychologie a sociologie v personálním managementu. Praha, 1992. s. 64.

Tomuto postavení také odpovídá systém zapracování nových spolupracovníků ihned od prvního dne nástupu do nového zaměstnání.

Jsou dané jasné, přesné, společné postupy, které pokud budou prováděny povedou k úspěchu jednotlivce, jak po profesní tak i po finanční stránce.

Na začátku tohoto oddílu se musí předeslat, že systém spolupráce s danou firmou se provádí několika způsoby. Prvním způsobem je spolupráce na HPP, druhým způsobem je OSVČ-IČ s podporou, třetí způsob OSVČ-IČ, čtvrtý způsob je ve stylu OSVČ-agentura-*bezúplatná* frančíza⁵⁸ (v tomto způsobu spolupráce jde hlavně o podnikatelského ducha-odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh služby. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právních a finančně samostatně nezávislých podnikatelů-frančízora a jeho frančízant)/.

Největší čas a práce manažera na zapracování a stabilizaci nových pracovníků-obchodních zástupců musí být směřována prvním dvěma způsobům spolupráce: HPP a OSVČ-IČ s podporou.

11.1 Systém odměňování pojišťovacích poradců

Mzda pracovníků na HPP je složena z provizí dle aktuálního provizního řádu a odstupňovaného příspěvku na zapracování. Pracovníci nemají stanovenou fixní měsíční mzdu. Zaměstnavatel zaručuje poradcům měsíční mzdu ve výši nejnižší úrovně zaručené mzdy stanovené pro druhou skupinu prací a to v případě, že součet všech složek mzdy této výše nedosáhne. Nejnižší úroveň zaručené mzdy jsou stanoveny nařízením vlády č. 567/3006 Sb. Nejnižší úroveň zaručené měsíční mzdy činní pro danou skupinu 8 900 Kč (Pokyn č. 177/2010/OU-VS-systém odměňování).

Mzda pracovníků na OSVČ-IČ s podporou je složena z provizí dle aktuálního provizního řádu a odstupňovaného příspěvku na zapracování (Pokyn č. 177/2010/OU-VS-systém odměňování).

⁵⁸ HOKR - [online]. 2011 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z WWW: < <http://www.hokr.eu/cz/co-je-to-franciza/>>

Provize

Provize jsou vypláceny spolupracovníkům na základě podmínek stanovených v provizním řádu platném pro aktuální kalendářní rok (změny jsou vyhrazeny). Pro každý daný segment jsou provize stanoveny samostatně.

Velikost proplacené provize z jednotlivých produktů velmi ovlivňuje velikost sjednaného pojistného za jednotlivou pojistnou smlouvu.

Výše může být samozřejmě také ovlivněna délkou placení-jedno rázové (cestovní pojištění a jiné) nebo dlouhodobé (pojištění nemovitosti a jiné).

Pracovníkům jsou vypláceny provize z dlouhodobých pojistnou smlouvou formou první a následné provize (po dobu trvání PS). Ukončením smluvního vztahu mezi společností a spolupracovníkem končí vyplacení provizí.

Příspěvek na zapracování

Pojišťovací zprostředkovatelé budou po dobu prvních 36 měsíců spolupráce se společností honorováni (kromě provizí) i doplatkem do garantovaného příjmu (diferencovaně dle plnění kritérií potřebných pro doplacení do garantovaného příjmu). Zařazení zprostředkovatele do systému garantovaného příjmu navrhuje přímý nadřízený, vyjadřuje se k němu regionální ředitel (dále jen RŘ) a schvaluje ho ředitel vnější služby ihned na počátku spolupráce (při závěrečném výběrovém pohovoru). Doplatek do garantovaného příjmu je zálohový a v případě ukončení smluvní spolupráce s firmou z jakéhokoli důvodu od počátku spolupráce do konce 12. měsíce včetně má zaměstnavatel právo na zprostředkovateli vyžadovat jeho vrácení v plné výši doposud vyplacených doplatků.

Výše *garantovaného* měsíčního příjmu pro zprostředkovatele zaměstnance je HPP 15.000,-Kč a pro zprostředkovatele OSVČ je 18.000,-Kč.⁵⁹

Výše doplatku je dána rozdílem provizních a ostatních příjmů zprostředkovatele v daném měsíci a horní hranicí garantovaného příjmu pro daný typ zprostředkovatele (HPP nebo OSVČ). Doplatek bude zprostředkovateli vyplacen v případě, že v daném měsíci splní kritéria.

⁵⁹ Pokyn č. 177/2010/OU-VS-systém odměňování

Pokud bude kritérium splněno mezi 80 a 99,9%, bude doplacen doplatek do plné hodnoty garantovaného příjmu krácen na polovinu, pokud bude kritérium splněno na méně než 80%, nebude žádný doplatek vyplacen.

Při nesplnění cílů aktivit a produkce písemně stanovených v knize Mých prvních 6 měsíců, kterou každý zprostředkovatel zařazený do systému příspěvku na zapracování musí mít vedenou, navrhuje vedoucí a RŘ schvaluje snížení garantovaného příjmu v daném měsíci. Systém snižování je v kompetenci RŘ a musí být zapsán v knize Mých prvních 6 měsíců.

Snížení se týká pouze doplatku do garantovaného příjmu a netýká se provizí. Kritériem pro vyplacení garantovaného příjmu v prvním měsíci je absolvování kompletního bloku vstupního školení a návrh vedoucího a schválení RŘ.

Nadřízený má právo v prvním měsíci navrhnout snížení částky garantovaného příjmu v případě nesplnění písemně nastavených plánů aktivit a činností.

Základní podmínkou pro zařazení a setrvání v systému příspěvku je kompletní absolvování bloků školení, organizovaných centrálou.⁶⁰

Odměna za soutěž

Aby byli spolupracovníci více motivováni, jsou vyhlašovány různé soutěže, jako např. - nárůst daného produktu v pojistných smlouvách v daném období. Odměny za soutěže jsou vypláceny, jako odměny ve mzdě v daném měsíci, kdy dosáhnou daného kritéria soutěže.

Doplatky do minimální mzdy

Pokud nastane situace, že nový pracovník při součtu jeho složek mzdy (provize, příspěvek na zapracování, soutěže) nedosahuje nejnižší úrovně zaručené mzdy (u pracovníků na HPP), je mu doplacena mzda do nejnižší úrovně mzdy tzn. 8 900 Kč. V případě doplatků do minimální mzdy musí přímý nadřízený zjistit důvody, proč k této situaci došlo a přijmout s podřízeným opatření, aby již k tomuto nedocházelo.

⁶⁰ Pokyn č. 177/2010/OU-VS-systém odměňování

Možné důvody vzniku:

- malá aktivita podřízeného
- malá zkušenost s uzavřením daného produktu u klienta
- malá znalost produktů firmy
- storno, nezaplacení, výpověď klienta na daný produkt apod.

Po zhodnocení situace proč došlo k doplatkům do minimální mzdy je na staven tzv. zvláštní režim. Toto je stav, ve kterém se nastaví a realizují taková opatření, aby již nedocházelo k této situaci.

Přímý nadřízený zpracuje s podřízeným KARAT (konkrétní, ambiciózní, reálný, a termínované) úkoly. Tento plán musí obsahovat nejen objem přinesených Kč, ale i kroky, jak k výsledku dospět. Plán je stanovován individuálně na jednotlivého spolupracovníka (podle doby spolupráce, podle místa působení).

Daný úkol by měl vždy mít také i opatření, která budou uplatňována v případě nesplnění plánu. Motivace přímých nadřízených, aby neměli ve své oblasti žádného nováčka, kterému je doplácena minimální mzda je velká. Důvodem je, že pokud je vyplácen doplatek nováčkovi tak vedoucímu je krácena variabilní složka mzdy.

V případě, že nový spolupracovník opakovaně nedosahuje dobrých pracovních výsledků a neplnění individuálního plánu, musí nadřízený zahájit se zaměstnancem jednání o ukončení spolupráce. Před tímto jednáním, jsou ale pracovníci informováni písemně o dosahování neuspokojivých pracovních výsledků. Toto upozornění má standartní podobu výzvy na odstranění nedostatků. Musí obsahovat - problém, nastavení opatření, lhůtu pro odstranění nedostatků – minimálně na 1 měsíc, v neposlední řadě i upozornění na možnost výpovědi z pracovního poměru ze strany zaměstnavatele.⁶¹

11.2 Motivace pracovníka

Pracovníci jsou k dobrým výsledkům v práci motivováni především formou finančního ohodnocení přes své nejbližší nadřízené, což je jasné při seznámení s formou odměňování ve společnosti.

⁶¹ Pokyn č. 158/2010/OU-VS-práce s kmenem

Motivace formou finančního ohodnocení je v takovémto výkonovém systému odměňování zásadní, i když peníze jako pobídka ke zvýšení výkonu nejsou v poslední době tak vysoko ceněny.⁶²

Další možnou motivací k stále většímu zlepšování pracovních výsledků jsou soutěže, o kterých jsme již hovořili. Tyto soutěže nejsou jenom zaměřeny na finanční složku, ale jsou zaměřeny na věcné ceny a v neposlední řadě i na zájezdy. Za nejvíce oceňovanou soutěž mezi pracovníky je účast na zájezdě, který připraví zaměstnavatel nejenom pro pracovníky na HPP, ale i pro ostatní pracovníky, pracující externě. Tyto zájezdy jsou připravovány do zvláštních - neobvyklých destinací s využitím maximálního luxusu.

Výhodou této odměny je nesporně to, že zájezdu se mohou zúčastnit nejenom služebně starší pracovníci, ale také úplní nováčci ve firmě.

Nedílnou součástí motivace je, že jsou pracovníci motivováni k profesnímu vzdělávání. Všechny vzdělávací školení v oblasti prodejních a presentačních dovedností, ale i počítačovou dovednost jim zaměstnavatel poskytuje zdarma v rámci pracovní doby. Toto *není* v tomto sektoru podnikání firem obvyklé.

Firma si uvědomuje, že úkolem vzdělávání a rozvoje spolupracovníků je toto „bohatství“ co nejefektivněji zabezpečit či rozmnožit a zajistit tak dlouhodobou konkurenceschopnost firmy.⁶³ Vzdělávání je organizováno dvěma větvemi. První je zajištění školení vlastním odborem školení a druhá větev je formou externích spolupracovníků.

Další možné benefity pro spolupracovníky, které mají posílit spokojenost a loajalitu k firmě:

- týden dovolené navíc
- pracovní týden o délce 38 hodin
- příspěvek na zapracování
- příspěvek na stravování

⁶² DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. 1 vydání. Praha, 2005, s. 55.

⁶³ KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice, 2002, s. 92.

- zvýhodněné produkty firmy
- příspěvek zaměstnavatele na úrazové připojištění
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění
- příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění
- účast zaměstnanců na motivačních zájezdech k desátému výročí trvání jeho pracovního poměru
- příspěvek zaměstnavatele k životnímu jubileu.

Zvláštní formou motivace je pro obchodní zástupce podpora přechodu na externí spolupráci respektive přechod a založení vlastní generální agentury pod logem firmy U na bázi franchisingu.

Určitě je formou motivace také to, že se může kdokoli přihlásit ve výběrovém řízení na pozici vedoucího nebo místo jiného pracovníka ve firmě. Tímto způsobem je ve firmě na vedoucích místech několik obchodních zástupců. Podmínkou je, že projdou výběrovým řízením jako každý jiný uchazeč.

11.3 Inkorporační mechanismy-začlenění v dané organizaci

Nosnou částí adaptačního procesu pro nové spolupracovníky na pozici obchodního zástupce je tzv. „škola U“ (pojmenovaná po firmě). Tato škola se skládá z uceleného systému pěti bloků školení vycházející z koncernových principů.

Celou školu absolvují obchodní zástupci v průběhu prvních 6 měsíců spolupráce u společnosti. Zde se noví spolupracovníci naučí produkty, prodejní a presentační dovednosti. Celé školení je organizováno ve školícím středisku. Celé školení probíhá v pracovní době a to v I. až IV. bloku s naplánovaným rozvrhem 4,5 dne uskutečněné od pondělí do pátku. V. blok má naplánovány 3,5 dne od pondělí do čtvrtka. V průběhu jednotlivých bloků, mimo blok číslo I. jsou vždy začínající spolupracovníci testováni na jejich vědomosti a dovednosti z předešlých bloků. Samozřejmostí je, že všichni uchazeči jsou vybaveni odpovídajícími materiály od svých přímých nadřízených, kteří je vždy mají naučit základy produktů a prodejních dovedností. V tomto začátku jsou velké rozdíly mezi vedoucími k přístupu k nováčkům, což se může následně projevit ve velkém flukтуаčním čísle.

Před nástupem na I. blok má každý vedoucí seznámit spolupracovníka se základními informacemi o firmě a s prací obchodního zástupce: seznámení se společností, office management-fungování kanceláře, týdenní plánovací kalendář, přehled plánovaných aktivit během 6 měsíců a jejich dodržování pod vedením nadřízeného.

Příl. 2 : Seznam podkladů na školení (str. 88)⁶⁴

Příl. 3 : Přípravný rozhovor (str. 89)⁶⁵

Příl. 4 : Plánovací kalendář (str. 90)⁶⁶

V této době by se měl nadřízený věnovat zaškolení nováčka v co největším čase, vložená časová investice se vrátí v následujících týdnech, měsících, rocích.

Na školení I. bloku odjíždí po cca 1 týdnu na pracovišti. Zde se prohloubí vědomosti o produktech a prodejních dovednostech.

Od II. do IV. bloku školení jsou nastaveny jasné úkoly na každý týden a měsíc. Opět školí další druhy produktů, prodejní dovednosti, práce na PC s daným softwarem.

V. blok je realizován zhruba v pátém měsíci spolupráce a je ukončen závěrečným testem.

Velkou pomůckou v práci nováčka tak nadřízeného je kniha Mých prvních 6 měsíců. Ve které, jsou jasně popsány úkoly, požadavky na pracovníka a je zde také zaznamenán výsledek v každém měsíci-úspěchy, neúspěchy. V 3 a 5 měsíci musí své výsledky obhájit pracovník před svým vedoucím a jeho nadřízeným-RR. Jelikož je podepisována pracovní smlouva na dobu určitou pěti měsíců, je součástí hodnocení v pátém měsíci i rozhodnutí zda spolupracovat dále. Minimálně po celou dobu prvních šesti měsíců by měl pracovat vedoucí aktivně s nováčky a dávat jim zpětnou vazbu. Manažer pravidelně hodnotí v rámci osobního jednání s pracovníkem dosažené výsledky. Z těchto jednání je vždy sepsán zápis. Součástí tohoto hodnocení by mělo být i to, že si své výsledky zhodnotí pracovník sám. Závěrem setkání by měly být nastaveny cíle na další období a termín následné schůzky. Na těchto schůzkách, ale také na

⁶⁴ Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce.

⁶⁵ Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce.

⁶⁶ Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce.

pravidelných poradách oblastí se seznamují pracovníci s novinkami, soutěžemi, které potřebují pro svoji práci.

Příl. 5 : Zpětná vazba (str. 91)⁶⁷

V rámci adaptačního procesu obchodních zástupců, kteří podávají malé výkony, úkolem vedoucího je metodicky vést, pomáhat při domluvení schůzek s klienty, účastnit se těchto schůzek a podávat zpětnou vazbu z těchto jednání.

Obchodní zástupce by měl se svým nadřízeným analyzovat situaci v daném místě, vytvářet seznamy potenciálních klientů a vhodných produktů pro tyto klienty.

Práce manažera by měla být i v tom, že bude namátkově kontaktovat vybrané klienty s dotazem na kvalitu prodejního rozhovoru a na profesionální vystupování daného pracovníka s klientem, na jeho odbornost.

V případě nedostatků by se měla zavést okamžitě opatření, která by zamezila v budoucnu opakování chyb.

Příl. 6 : Zpětná vazba u klienta (str. 92)⁶⁸

12 PRAKTICKÁ ČÁST- ŠETŘENÍ

12.1 Nástupy, výstupy v roce 2010 a 2011

Souhrnným počtem pracovníků je počet pracovníků, kteří odešli ze společnosti z pracovního místa obchodního zástupce, kromě odchodů na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a uvolnění k výkonu veřejné funkce. V celkovém počtu zaměstnanců, kteří odešli ze společnosti, nebyla zahrnuta úmrtí. Ve sledovaném období roků 2010 a 2011, ale k těmto posledně uvedeným důvodům nedošlo.

Vzhledem k tomu, že společnost v současné době dává přednost externí spolupráci, jako výhradní obchodní zástupce, podporuje společnost nástupy mimo hlavní pracovní poměr. Proto jsem sledoval celkovou míru fluktuace a zároveň i očištěnou o přechody na OSVČ.

⁶⁷ Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce.

⁶⁸ Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce.

V roce 2010 byla zaznamenána druhá nejvyšší fluktuační obchodních zástupců po roce 2009. Celková výše fluktuační činila 41 % a tzv. čistá fluktuační očištěná o mateřskou dovolenou (MD) a přestupy na OSVČ byla 29 %.

Tab. 7 : Fluktuační obchodních zástupců v roce 2010 v regionu⁶⁹

Region HPP		
výstupy 2010 HPP	Ø stav 2010 HPP	fluktuační 2010 v %
27	66	41
výstupy 2010 HPP mimo MD	Ø stav 2010 HPP	fluktuační 2010 v %
25	66	38

Tab. 8 : Čistá fluktuační obchodních zástupců v roce 2010 v regionu⁷⁰

Region HPP				
výstupy 2010 HPP	Ø stav 2010 HPP	fluktuační 2010 v %	přestup na IČ	fluktuační celková 2010 v %
27	66	41	5	32
výstupy 2010 HPP mimo MD	Ø stav 2010 HPP	fluktuační 2010 v %	přestup na IČ	fluktuační celková 2010 v %
25	66	38	5	29

V roce 2010 došlo na základě přijatých opatření k mírnému snížení fluktuační v porovnání s předešlými období. Míra fluktuační se snížila o 2 % a čistá fluktuační se snížila o 4 %. Snížení, ale došlo u pojišťovacích poradců v prvních pěti měsících pracovního poměru. Tito pracovníci se podíleli na všech výstupech více než 40%. Součet všech obchodních zástupců, kteří odešli v období pobírání podpory na zpracování nováčka, byl v daném roce 74 % ze všech odešlých pracovníků. Tento poměr je určitě vysoký, ale je to do značné míry zaviněno prolínajícím se rokem 2009, kdy nebyla ještě zpřísněna kritéria nábory pro nové pracovníky do společnosti.

⁶⁹ Vlastní zdroj

⁷⁰ Vlastní zdroj

Tab. 9 : Stav a výstupy obchodních zástupců 2010 po měsících⁷¹

2010	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
počet	68	66	66	67	67	69	65	66	65	66	65	64
výstupy	2	1	1	1	3	1	1	1	1	4	2	1

V roce 2011 se celkový počet pracovníků proti roku 2010 snížil o 6, což je pokles o 1 %, ale na druhé straně odchod pracovníků od firmy silně poklesl. Na konci roku 2011 se zastavila čistá fluktuace na 15 %. Rozdíl mezi rokem 2010 a 2011 je 11 %. Bylo to způsobeno přijatými opatřeními a to především zpřísněním výběrů pracovníků - systém dvou kol výběrového řízení, přísnější kontrolou přímých nadřízených (výsledky u jednotlivých vedoucích jsou rozdílné). Velmi výrazného snížení, ale došlo u pojišťovacích poradců v prvních pěti měsících pracovního poměru. Tito pracovníci se podíleli na všech výstupech do 1 %.

Součet všech obchodních zástupců, kteří odešli v období pobírání podpory na zapracování nováčka, byl v daném roce do 2 % ze všech odešlých pracovníků (má na tento fakt zajisté velký význam systém odměňování nových obchodních zástupců). Na tak malých číslech ve sledovaném období roku 2011 má vliv další faktor a to ten, že dlouhodobí pracovníci v drtivé většině přecházeli na externí spolupráci.

Tab. 10 : Fluktuace obchodních zástupců v roce 2011 v regionu⁷²

Region HPP		
výstupy 2011 HPP	Ø stav 2010 HPP	fluktuace 2010 v %
28	60	47
výstupy 2011 HPP mimo MD a starobní důchod	Ø stav 2010 HPP	fluktuace 2010 v %
28	60	47

⁷¹ Vlastní zdroj

⁷² Vlastní zdroj

Tab. 11 : Čistá fluktuace obchodních zástupců v roce 2011 v regionu⁷³

Region HPP				
výstupy 2011 HPP	Ø stav 2011 HPP	fluktuace 2010 v %	přestup na IČ	fluktuace celková 2011 v %
28	60	47	17	18
výstupy 2011 HPP mimo MD a starobní důchod	Ø stav 2011 HPP	fluktuace 2010 v %	přestup na IČ	fluktuace celková 2011 v %
26	60	43	17	15

Tab. 12 : Stavy a výstupy obchodních zástupců 2011 po měsících v regionu⁷⁴

2011	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
počet	62	61	62	61	60	57	56	55	55	58	59	59
výstupy	1	1	1	6	5	4	4	4	3	3	2	1

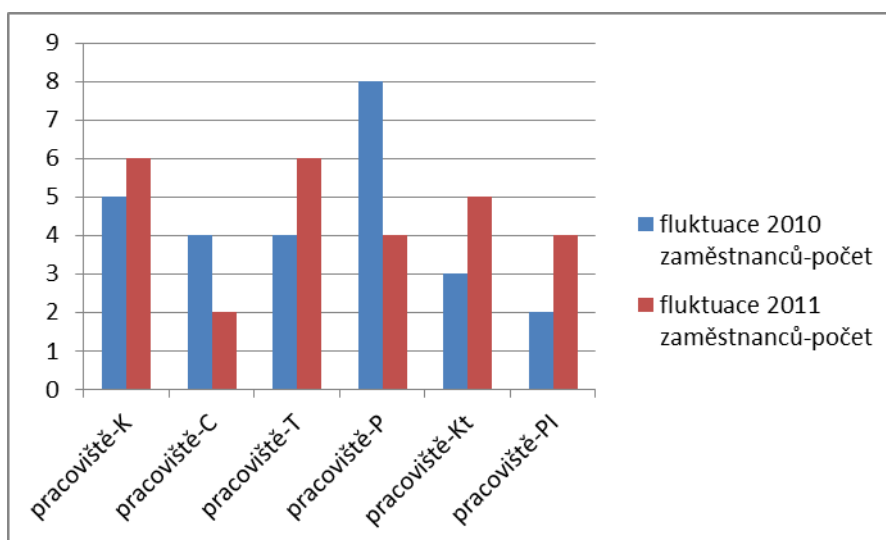
Nejvyšší mírou fluktuace v regionu bylo za sledované období 2010 na pobočkách P a K. Je to dáno 2 aspekty. První je, že zde míra pracovních příležitostí je vcelku velká, druhým aspektem je nábor a to hlavně na pobočce P nesprávných pracovníků. Na pobočce K je fluktuace zkreslena velkým odchodem pracovníků na OSVČ, obchodní zástupci pracují dále na externí smlouvu.

Určitý vliv na některých pobočkách může mít vliv i to, že nástup na toto pracovní místo může být chápán, jako přestupní stanice v hledání nového uplatnění a dalším nárokem na podporu v nezaměstnanosti. Ve většině případů jsou to uchazeči, kteří nikdy nepracovali v tomto oboru a o zaměstnance po studiích, kteří se poohlížejí po zaměstnání, které by jim vyhovovalo v jejich pracovním růstu.

⁷³ Vlastní zdroj

⁷⁴ Vlastní zdroj

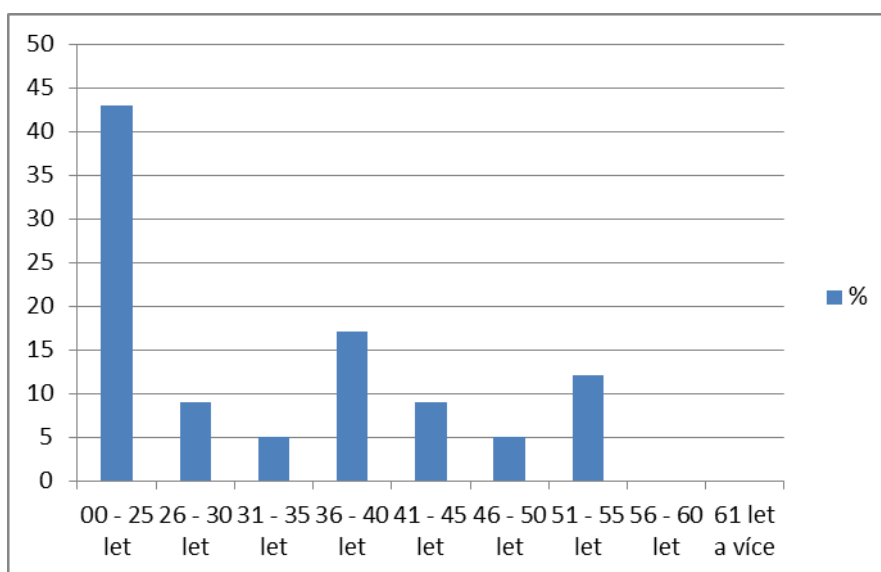
Graf 1 : Fluktuace po pracovištích 2010,2011 v regionu⁷⁵



Nejlepší poměr dvou sledovaných období má z celkového počtu pracoviště C a PI.

Poměr muži proti ženám byl z celkového počtu fluktuace v roce 2010 22 % mužů a 78 % žen. V roce 2011 byl celkový poměr z daného počtu výstupů podobný, jako v roce 2010 a to 21 % mužů a 79 % žen.

Graf 2 : Věková struktura odcházejících obchodních zástupců v roce 2010⁷⁶

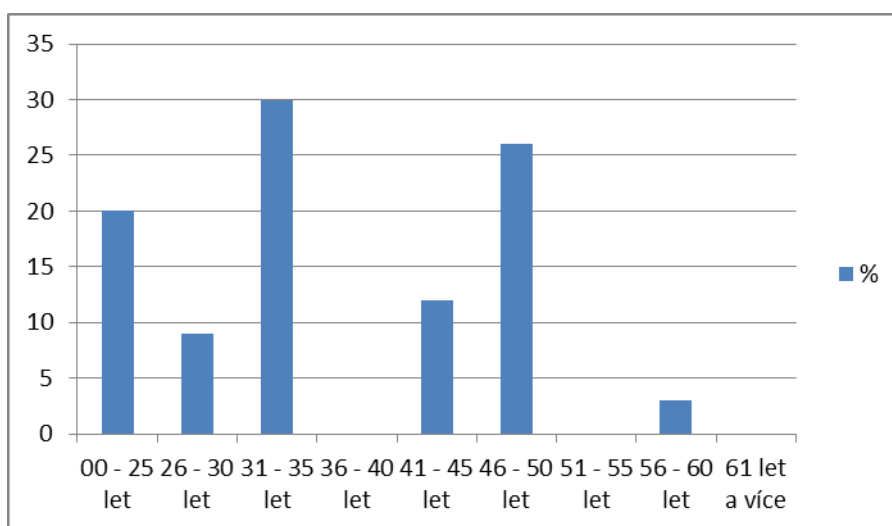


⁷⁵ Vlastní zdroj

⁷⁶ Vlastní zdroj

V roce 2010 odešla, jako nejpočetnější skupina obchodních zástupců zaměstnanci do 25 let a to celých 43 % všech odchodů. Druhou nejpočetnější skupinou je skupina tvořena pracovníky do věku 40 let. Tato skupina činila celých 17 % všech odchodů.

Graf 3 - Věková struktura odcházejících obchodních zástupců v roce 2011⁷⁷



V roce 2011 odešla, jako nejpočetnější skupina obchodních zástupců zaměstnanci ve věku do 35 let a to celých 50 % všech odchodů.

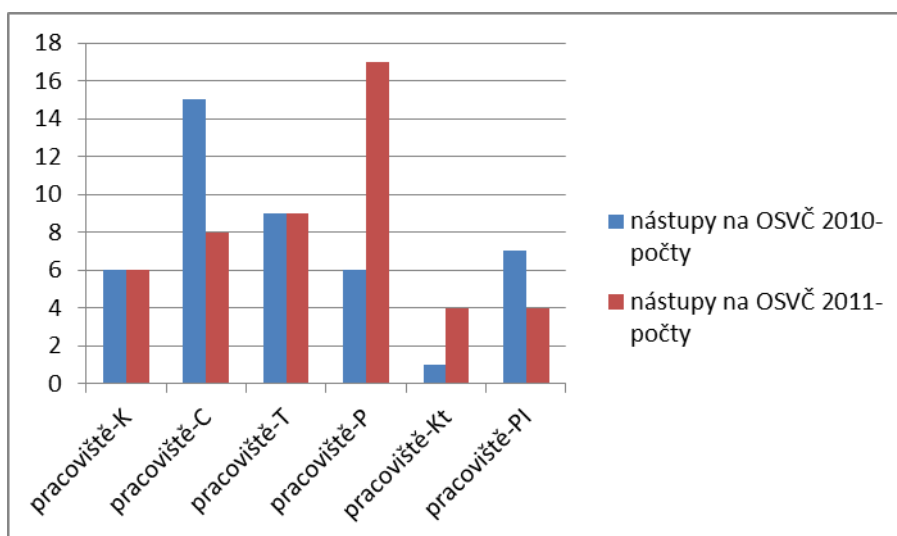
U pracovníků ve věkové skupině 40-50 let je výstup v grafické podobě zakreslen tím, že tito pracovníci přestupovali v převážných případech z HPP na externí spolupráci.

Jak je vidět na grafech výstupů roku 2010 a 2011 převážná část je tvořena mladšími ročníky do věku 35 let a to v rozmezí od 43-50 % všech odchodů

Společnost U preferuje nástupy na externí spolupráci. Z tohoto důvodu musíme porovnat též nástupy a výstupy v této ziskatelské skupině. Porovnání je opět provedeno po pracovištích.

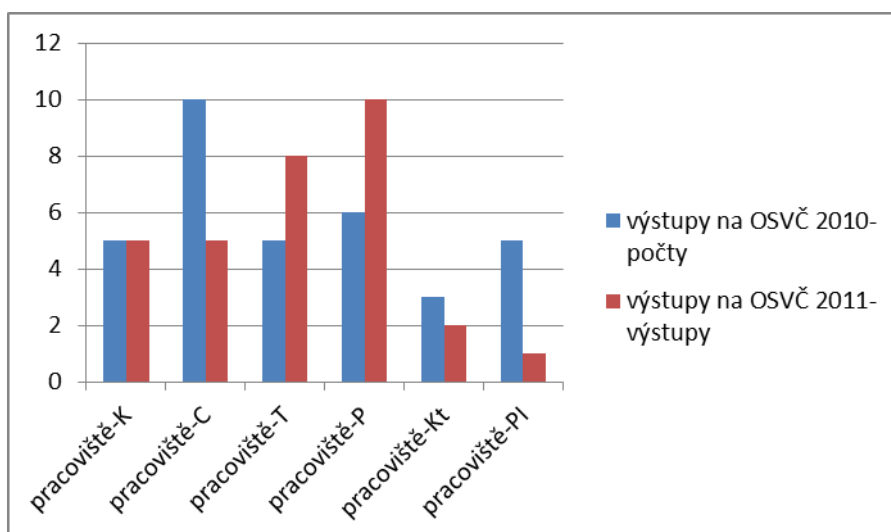
⁷⁷ Vlastní zdroj

Graf 4 : Nástup na externí spolupráci po pracovištích z HPP nebo přímo na IČ⁷⁸



V období roku 2010, když jiná pracoviště nabírala spolupracovníky na HPP tak pracoviště C a T již nabírala spolupracovníky na OSVČ. Tento trend byl již u těchto pracovišť i v roce 2009.

Graf 5 : Výstup externích (OSVČ) spolupracovníků po pracovištích⁷⁹



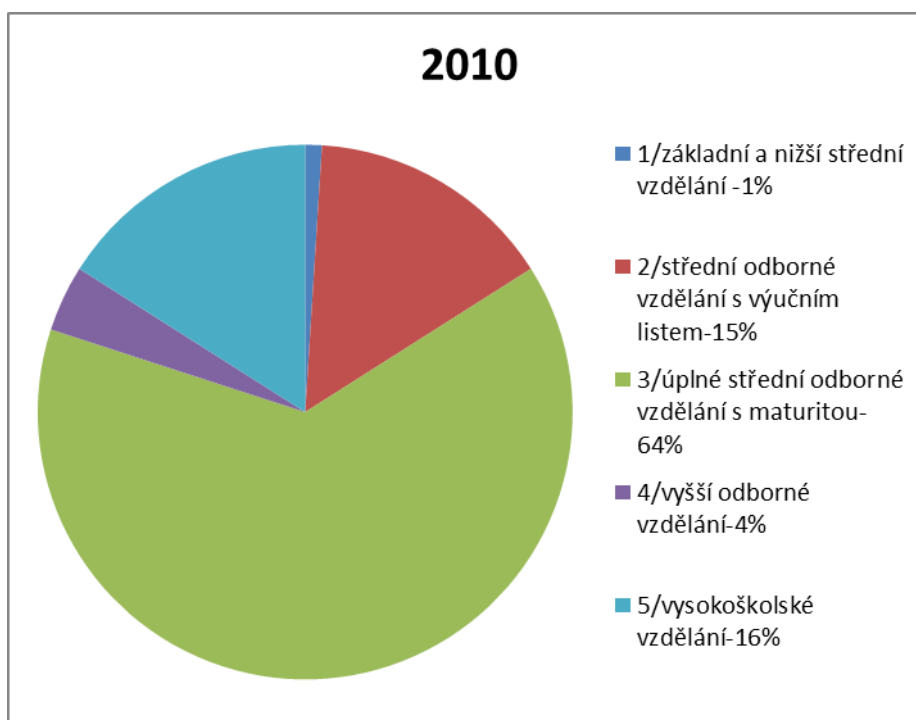
⁷⁸ Vlastní zdroj

⁷⁹ Vlastní zdroj

V grafu výstup externích pracovníků je jasně vidět, která pracoviště měla nejvíce výstupů. Pracoviště C v roce 2010 a v roce 2011 pracoviště P. U pracoviště C se projevila ta skutečnost, že v tomto určitém roce byla ukončena spolupráce s větší externí firmou, jinak patří toto pracoviště v náboru a hlavně ve stabilizaci k těm na předních místech v regionu.

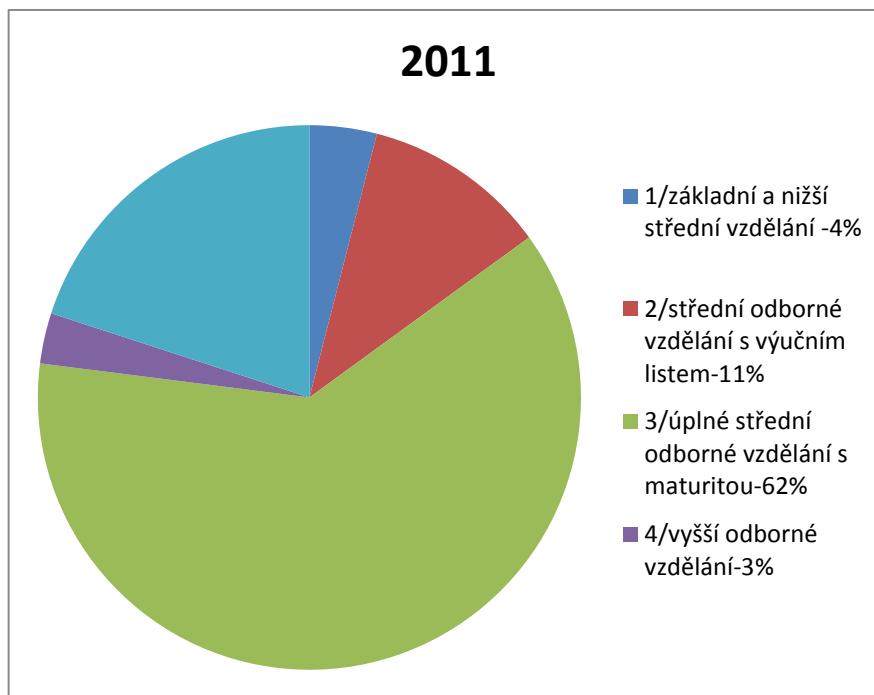
Struktura vzdělanosti podle metodiky ministerstva práce a sociálních věcí ukazuje rozvrstvení vzdělání v regionu v roce 2010 a 2011. Nejvyšší počet spolupracovníků je ze skupin úplného středního vzdělání a vysokoškolského vzdělání. Naopak nejnižší počet uchazečů o práci obchodního zástupce je z řad nižšího středního vzdělání.

Graf 6 : 2010 vzdělání⁸⁰



⁸⁰ Vlastní zdroj

Graf 7 : 2011 vzdělání ⁸¹



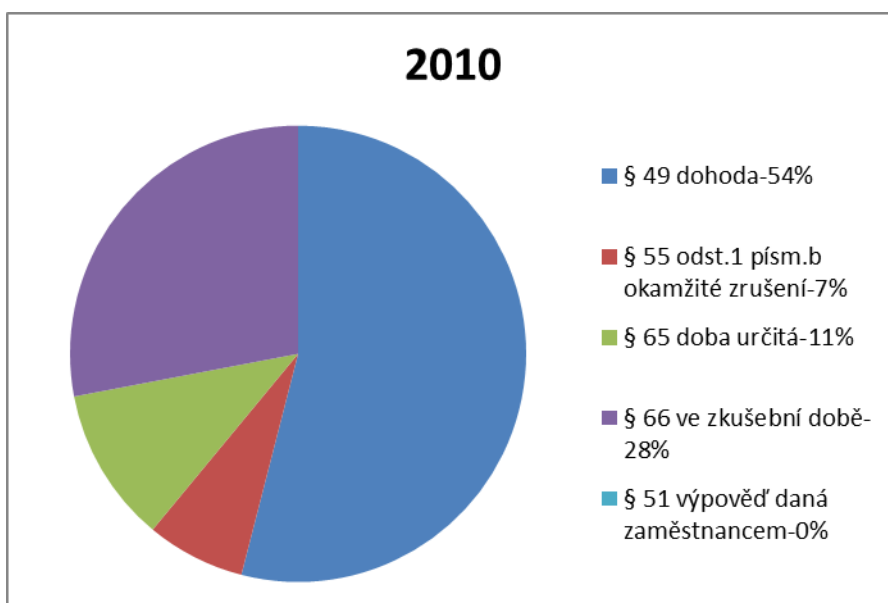
12.2 Důvody ukončení spolupráce v regionu

V roce 2010 ukončilo spolupráci se společností 54 % spolupracovníků oboustrannou dohodou, 7 % byla okamžitě ukončena spolupráce zaměstnavatelem, 11% pracovníků skončilo spolupráci dobou určitou, 28 % smluv bylo ukončeno ve zkušební době. Poměr mužů a žen z celkového počtu byl: muži 26 % a ženy 74 %. Nesmí se zapomenout, že z celkového počtu výpovědí bylo 6 výpovědí dohodou a 1 výpověď ve zkušební době při přechodu z HPP na OSVČ.

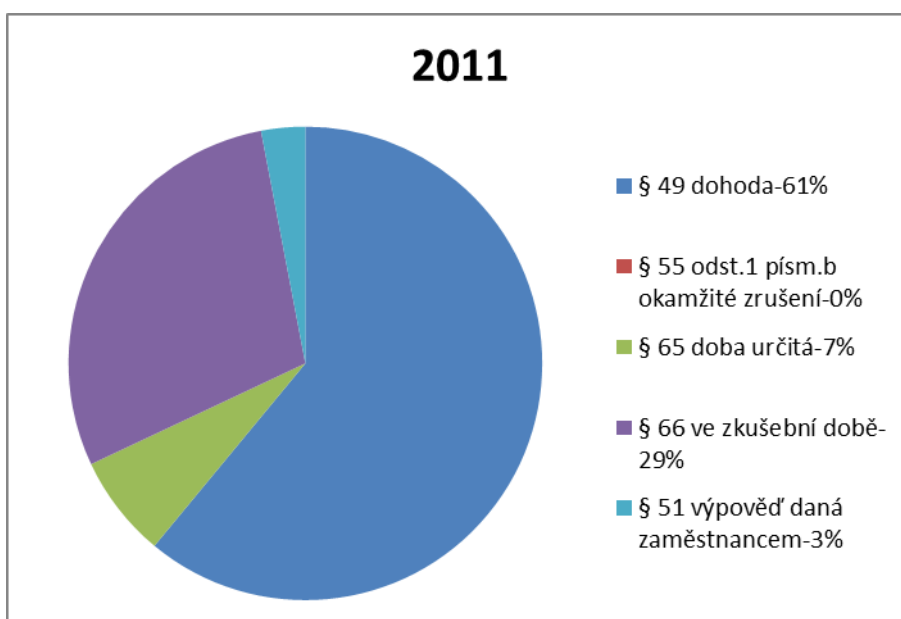
V roce 2011 ukončilo spolupráci se společností 61 % spolupracovníků oboustrannou dohodou, 3 % spolupracovníků dala sama výpověď, 7 % pracovníků skončilo spolupráci dobou určitou, 29 % smluv bylo ukončeno ve zkušební době.

⁸¹ Vlastní zdroj

Graf 8 : 2010 důvody ukončení⁸²



Graf 9 : 2011 důvody ukončení⁸³



Poměr mužů a žen z celkového počtu byl: muži 21 % a ženy 79 %. Nesmí se zapomenout, že z celkového počtu výpovědí bylo 12 výpovědí dohodou a 5 výpověď ve zkušební době při přechodu z HPP na OSVČ.

⁸² Vlastní zdroj

⁸³ Vlastní zdroj

V letech 2010 a 2011 došlo k velkému snížení počtu výstupů v porovnání s minulými lety, ale došlo k velkému nárůstu skupiny spolupracovníků, kteří ukončili pracovní poměr ve zkušební době a výpovědí dohodou podle § 49 a § 65 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Tento velký počet výpovědí vznikl v důsledku zvýšení počtu přechodů pojišťovacích poradců na externí spolupráci.

Tito obchodní zástupci pracovali u společnosti ve valné většině případů delší dobu a měli proto pracovní smlouvu podepsanou na dobu neurčitou. Ukončení pracovního poměru dohodou (§49) proto bylo jediným legálním aktem k přechodu na externí spolupráci. Druhou možností, jak spolupracovat od počátku v oboru společnosti byl nástup na HPP a zároveň si vyřídit všechny náležitosti k přestupu na OSVČ a po získání těchto náležitostí ukončit spolupráci na HPP (§ 65) a plynule přejít na spolupráci externí.

13 ZÁVĚR

Z celého pojednávání vyplývá, že v dané společnosti ve sledovaném období 2 let a to roku 2010 a 2011 je vyšší míra fluktuace spolupracovníků pracujících na pozici obchodního zástupce, ale která nedosahuje fluktuace roku 2009. Tato míra odchodů se po opatřeních, která byla společností přijata od roku 2010, snížila v prvním roce minimálně a ve druhém roce již o několik procent více. Opatření, která byla přijata za účelem stabilizace týmu obchodních zástupců, byly hlavně směřovány na zpřísnění naborů nových obchodních zástupců. Dalším nesporně správným opatřením byly změny ve směru snížení vyplácení příspěvku na zapracování, ale prodloužení délky vyplácení tohoto příspěvku. A v neposlední řadě změna v systému práce přímých nadřízených.

Podle předložených údajů se největší míra fluktuace nachází u pracoviště P, nejmenší u pracoviště PI.

Pracoviště P patří mezi největší města s největším tržním potenciálem, oproti tomu pracoviště PI je na opačné straně a zde lidé nemají tolik možností na jiné uplatnění.

Proč nastává ve společnosti stále fluktuace? Autor práce došel k těmto závěrům. V prvním kole výběrového řízení je nutné pečlivě a uvážlivě zkoumat motivaci potencionálního uchazeče o práci obchodního zástupce. Může být ve společnosti rozšířen nepsaný názor, že prodávat může kdokoli. Tento názor není správný a už vůbec ne v takto úzce specializovaném odvětví dané společnosti. Je potřeba vybírat kvalitu a ne kvantitu. I když jsou daná základní kritéria pro výběr (viz. Příloha č. 1 - průvodce náborovým rozhovorem), někteří přímí vedoucí posílají do 2 kola každého uchazeče, aniž by řádně zjistili jeho možnosti pracovat v tomto odvětví. Dalším úskalím v náboru nových spolupracovníků vidím v tom, že ve druhém kole výběrového řízení má právo veta regionální ředitel. Může dojít k situaci, kdy přímý nadřízený zhodnotil správně nového uchazeče a regionální ředitel „pocitově“ udělil uchazeči STOP k nástupu. Jako nesprávné se mi jeví i ta skutečnost, kdy se přímí nadřízený dostatečně nepřesvědčí o tom, že si je potencionální uchazeč plně vědom odlišnosti práce i specifiky systému provizního odměňování. Nadřízení nedostatečně vysvětlují výhody a nevýhody spolupráce na HPP a OSVČ. Správně tuto myšlenku již dávno pochopili vedoucí na pracovištích K a C.

Především v oblastech mimo velká města a u starších uchazečů nad padesát let je stále pevně zakotveno přesvědčení, že zaměstnanecký pracovní poměr jim zaručuje jistou ochranu a záruku výdělku.

Tuto záruku ve společnosti mají, ale pouze formou minimální mzdy (pracovníci na HPP).

Úkoly a povinnosti mají pracovníci na HPP a OSVČ s podporou stejné, jenom výdělek (příspěvek a provize) je zásadně odlišný. Toto je alfa a omega co musí vysvětlit přímí nadřízený při pohovoru uchazeči.

Pracovníci, kteří nastoupí na pozici obchodního zástupce, jsou motivováni především formou finančního ohodnocení. Tato finanční motivace je pouze vázaná na daného jednotlivce.

Zde je chyba v tom, že není motivace celého týmu. Nebo alespoň u některých jednotlivců, která by určitě mohla přispět k lepšímu, rychlejšímu zapracování nováčků do kolektivu a zvýšila by tak podporu ze strany „služebně starších“ kolegů, která je v současné době nulová až na malé výjimky.

Tato podpora a finanční motivace byla ve společnosti praktikována do roku 2003. V současné době vidí služebně starší kolegové v nováčcích spíše konkurenci.

Nejlepší školení nemůže nahradit pomoc a pochvalu-uznání od svých nadřízených a kolegů.

Všeobecně platí, že být dobrým obchodním zástupcem bez předchozích zkušeností s tímto zaměstnáním, který má již vytvořený kmen svých klientů trvá minimálně jeden, ale spíše dva roky. Zde ve velké míře závisí na osobě nadřízeného, jak pracuje s nováčkem, jakou zpětnou vazbu mu dává, kolik času mu věnuje, jak je na tom po odborné stránce, umění vcítit se do potřeb nováčka i svěřeného týmu-toto je další důležitý aspekt možné větší fluktuace. Zvláště u nových pracovníků tak často dochází k rezignaci na pracovní a finanční spokojenost, ke zkreslování dosažených pracovních výsledků a frustraci. V důsledku pracovní nespokojenosti dochází k poklesu či útlumu pracovní výkonnosti a negativního ovlivňování výkonných pracovníků. Někteří obchodní zástupci na HPP pak mohou tento problém řešit pracovní neschopností a absencemi. Toto je základní rozdíl mezi pracovníky na HPP a OSVČ. Pracovník na OSVČ je si vědom, svých úkolů a zisků za jejich plnění.

Všechny tyto jmenované body tak mohou mít v konečné podobě za následek odchod pracovníků ze společnosti.

Správnou míru fluktuace nelze obecně stanovit. Fluktuace je nepřímo závislá na mnoha faktorech. Velikost fluktuace výrazně ovlivňuje obor podnikání, politické a ekonomicko-sociální podmínky v daném regionu a systém odměňování v dané společnosti. Každý zaměstnavatel by si měl stanovit danou výši, kdy již je příchod a odchod nových zaměstnanců přínosem, ale stává se pro společnost nevýhodná hlavně z důvodů nákladů. Podle mne by tato hranice ve firmě, která se zabývá touto specifickou činností a jejíž systém odměňování je závislý na provizním systému, by se měla pohybovat do 15%. Tato hranice by měla být ta, kdy již po odchodu z firmy obchodní zástupci nespolupracují žádným způsobem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
2. SKOŘEPA, L., & kolektiv. *Řízení a manažerské dovednosti*. díl 2. České Budějovice : VŠERS, 2007. 150 s. ISBN 978-80-86708-42-3.
3. STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava : MONTANEX, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
4. BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KÁŇOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP BOOKS, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. FAERBER, Y., STOWE, CH. *Vedení lidí v praxi*. Praha : GRADA PUBLISCHING, 2007. 160 s. ISBN 978-80-246-2009-8.
6. AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : GRADA PUBLISCHING, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
7. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských*. Praha : GRADA PUBLISCHING, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.
8. NOVÝ, I. ,& kolektiv. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha : VŠE, 1992. 199 s. ISBN 80-7079-470-4.
9. PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a umění rozhodovat*. Praha : Agro, 1994. 198 s. ISBN 80-85794-14-4.
10. FOOT, M. *Personalistika*. Brno : CP BOOKS, 2005. 464 s. ISBN 80-7226-515-6.
11. SKOŘEPA, L., ERNEKER, J. *Řízení a manažerské dovednosti*. díl 1. České Budějovice : VŠERS, 2006. 139 s. ISBN 80-86708-14-4.
12. HAZESOVÁ, F. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. Praha : GRADA PUBLISCHING, 2007. 166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.
13. DUŠEK, J., SKOŘEPA, L. *Spolupráce v oblasti vzdělávání zaměstnanců a nábor zaměstnanců mezi organizacemi*. České Budějovice : ACTA UNIVERSITATIS BOHEMIA MERIONALES, X /1/, 2007. 100 s. ISSN 1212-3285.
14. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2001 . 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
15. HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 2007. 165 s. ISBN 978-80-7367-283-6.

16. BEDRNOVÁ, E. , Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
17. KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení zdrojů*. České Budějovice : Jihočeská universita, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
18. GABRIELE, P. K., FRIEDEL, J. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha : GRADA PUBLISCHING, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
19. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice : Jihočeská universita, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
20. SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi, Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1 vydání. Praha : GRADA PUBLISCHING, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
21. DEIBLOVA, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1 vydání. Praha : LINDE, 2005. 128 s. ISBN 80-902105-8-9.
22. SVOBODA, M. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. 1 vydání. Praha : CAPA, 1992. 262 s. ISBN 80-7064-036-5.
23. KLEIBL, J. *Metody personální práce*. Praha : VŠE, 1997. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
24. ERNEKER, J. *Základy komunikace*. České Budějovice : VŠERS, 2004. 150 s. ISBN 80-86708-02-0
25. RENDULOVÁ, E. , LEKS, J. *Zákoník práce*. Brno : Computer Press, 2004. 67 s. ISBN 80-251-03641-1
26. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1.vyd. GRADA PUBLISCHING, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

Elektronické zdroje

1. JOBS - [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: <
<https://jobs.cz/muj/base/entryPoint.do?gateId=cvCreate&languageId=19&brandId=21200001> >
2. HLEDÁM PRACI - [online]. 2011 [cit. 2011-9-11]. Dostupné z WWW: <
<http://www.hledampraci.cz/nabidka-zamestnani-personalistika.php> >
3. PRÁCE - [online]. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: <
<http://www.prace.cz/poradna/> >

4. PRÁCE V CR - [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: < <http://www.pracevcr.cz/?idl=38&pomid=143> >
5. ABZ - [online]. 2011 [cit. 2011-10-29]. Dostupné z WWW: < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/etika> >)
6. HOKR - [online]. 2011 [cit. 2011-12-22]. Dostupné z WWW: < <http://www.hokr.eu/cz/co-je-to-franciza/>>
7. ČESKÝ TRH PRÁCE - [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z WWW: < http://www.cesky-trh-prace.cz/regionalni_trh_prace.html >
8. Profesia - [online]. 2012 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci>>

Ostatní zdroje

1. Pokyn č. 332/2009/OU-VS-práce s PP.
2. Pokyn č. 347/2010/OU-VS-systém práce.
3. Pokyn č. 177/2010/OU-VS-systém odměňování
4. Pokyn č. 158/2010/OU-VS-práce s kmenem

V práci jsou dále kromě výše uvedených zdrojů využity pokyny a statistické údaje dané společnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ

Tabulka 1 - Posuzování účinnosti náborů z vnějších zdrojů

Tabulka 2 - Využití výběrových metod

Tabulka 3 - Motivační dopis

Tabulka 4 - Životopis

Tabulka 5 - Johariho mřížka

Tabulka 6 - Orientační balíček pro nástup

Tabulka 7 - Fluktuace obchodních zástupců v roce 2010

Tabulka 8 - Čistá fluktuace obchodních zástupců v roce 2010

Tabulka 9. - Stav a výstupy obchodních zástupců 2010 po měsících

Tabulka 10 - Fluktuace obchodních zástupců v roce 2011

Tabulka 11 - Čistá fluktuace obchodních zástupců v roce 2011

Graf 1 - Fluktuace po pracovištích

Graf 2 - Věková struktura odcházejících obchodních zástupců v roce 2010

Graf 3 - Věková struktura odcházejících obchodních zástupců v roce 2011

Graf 4 - Nástup na externí spolupráci po pracovištích

Graf 5 - Výstup externích spolupracovníků po pracovištích

Graf 6 - 2010 vzdělání

Graf 7 - 2011 vzdělání

Graf 8 - 2010 důvody ukončení

Graf 9 - 2011 důvody ukončení

Příloha 1 - Průvodcem náborovým rozhovorem

Příloha 2 - Seznam podkladů na školení

Příloha 3 - Přípravný rozhovor

Příloha 4. - Plánovací kalendář

Příloha 5 - Zpětná vazba-osobní jednání

Příloha 6 - Zpětná vazba u klienta

Obrázek 1- Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy

SEZNAM ZKRATEK

OZ - obchodní zástupce

HPP - hlavní pracovní poměr

OSVČ - osoba samostatně výdělečně činná

PP - pojišťovací poradce

RŘ - regionální ředitel

IČ – identifikační číslo

KARAT – konkrétní, ambiciózní, reálné a termínované

AC – assessment centrum

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Průvodcem náborovým rozhovorem

PRŮVODCE VÝBĚROVÝM ŘÍZENÍM NA POZICI PP

Jméno a příjmení uchazeče :

Vedoucí:

Datum

Úvodní slovo

Tento průvodce výběrovým řízením slouží jako osobní složka každého uchazeče o práci ve firmě XXXX, který chce vstoupit do zaměstnání.

Tato složka Vás provede celým procesem výběrového řízení od shromáždění materiálů a informací o uchazeči, přes strukturu pohovorů v I. a II. kole, až po finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče na pozici pojišťovacího poradce.

Postup podle tohoto průvodce je závazný a odpovídá standardům XXXX.

Součástí celého procesu je písemný zápis z přijímacího pohovoru včetně bodového vyhodnocení, který slouží jako podklad pro závěrečné rozhodnutí o tom, zda bude uchazeč přijat či nikoliv.

Postupujte, prosím, podle tohoto průvodce krok po kroku podle instrukcí a vyplňte všechny potřebné části.

Přejeme Vám mnoho úspěchů a kvalitních spolupracovníků!

STRUKTURA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Před I. kolem pohovorů

shromáždění a vyhodnocení podkladů k jednotlivým uchazečům

I. kolo přijímacího pohovoru

pouze pracovník XXX s uchazečem

II. kolo přijímacího pohovoru

výběrový den (manažer, personalista, uchazeč)

Po II. kole přijímacího pohovoru (před nástupem PP)

schůzka vedoucího s novým uchazečem před jeho nástupem do zaměstnání

ŘED I. KOLEM POGOVORU

shromáždění životopisů a podkladů k jednotlivým uchazečům

vyhodnocení vhodnosti uchazečů dle životopisů, doporučení, informací

o uchazečích

zhodnocení, zda uchazeč vyhovuje požadovanému profilu pojišťovacího poradce

pozvání na 1. kolo pohovoru

vytvoření složky uchazeče

vytisknout Průvodce výběrovým řízením

vyplnit údaje do hlavičky

přiložit životopis uchazeče

Zamyslete se, jaké kandidáty hledáte, co mají splňovat, kolik nových poradců potřebujete.

Zde jsou faktory, které je potřeba posoudit:

Požadovaný profil:

- ukončené minimálně střední vzdělání (vyšší než základní)
- uživatelská znalost práce na PC
- trestní bezúhonnost

Vhodnost uchazeče:

- pro práci ve firmě XXX
- pro zapojení a vedení ve Vašem týmu
- pro předpokládané dosahování žádaných výsledků

Při pohovorech budeme postupně posuzovat jednotlivá kritéria:

v I. kole:

- komunikační a prezentační dovednosti
- znalosti o firmě
- motivace
- představa o náplni práce

ve II. kole:

- komunikační a prezentační dovednosti
- motivace pro práci
- orientace na výsledek, smysl pro obchod
- zákaznický přístup,
- pracovitost, cílevědomost, vytrvalost
- ochota vzdělávat se a rozvíjet

I. KOLO POHOVORU

Na pohovor buďte dobře připraveni:

- seznámte se s životopisem uchazeče
- vyhraďte si na pohovor dostatek času
- zajistěte si klidnou místnost, kde nebudete rušeni
- mějte připravené všechny podklady

Uvědomte si, že i uchazeč si vybírá svoji budoucnost a rozhoduje se hlavně podle toho, jak na něho zapůsobíte Vy, firma, jaká je celková atmosféra pohovoru apod.

- Nechte uchazeče mluvit, ať získáte co nejvíce informací.
- Klad'te otevřené otázky (co, jak, kde, kdy...).
- Podněcujte ho k aktivitě otázkami typu: „co ještě, „jak konkrétně...“
- Ptejte se na konkrétní zkušenosti a modely jednání v minulosti.
- Nechte si podrobně popsat úspěchy i neúspěchy.
-

Struktura pohovoru:

1. Úvod

přivítání uchazeče, představení sebe, předání vizitky

seznámení uchazeče s průběhem celého výběrového řízení

2. Prezentace uchazeče (na základě životopisu, *cca 10 min.*)

sebeprezentace, uchazeč hovoří o sobě a o své dosavadní praxi

doplňující dotazy manažera k sebeprezentaci, k životopisu

!!!

V průběhu celého pohovoru sledujte a ohodnoťte následující kritérium.
Hodnocení je pomocí bodové škály 1 – 5, kdy 1 < 5:

Komunikační a prezentační dovednosti

U komunikačních a prezentačních dovedností zejména sledujte:

jak komunikuje (srozumitelný projev, naslouchá, odpovídá na dotazy, drží se tématu), plynulost projevu, vyjadřovací schopnosti

Možné otázky:

Ve kterém z Vašich dosavadních zaměstnání jste se cítil/a nejlépe?

Jaké měla Vaše předchozí práce výhody/nevýhody? V čem konkrétně?

V čem jsou Vaše silné/slabe stránky? Jak se to konkrétně projevuje?

Jak vypadá Váš všední den?

Popište Váš běžný pracovní den v předchozím zaměstnání.

Co Vám v práci udělá největší radost?

Jak se Vám daří skloubit pracovní a soukromý život?

Které věci ve Vašem životě či práci Vás podstatně ovlivnily?

3. Dotazy manažera) na uchazeče (cca 10 min.)

Zjišťujeme:

co ví o firmě, proč si vybral/a tuto nabídku, co očekává od této pozice, jakou si představuje náplň práce

!!!

Sledujte a ohodnoťte následující kritéria. Hodnocení je pomocí bodové škály

1 – 5, kdy 1 < 5:

Znalosti o firmě

Motivace pro práci

Představa o náplni práce

Doporučené otázky:

Co víte o firmě?

Jaký je Váš názor na obor, ve kterém podnikáme?

Proč jste si vybral/a tuto nabídku?

Proč si myslíte, že je pro Vás práce ta pravá?

Co říká Vašemu rozhodnutí pracovat ve firmě Vaše okolí?

Jak je pro Vás důležitá soutěž, konkurence? Uved'te, prosím, příklady?

Co od této pozice očekáváte?

Jak si představujete ideálního práci? Co z toho splňujete?

Jaké nároky kladete na sebe a na firmu v prvních šesti měsících?

Jaký si představujete plat? Jaké benefity očekáváte?

4. Prezentace (manažer) (cca 10 min)

Vzpomeňte si vždy na sebe, co by zajímalo Vás: obor, firma, výdělek, náplň práce, pracovní doba, místo, podpora firmy, zaškolení, možný růst, stabilita firmy, kolektiv, co pro to budu muset udělat?, zvládnu to?

Body prezentace:

1. o firmě

- předmět činnosti
- historie firmy
- zázemí lokální i mezinárodní
- pozice na trhu, popř. výsledky hospodaření
- produkty a služby společnosti a jejich konkurenceschopnost

2. náplň a organizace práce

- můžete použít např. toto:
- služby XXXX
- nabídka a XXXX
- vyhledávání nových klientů a obchodních příležitostí
- péče o stávající klienty a rozvoj vztahů s nimi
- plánování obchodních aktivit, příprava podkladů a prezentací pro jednání se zákazníky
- realizace a vyhodnocení jednotlivých obchodních schůzek
- vyhotovování a předávání statistických přehledů výsledků obchodních aktivit nadřízenému pracovníkovi

buďte také konkrétní:

jak to funguje ve firmě, na pracovišti

3. adaptační proces

- postupujte podle knihy Mých prvních 6 měsíců na cestě k úspěchu
- systém zaškolení
- způsob spolupráce s manažerem
- očekávání spojená s výkonem práce na této pozici
- očekávané výsledky pracovníka

4. způsob odměňování

- fixní plat
- provizní odměňování
- závislost na plnění kritérií
- motivační soutěže

Modelujte s uchazečem výpočet možného příjmu na základě objemu a skladby produkce (využití excelové tabulky „Výpočet příjmu“).

5. možný kariérní růst

možný přechod na IČ, GA

5. Doplnující otázky uchazeče

- odpovědi na otázky
- zvládnutí případných námitek uchazeče
- motivace uchazeče pro práci ve firmě

Technika zvládnutí námítka v pěti krocích:

- vyslechnout námitku
- vyjádřit porozumění
- vyjasnit podstatu námítka – co konkrétně má uchazeč na mysli
- podat argumenty, vysvětlení
- ověřit si pochopení

6. Dohoda o dalším postupu

- do kdy bude uchazeč/ka informován/a o výsledku I. kola
- informace o případném II. kole
- rozloučení

Vyhodnocení I. kola

Jméno a příjmení, datum

Počet získaných bodů:

Postupuje do II. kola:

ANO

NE

13 - 20 bodů

postup do II. kola se doporučuje

4 – 12 bodů

postup do II. kola se nedoporučuje

Komentář:

(slouží zejména jako podklad pro hodnotitele v regionálním výběrovém řízení)

II. KOLO POHOVORU

Jméno a příjmení, datum

- pohovor vede nadřízený manažer, pracovník personálního oddělení
- hodnotí celá komise (nadřízený manažer, pracovník personálního oddělení, manažer, kteří mají nějakého uchazeče, zástupce centrály)
- každý si zaznamená hodnocení

Struktura pohovoru:

1. Úvod

přivítání uchazeče, představení, seznámení uchazeče s průběhem II. kola výběrového řízení

2. Prezentace uchazeče (na základě životopisu, cca 10 min.)

- sebezprezentace, uchazeč hovoří o své dosavadní praxi a motivaci pro práci poradce u firmy
- doplňující dotazy nadřízený manažer, pracovník personálního oddělení, manažer k sebezprezentaci, k životopisu

!!!

Sledujte a ohodnoťte následující kritéria. Hodnocení je pomocí bodové škály

1 – 5, kdy 1 < 5:

Komunikační a prezentační dovednosti

Motivace pro práci ve firmě

Možné otázky:

Ve kterém z Vašich dosavadních zaměstnání jste se cítil/a nejlépe?

Jaké měla Vaše předchozí práce výhody/nevýhody? V čem konkrétně?

V čem jsou Vaše silné/slabe stránky? Jak se to konkrétně projevuje?

Jak vypadá Váš všední den?

Popište Váš běžný pracovní den v předchozím zaměstnání.

Co Vám v práci udělá největší radost?

Jak se Vám daří skloubit pracovní a soukromý život?

Které věci ve Vašem životě či práci Vás podstatně ovlivnily?

3. Dotazy na uchazeče ke sledovaným kritériím

- nadřízený manažer, pracovník personálního oddělení, manažer klade otázky k uvedeným zkoumaným kompetencím uchazeče
- každý člen komise si ke každé kompetenci zapisuje hodnocení

!!!

Sledujte a ohodnoťte následující kritéria. Hodnocení je pomocí bodové škály

1 – 5, kdy 1 < 5:

Orientace na výsledek

Zákaznický přístup

Pracovitost, cílevědomost, vytrvalost

Ochota vzdělávat se a rozvíjet

Doporučené otázky:

- Jak jste Vy osobně přispěl/a k obchodnímu úspěchu Vaší společnosti?
- Co je pro Vás největší překážkou při plnění zadaného cíle?
- Co rozumíte pod pojmem nejlepší clientský servis?
- Jak důležitý je pro Vás úspěch Vaší firmy?
- Jaké máte pracovní cíle v nejbližších 3 – 5 letech?
- Co jste podnikl/a, abyste odboural/a těžkosti ve svém předchozím zaměstnání?
- V čem jste se v poslední době vzdělával/a?
- Jaké podmínky pro rozvoj a vzdělávání očekáváte od svého zaměstnavatele?

4. Hraní modelové situace (cca. 5 min.)

- hraní modelové situace
- podstatou rolové hry je ukázat připravenost nebo zkušenost pro výkon práce v obchodní pozici
- modelová situace by neměla přesáhnout 10 minut a neměla by být přerušována
- není-li ukončena kandidátem, pracovník ji ukončí po uplynutí max. 10 minut od zahájení

Zadání modelové situace:

Cílem je XXXX

Kandidát si sám vybere XXXX.

Zúčastněné figuranty a jejich role kandidát může sám nadefinovat a upřesnit svůj záměr o cíli a průběhu situace ještě před jejím zahájením.

5. Společná diskuze k modelové situaci (cca 10 min.)

vyzvěte uchazeče, aby argumentoval:

- co bylo cílem
- jakou cestou toho chtěl dosáhnout
- co se mu povedlo
- co by udělal příště jinak

!!!

Sledujte a ohodnoťte následující kritéria. Hodnocení je pomocí bodové škály

1 – 5, kdy 1 < 5:

Smysl pro obchod

Členové komise kladou případné dotazy k modelové situaci.

Nevyjadřují nahlas žádné soudy ani vyhodnocení.

U smyslu pro obchod zejména sledujte:

- zda zjišťuje potřeby klienta
- zda prodává užitek a ne produkt
- zda přesvědčivě argumentuje
- zda ne/vytváří na klienta tlak

Klad'te otevřené otázky (co, jak, kde, kdy...).

Podněcujte ho k aktivitě otázkami typu: „co ještě, „jak konkrétně...“

6. Doplnkové dotazy k celému řízení, pracovní pozici

- ze strany kandidáta
- ze strany komise

7. Dohoda o dalším postupu

- do kdy bude uchazeč informován o výsledku II. kola
- další případný postup
- v případě přijetí schůzka na dodání materiálů k nástupu a podpisu smlouvy
- rozloučení

Vyhodnocení II. kola

každý člen komise sečte svá hodnocení dle bodové škály

Počet získaných bodů:

25 - 35 bodů přijetí se DOPORUČUJE

7 - 24 bodů přijetí se NEDOPORUČUJE

Vyhodnocení II. kola – na závěr výběrového dne

- nadřízený manažer zapíše body z hodnocení jednotlivých členů komise do připraveného formuláře
- dále se rozhodne o přijetí či nepřijetí uchazeče
- výstupem může být i návrh opatření a činností pro kandidáta na první 3 měsíce, který se zapíše do komentáře v hodnotícím formuláři
- hodnotící list bude součástí prvního hodnotícího pohovoru poradce u RŘ

PO II. KOLE POHOVORU (před nástupem uchazeče)

Pokud uchazeč uspěl ve výběrovém řízení, následuje pozvání na třetí schůzku ohledně podmínek nástupu:

- termín nástupu
- přesný model odměňování a podpory
- seznámení s příslušnými směrnicemi
- dodání podkladů pro vytvoření pracovní smlouvy
- sestavení plánu činnosti v novém místě
- plán školení
- plán aktivit
- výkonové ukazatele pro zvolené období
- návaznost odměn při plnění výkonových ukazatelů

Pro vypracování pracovní smlouvy je potřeba dodat personálnímu odboru nejpozději pět pracovních dní před nástupem tyto podklady:

- datum nástupu do zaměstnání
- druh pracovního poměru
- místo výkonu práce
- pracovní zařazení
- mzdové podmínky
-

osobní údaje zaměstnance:

- kopie občanského průkazu
- vyplněný osobní dotazník

Při nástupu je pak nutné předložit ještě tyto dokumenty:

- průkazku zdravotní pojišťovny
- výpis z rejstříku trestů (max. 3 měsíce starý)
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- potvrzení od lékaře – vstupní lékařská prohlídka
- potvrzení o zaměstnání od předchozího zaměstnavatele či doklad jej nahrazující (potvrzení z ÚP nebo potvrzení místně příslušné správy sociálního zabezpečení pro OSVČ nebo čestné prohlášení, že nově nastupující zaměstnanec nebyl veden na ÚP a nepobíral žádnou zdanitelnou mzdu)
- vyplněný formulář „Žádost o zasílání mzdy na účet“
- fotografie
- rozhodnutí o důchodu (v případě, že ho uchazeč má)
- čestné prohlášení, že nemá exekuci
- prohlášení poplatníka daně z příjmu (v případě, že má zájem)

HODNOTÍČÍ LIST II. KOLA POHOVORU

datum

Jméno a příjmení,

Členové komise	Komunik. a prezentační dovednosti	Motivace pro práci poradce u U	Orientace na výsledek	Zákaznický přístup	Pracovitost cilevědomost vytrvalost	Ochota vzdělávat se a rozvíjet	Smysl pro obchod	Celkem
Celkem								

Hodnocení od 1 hodnotitele:

- 25 - 35 bodů splnil počet bodů pro přijetí
- 7 – 24 bodů nesplnil počet bodů pro přijetí

Rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí uchazeče je v kompetenci RŘ.

Příloha 2 - Seznam podkladů na školení

SEZNAM PODKLADŮ PRO 1. BLOK ŠKOLENÍ	
Jméno a příjmení PP: Podpis:	Nástup:
OV: Podpis:	Datum:
Minimální výkony PP před každým blokem školení	ANO / NE
E-learningový kurz*	
Příprava na vstupní test	
Příprava na zkoušky odborné způsobilosti dle zákona č. 38/2004 Sb.	
Přípravný rozhovor před zahájením celé Školy U	
Vybavení materiály na 1. blok školení	
Sazebníky:	
Návrh pojistky:	
Diplom z e-learningového kurzu*	
Kalkulačka, zvýrazňovače	
Vhodný oděv PP	
* V případě, že je e-learningový kurz pro daný blok ŠU již zhotoven	

Příloha 3 - Přípravný rozhovor

PŘÍPRAVNÝ ROZHOVOR PŘED NÁSTUPEM NA ŠKOLENÍ		
Jméno a příjmení PP: Podpis:		Nadřízený: Podpis:
Školení:	5 bloků Školy	Datum:
Co Vy osobně očekáváte od vzdělávání?		
V kterých hlavních oblastech se chcete rozvíjet a zlepšovat?		
Co chcete po absolvování školení ovládat, co nyní neovládáte?		
Co se u Vás díky těmto znalostem změní?		
Jak tyto změny na Vašem výkonu zaznamená Váš vedoucí?		

Příloha 4 - Plánovací kalendář

TÝDENNÍ PLÁNOVACÍ KALENDÁŘ			Týden:
DEN	HOD.	AKCE / JEDNÁNÍ / KLIENT	Poznámka / Výsledek jednání
PO			
ÚT			
ST			
ČT			
PÁ			
SO			
NE			

ZÁZNAM Z OSOBNÍHO SETKÁNÍ
pracovník-vedoucí

Jméno

Datum

Produktivní/neproduktivní:

Podpora: Ano/Ne

Částka za uplynulý měsíc:

1. Čeho jsem dosáhl v minulém období?

Pracovník

Vedoucí

2. Jaké cíle si dávám na příští období?

3. Kde vidím příležitosti, co pro to udělám a co pro to potřebuji?

4. Jak mi s tím může pomoci můj vedoucí?

5. Termín příštího setkání s vedoucím

Podpis pracovník:

Podpis vedoucí:

Příloha 6 - Zpětná vazba u klienta

ZPĚTNÁ VAZBA VEDOUCÍHO z JEDNÁNÍ
s PRACOVNÍKEM u KLIENTA

Jméno PP:

Datum jednání:

Místo jednání:

Zpětná vazba :

Zaslouží si ocenění

Zpětná vazba :

Prostor pro zlepšení :

Podpis pracovník:

Podpis vedoucí:

