

Oblast Řízení lidských zdrojů

PŘÍRUČKA BEST PRACTICE



projekt

**Spolupráce krajů na rozvoji
zaměstnanců**

CZ/FMP.01/0002

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií,
z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného
Regionem Bílé Karpaty.

ÚVOD

Příručka best practice vychází ze vzdělávacích workshopů realizovaných v rámci projektu „Spolupráce krajů na rozvoji zaměstnanců“. Příručka obsahuje odborné poznatky a informace vyplývající z obsahu workshopů, diskusí a rozhovorů mezi účastníky. Především je však přehledem dobré praxe, který bude sloužit jako vodítko pro implementaci žádoucích změn v organizacích.

Příručka best practice je určena všem organizacím zřizovaným oběma partnerskými kraji.

V oblasti řízení lidských zdrojů byly realizovány vzdělávací workshopy na témata:

- Personální marketing (vyhledávání, výběr zaměstnanců): realizace 04/2010, 05/2010
- Rozvoj a hodnocení zaměstnanců: realizace 07/2010, 09/2010, 10/2010
- Odměňování, benefity, pracovní podmínky: realizace 10/2010, 11/2010, 12/2010.

Workshopy byly navrženy tak, aby si účastníci mohli co nejvíce vyměňovat zkušenosti s danou tematikou, vést o tématech diskusí, pracovat ve skupinách na řešení případových studií. To vše bylo doplněno odborným pohledem lektora, který zde vystupoval v roli moderátora a facilitátora řízených diskusí.

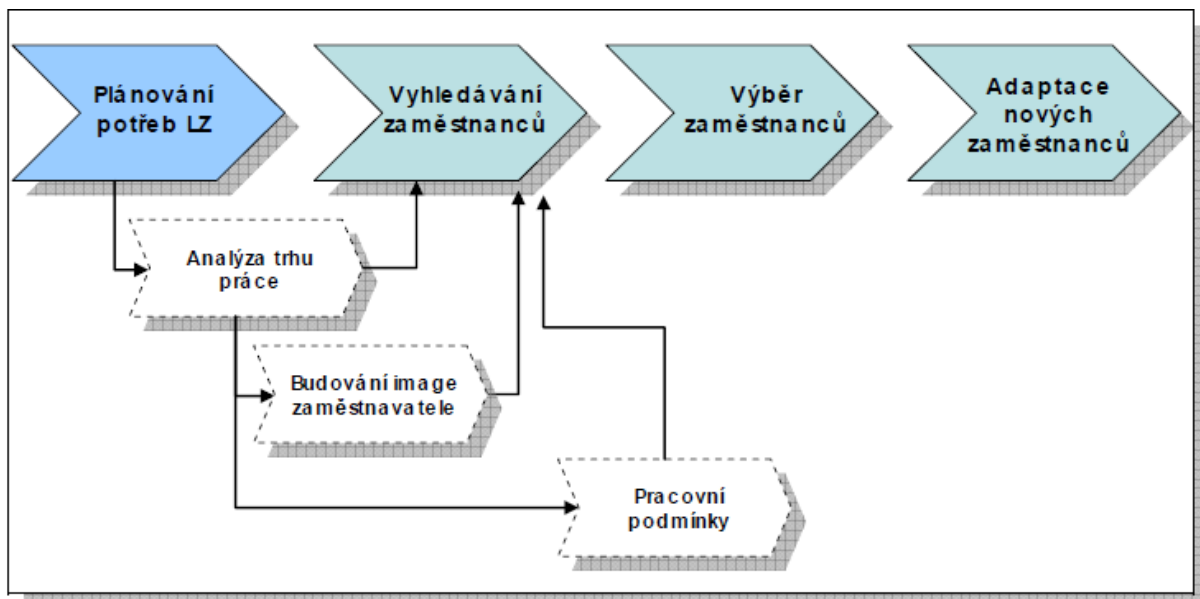
I. PERSONÁLNÍ MARKETING

A. TEORETICKÝ RÁMEC

Pojem personální marketing je často používán pro označení procesu vyhledávání zaměstnanců. Jde o velmi zjednodušené pojetí. Vyhledávání zaměstnanců je pouze jedna z mnoha činností, na které se personální marketing zaměřuje.

Personální marketing dnes můžeme vymezit jako proces, v jehož průběhu **zaměstnavatel přesvědčuje** potenciálního zaměstnance o výhodnosti zaměstnání v dané organizaci. Cílem účinného personálního marketingu organizace je **vybudovat** u vlastních i potenciálních zaměstnanců **image kvalitního, vyhledávaného zaměstnavatele**.

Do personálního marketingu vstupuje řada sub procesů z oblasti řízení lidských zdrojů, jejichž zvládnutí zvyšuje konkurenční výhodu organizace na trhu práce:



ANALÝZA PRACOVNÍHO TRHU

Klíčovým vstupem pro realizaci účinného personálního marketingu je kvalitní analýza aktuálního pracovního trhu ve spádových oblastech organizace. Obvykle jí děláme 1x ročně buď vlastními silami, nebo vybraným externím subjektem. Cílem analýzy je poskytnout personálním specialistům a vrcholovému managementu přehled o vývoji trhu práce v regionu a základní informace pro zaměření aktivit při vyhledávání zaměstnanců.

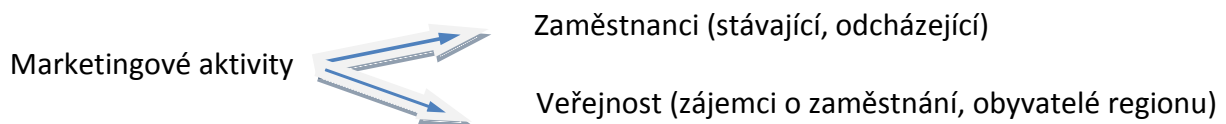
Analýza v členění dle spádových oblastí by měla poskytovat následující základní informace:

- struktuře obyvatelstva v produktivním věku,
- předpokládaném počtu a struktuře absolventů středních a vysokých škol (využitelné studijní obory),
- vývoji a struktuře nezaměstnanosti,
- průměrných výdělcích v typových pracovních pozicích,
- obvykle poskytovaných zaměstnaneckých výhodách,
- avizovaných investicích většího rozsahu, v jejichž důsledku vzniknou nové pracovní příležitosti,
- avizovaných útlumových programech v organizacích středního a velkého rozsahu

BUDOVÁNÍ IMAGE ZAMĚSTNAVATELE

Strategickým cílem v této oblasti je postupně vytvářet u veřejnosti a vlastních zaměstnanců pohled na organizaci jako solidního, stabilního a zajímavého zaměstnavatele. Nelze toho dosáhnout jednorázovou aktivitou, nutná je systematická a dlouhodobá práce, založená na realizaci provázaných činností. Vyplatí se vytvořit si jednoduchý plán marketingových aktivit (co, kdy, kdo a za co).

Aktiviny v této oblasti můžeme rozdělit do dvou základních směrů:



Příklady marketingových aktivit:

Stávající zaměstnanci - svými referencemi o podmínkách zaměstnání působí na široký okruh rodinných příslušníků, přátel a známých a mohou výrazně zlepšit nebo poškodit image organizace.

- seznámení s výsledky průzkumů spokojenosti – motivační a stabilizační faktory,
- seznámení s průměrnou roční finanční hodnotou poskytovaných zaměstnaneckých výhod,
- publikování vybraných výstupů z analýzy pracovního trhu (mzdy, zaměstnanecké výhody),
- publikování interview s úspěšnými novými zaměstnanci (po cca 0,5 – 1 roce působení) v interních médiích organizace.

Odcházející zaměstnanci – obvykle odcházejí do jiných organizací a zde se stávají vyhledávaným zdrojem informací o pracovních podmínkách a firemní kultuře u svého předchozího zaměstnavatele.

- vždy korektní a profesionální jednání o ukončení pracovního poměru ze strany personalistů a manažerů,
- speciální pozornost věnujte odchodům, které iniciuje zaměstnavatel – nevyrábějte si zbytečně nepřátele,
- nejde o podbízění, ale o jasné dojednání podmínek odchodu a jejich dodržení.

Uchazeči o zaměstnání – další široká skupina, která informacemi o tom, jak jste s nimi jednali, ovlivňuje pohled velké skupiny lidí na vaši organizaci.

- dodržování profesionálního přístupu ke všem uchazečům (i odmítnutým) v rámci výběrových řízení,
- poskytování propagačních materiálů zaměřených na prezentaci organizace všem uchazečům (vyvolání lavinového efektu),
- zájem uchovat základních údaje o momentálně odmítnutém uchazeči ve vaší databázi (s jeho souhlasem).

Obyvatelé regionu v produktivním věku, studenti – mezi nimi mohou být vaši potencionální noví zaměstnanci. Když hledají práci, jejich rozhodování často ovlivňuje to, co o vaší organizaci vědí a jaké na ni získali reference od svých známých.

- propagace silných stránek zaměstnavatele v regionálních informačních mediích a na vlastních www stránkách,
- informace o výhodách zaměstnání v organizaci prostřednictvím článků (nejlépe rozhovory s úspěšnými manažery a zaměstnanci) v regionálním tisku a rozhlasových stanicích,
- distribuce jednoduchých propagačních tiskovin prostřednictvím vybraných organizací (školy, obecní úřady, úřady práce atp.),
- účast zástupců organizace na burzách práce v regionu, případně realizace vlastních aktivit tohoto typu zejména na učilištích, středních a vysokých školách.

VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro vyhledávání pracovníků můžeme využít následující interní nebo externí zdroje:

- Stávající zaměstnanci – můžete vypsát interní výběrové řízení, kdy uvolněné pracovní místo nabídnete stávajícím zaměstnancům. Jsou zpravidla alespoň rámcově obeznámeni s náplní práce obsazovaného místa a jsou dobře orientováni ve firmě. Hlavní výhoda tohoto postupu spočívá v tom, že to nejsou neznámí lidé – minimálně jejich manažeři a spolupracovníci vědí, jací jsou, co umí a v čem jsou jejich silné a slabé stránky.
- Databáze uchazečů o zaměstnání – dobrým zdrojem informací může být databáze personálního oddělení. Vhodný uchazeč se mohl o práci ve Vaší firmě zajímat již dříve, ať už sám nebo v rámci jiného výběrového řízení. V tomto případě je velice důležité jakou formou firma komunikuje s uchazeči o zaměstnání, kteří neuspěli v předchozích výběrových řízeních.
- Doporučení od vlastního zaměstnance je levný a frekventovaný způsob. Vlastní zaměstnanec zná obvykle dobře prostředí firmy a doporučovanou osobu. V každém případě je však nutné, aby doporučený uchazeč prošel stejným řízením jako uchazeči zvenčí.
- Úřady práce – v databázích úřadu je v dnešní době evidována velká skupina uchazečů o zaměstnání. Ne u všech je však jejich motivem pracovat. Toto platí i v regionech s vyšší nezaměstnaností. Při výběru z tohoto zdroje si především všimněte délky a důvodů nezaměstnanosti. Pokud vyberete správně, vaše společnost pomůže člověku ve složité životní situaci a získává obvykle velmi loajálního zaměstnance.
- Burzy práce – úřady práce, vysoké školy a různá sdružení a organizace pořádají burzy práce, na kterých můžete svou společnost prezentovat. Obdobně jako u firemních dnů a tzv. dnů otevřených dveří je jedná o aktivní personální marketing, účinný zejména pro skupinu absolventů škol.
- Spolupráce se školami – pokud hledáte mladé, talentované lidi, vyplatí se spolupracovat s vysokými školami. Vaše aktivity mohou obsahovat např.:
 - nabídku odborných stáží a brigád (pozor na organizační zajištění a kvalitní obsah),
 - nabídku možnosti získat podklady pro zpracování bakalářských a diplomových prací,
 - nabídku témat diplomových prací (ve spolupráci s vedením vysokých škol),
 - firemní dny na SŠ a VŠ,
 - možnost průběžně umísťovat nabídky zaměstnání na portálech SŠ, VŠ.

- Inzerce v mediích (tisk, Internet, rozhlasové stanice) – inzerce je nejčastější formou vyhledávání nových pracovníků,
 - Tisk – mezi nejčastěji využívané deníky v celostátním měřítku patří Mladá Fronta DNES a Hospodářské Noviny. Inzerovat je ale možno i ve specializovaných týdenících či čtrnáctidenících nebo v regionálních novinách. Vždy je nutné zvážit na jaký segment čtenářů je konkrétní periodikum zaměřeno. Od toho se odvíjí i cena inzerátu, která u celostátních deníků dosahuje v závislosti na velikosti inzerátu i řádu desítek tisíc korun.
 - Internet - dnes existuje řada portálů, které se zabývají inzercí pracovních pozic i nabídkou lidí, hledajících práci. Mezi nejznámější patří www.Jobs.cz, www.prace.cz a řada dalších. Při využití jejich služeb (cenově dostupnější) je nutno vzít v úvahu, že je sledují lidé, kteří mají přístup k Internetu a odpovídající úroveň počítačové gramotnosti.
 - Rozhlas - méně využívaným prostředím pro pracovní inzerci jsou jednotlivé rozhlasové stanice. Jejich výhoda spočívá především v nižších cenových relacích a zaměření na užší segment posluchačů.

- Personální agentury – další často vyhledávanou formou je spolupráce s personálními agenturami, které obvykle za násobek nástupného platu zprostředkovávají uchazeče, kteří jsou zaregistrováni v jejich databázi. Je velice důležité uzavřít smlouvu, která neznevýhodní Vaši firmu a která vás nezavazuje k platbě i v případě, že nebude zprostředkován nikdo vhodný. Na jednu stranu tímto způsobem ušetříte čas na pohovorech s množstvím zájemců, na straně druhé cílem agenturu je „prodat“. To někdy bývá jak na úkor kvality uchazečů, tak i na úkor jejich i Vaší informovanosti. Informace, které agentury předávají mezi oběma zúčastněnými stranami, bývají často nepřesné, nebo dokonce záměrně zkreslené.

- Poradenské firmy – na rozdíl od personálních agentur neplatíte za zprostředkování uchazeče, nýbrž za poskytnutí služby, tedy za kompletní organizaci výběrového řízení, za psychodiagnostické šetření a profil kandidáta, za realizaci Assessment centra a podobně. Cena i kvalita bývá vyšší a nezávislá na výsledku, tedy na faktu, zda skutečně někoho přijmete.

- Přímé oslovení (head hunting) – řada firem používá zejména u vyšších manažerských a vysoce specializovaných pozic tzv. přímé oslovení. Jedná se o vytipování a aktivní oslovení potenciálních zájemců z jiných organizací. Často od konkurence. Takoví lidé si přinášejí znalost konkurenčního prostředí, vynikající praxi a zkušenosti. Současně ale stoupá nebezpečí, že podobné nabídky využijí i budoucnosti, a celkové náklady jak za poskytnutou službu, tak i mzdové náklady jsou nesrovnatelně vyšší než u předchozích variant.

KOHO HLEDÁTE?

Ještě než se rozhodnete využít kterýkoli z možných zdrojů, čeká vás krok, který výrazně podmiňuje úspěšnost výběru. Srozumitelným a vyhodnotitelným způsobem popsat koho vlastně hledáte. Jaký by měl být, co by měl znát a umět. Nejčastějším podnětem pro vyhledání zaměstnance je požadavek manažera na obsazení konkrétního pracovního místa.

V ideálním případě by měl být tento požadavek konkretizován v jasně definovaném a předem specifikovaném popisu pracovního místa. Funkční popis pracovního místa je jedním ze základních nástrojů personálního řízení a usnadňuje řadu návazných činností, např. tvorbu systému motivace a hodnocení zaměstnanců, personální plánování, realizaci výběrových řízení. Popis, analýza pracovního místa, resp. činnosti může mít různou podobu. Existuje řada ověřených metod, které vyhovují různým typům organizací. V praxi se velice často využívá kombinace metod, které přesně odpovídají organizační struktuře, firemní kultuře i zaměření společnosti. Nejčastěji se popisy pracovního místa uplatňují u organizací fungujících ve stabilním prostředí, ve kterých není třeba je několikrát ročně měnit a aktualizovat.

Analýza pracovního místa vychází zejména z:

- charakteristiky pracovních činností
- požadavků na znalosti a dovednosti
- požadavků na žádoucí pracovní a sociální chování

Mezi známé metody patří:

- Profesiogram - je podrobný popis zahrnující psychické požadavky (kognitivní schopnosti – bystrost, paměť, pozornost; osobnostní vlastnosti – vytrvalost, odolnost vůči zátěži, zodpovědnost a fyzické požadavky - fyzická způsobilost a zdatnost, fyzické schopnosti. Každá kategorie je rozepsána ve variantách se vzrůstající náročností. Profesiogram se dobře uplatňuje zejména ve výrobních organizacích a pro popis práce výkonných pracovníků.
- Screening práce - je rychlou metodou vycházející z podmínek práce, není však vhodný pro manuální práce. Obsahuje zejména stručný popis práce a specifikaci činnosti, např: operativní úkoly/dlouhodobé koncepční úkoly,
detailně zadané/rámcově zadané
jednoduché/složitě.

Specifikaci je možno uvádět v grafické podobě, kdy vyznačujeme, kde se daná pozice nachází na kontinuu mezi dvěma variantami.

- Popis pracovního místa je koncipován obdobně jako screening práce, ale je více rozpracován.

Obsahuje čtyři hlavní části:

- popis hlavních pracovních činností,
- odpovědnosti a pravomoci,
- kvalifikační požadavky,
- požadavky na znalosti a dovednosti,
- požadavky na osobnostní vlastnosti.

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Job description je “terminus technicus” používaný v řadě společností. Vznikl přijetím anglického názvosloví, avšak nemívá jednotnou podobu. Obvykle je tvořen kombinací několika metod nebo je přejatý od mateřské zahraniční společnosti v původní podobě. V praxi se však často setkáme se situací, kdy popis pracovní pozice sice existuje, ale je zpracován pouze formálně a o skutečné činnosti či požadavcích dává jen obecnou představu. V takových případech je nutné zpracovat specifikaci požadavků na obsazované pracovní místo včetně způsobů jejich ověření. Nejčastěji používaným způsobem je interview s manažerem (přímým nadřízeným obsazovaného pracovního místa), který je možné doplnit o poznatky z rozhovoru se zaměstnancem, který takovou pozici vykonává.

PRACOVNÍ INZERCE

Má-li být inzerce skutečně efektivní, nelze spoléhat pouze na velikost a umístění inzerátu, nýbrž i na obsahovou a grafickou stránku. Funkce inzerce je shodná s jakoukoli jinou formou reklamy – má působit na vnímání, vzbudit pozornost, působit na city, vzbudit zájem, přání, potřebu a působit na jednání, aktivovat zájemce k napsání a zaslání životopisu. Současně vypovídá o firemní kultuře, prostředí a vnější prezentaci firmy vůči veřejnosti. Tyto zásady platí pro inzerci v tisku i na pracovních serverech.

Grafická podoba

- velikost a formát má za úkol upoutat pozornost
- umístění – neoptimálnější umístění je na liché (pravé) stránce, vpravo nahoře.
- kontrast a odloučenost způsobují, že místo aby inzerát splýval s okolím, naopak z něj vystupuje. Využívá se zejména kontrastu bílé a černé (resp. šedé) barvy. Použití jiných barev je spíše výjimečné a vhodné např. pro logo firmy.

Obsahová stránka

- logo je základním prvkem firemní identity
- titul pracovní pozice patří k nejvýznamnějším grafickým prvkům inzerátu
- představení firmy, její kultury a atmosféry, produktu nebo postavení na trhu slouží k prezentaci a vzbuzení zájmu
- upřesňující text ohledně náplně práce a hlavních úkolů, resp. zodpovědností umožní předejít různým nedorozuměním (např. pod inzerovanou pozicí firemní bankéř nebo vnitřní prodejce si můžeme představit celou řadu rozdílných úkolů)
- požadavky – vyjmenování hlavních kritérií, které by měl úspěšný uchazeč splňovat; tato kritéria nesmí být diskriminující (např. věk od 25 do 35, nebo žena/muž)
- kontakt – kontaktní adresa a osoba, popř. telefon, fax, e-mail a vyjmenování požadovaných dokumentů
- referenční číslo – pro pozdější zpracování efektivnosti inzerce je vhodné každý inzerát doplnit jiným referenčním číslem, které nám umožní zpětně identifikovat, na který konkrétní inzerát se uchazeč hlásil. Časem si sami můžeme vytvořit přehled o tom, která forma je na kterou pozici nejvýhodnější, kolik lze očekávat došlých odpovědí, i v jaké kvalitě.

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ – ZÁKLADNÍ TECHNIKY

Výběrový rozhovor

Rozhovor může mít v zásadě dvě varianty – rozhovor s jednou osobou a panelový rozhovor. Obě varianty je dobré využívat v závislosti na druhu rozhovoru. U manažerských pozic je panelový rozhovor nezbytný.

Rozhovor s jednou osobou

- pružnost při určení data, hodiny, místa
- snadnější navození atmosféry přirozené neformálnosti, využitelné pro lepší poodhalení povahových rysů (menší situační stres)
- snadnější vedení a kontrola rozhovoru v požadovaném směru
- nebezpečí vlastních osobních předsudků v pozitivním i negativním směru
- nebezpečí v odklonu v odklonu od sledovaného záměru
- možnost nezvládnutí profesionální role představitele podniku při výběru
- záznam může narušovat plynulý průběh rozhovoru
- nebezpečí manipulace ze strany uchazeče
- nebezpečí jednostranného rozhodnutí ze strany zástupce společnosti

Rozhovor před panelem posuzovatelů

Za stranu zaměstnavatele se obvykle zúčastní bezprostřední nadřízený, specialista pro posouzení klíčové odbornosti, personalista, externí poradce – psycholog.

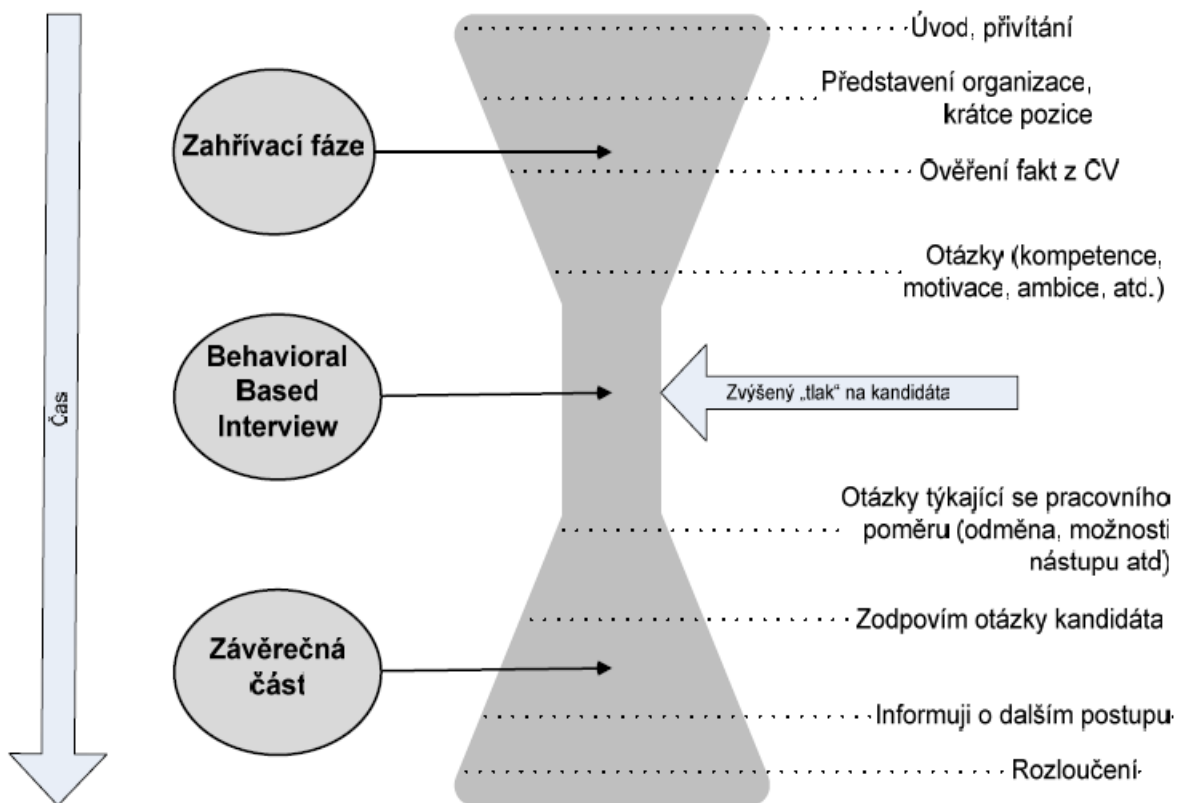
- přesnější a méně subjektivní posuzování, minimalizace předsudků,
- spoluúčast na rozhodnutí,
- snadná realizace záznamu,
- pozorování uchazeče zástupci, kteří právě nehovoří,
- možnost operativního vřazování otázek,
- nebezpečí vyvolání většího napětí a nervozity u uchazeče
- obtížná organizace v časové shodě,
- nutnost přípravy určitého scénáře a rozdělení rolí, jinak je nebezpečí napětí a sporů,
- vyhodnocení odpovědí uchazeče skupinou
- objektivní srovnatelnost uchazeče
- možnost zlepšovat efektivitu celého výběrového procesu
- pro nároky na posuzování osobnosti je vhodné přizvat psychologa

VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

Role tazatele je při přijímacím pohovoru naprosto výlučná. Vyžaduje přípravu a dostatečnou míru cviku. Tazatel pohovor vede a všechny otázky a oblasti, jichž se dotýká, jsou jím vědomě vybírány. I když se to může zdát jako samozřejmost, velmi často je tato zásada porušována. Tazatel je také tím, kdo vytváří atmosféru a kdo se stará o emocionální pohodu během pohovoru.

Role uchazeče je spíše pasivní a je především značně emočně náročná. Uchazeč se nachází ve zkouškové situaci a může prožívat úzkost a obavy. Na druhou stranu se může snažit manipulovat s tazatelem, vytvářet falešný obraz o sobě apod.

STRUKTURA VÝBĚROVÉHO ROZHOVORU



TYPY OTÁZEK

Uzavřené – jasná a stručná odpověď.

“V jakém roce jste ukončil školu?”

“Máte řidičský průkaz na osobní auto?”

Otevřené – ponechávají prostor pro vyjádření se.

“Jaký byl váš profesní vývoj?” “Co si myslíte o workoholismu?”

“V čem jsou ve srovnání s ostatními lidmi Vaše přednosti?”

Alternativní výběr – jsou často sugestivní, jsou nabídnuty možné odpovědi. Využití v přijímacím pohovoru je především u zjišťování sociálně nežádoucích skutečností.

“Plníte úkoly spíše průběžně nebo těsně před termínem?”

Doplňovací otázky - dávají odpovědi určitý rámec a drží se tématu.

“Kdo? Co? Kde, Kdy? Proč?”

Fabulační otázky – vyžadují představení si určité situace.

„Představte si, že na prodejnu přijde rozčílený a agresivní zákazník a chce se domáhat vrácení peněz, přesto, že reklamace byla uznána za neoprávněnou. Jak budete reagovat?“

Kontrolní otázky – pomáhají nám v orientaci

Rozumím tomu dobře, že...? Jestli jsem to správně pochopil tak říkáte...? (parafrázuji).

BEHAVIORÁLNÍ ROZHOVOR

Čím dál častěji se v praxi setkáváme s Behavioral Based Interview. Jedná se o techniku vedení rozhovoru, která je relativně nová. Základní premisou je, že nejlépe predikovatelným budoucím pracovním chováním je přesný popis chování v podobných situacích u předchozích zaměstnavatelů (správnost predikce budoucího pracovního chování je cca 55%, zatímco u klasického, tradičně vedeného pohovoru je to cca 10%.)

METODOLOGIE STAR

| | |
|----------------------------|--|
| Situation or Task | Popište situaci, ve které jste byl nebo úkol, který jste měl zadán. Buďte konkrétní, ne obecný a musí se jednat o reálnou situaci. |
| Action you took | Jak jste situaci řešil? Co jste dělal? Jaké byly problémy? Jak jste je překonával? Jaká byla spolupráce s ostatními apod. |
| Result you achieved | Co se stalo? Jaký byl výsledek? Jak to dopadlo? Co jste se z toho naučil? Atd. |

HODNOCENÍ UCHAZEČE

Teprve po získání kvalitních informací v dostatečném rozsahu následuje druhá fáze a to výběr uchazeče pro danou pozici. Má-li tato fáze proběhnout správně, je nezbytné mít k dispozici kvalitní záznamy o jednotlivých pohovorech. **Nespoléhejte na paměť!** Faktické informace snadno překryje emocionální dojem a ten nemusí být v souladu s potřebami výběru. Proto si již ve fázi organizačního zabezpečení výběru zaměstnance připravte záznamový formulář, který by měl vycházet z uvažované struktury přijímacího pohovoru. Tato pomůcka vám usnadní dodržet strukturu pohovoru, pomůže při zaznamenání vašich postřehů a zjištění a sníží riziko, že zapomenete na některý z důležitých bloků pohovoru.

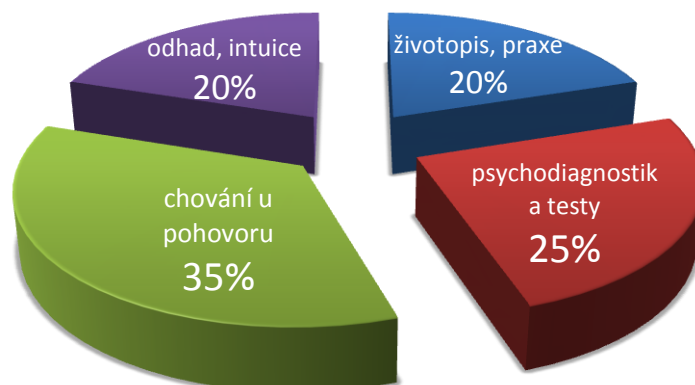
Doplňte si záznam z pohovoru svými postřehy o:

- vzhledu, přiměřenosti oblečení,
- způsobu vyjadřování, neverbální komunikaci,
- přípravě uchazeče na pohovor,
- osobní situaci, ve které se uchazeč nachází.

Potom porovnávejte jednotlivé požadavky na nového zaměstnance s tím, co jste se dozvěděli z odpovědí uchazečů. Ponechte si prostor pro sebereflexi – do jaké míry je váš pohled na uchazeče ovlivněn „prvním dojmem“, kolik procent času jste hovořili vy, jak se vám dařilo formulovat otázky, co byste udělali jinak. O průběhu a svých závěrech zpracujte písemný záznam.

Při pohovoru před skupinou tazatelů si připravte předem strukturu závěrečné porady (stanoviska jednotlivých tazatelů k míře naplnění požadavků) a způsob, jak dojdete k závěrečnému doporučení.

Oblasti rozhodování





INVENTÁŘ OTÁZEK K VÝBĚROVÉMU ROZHOVORU

Otázky navazující kontakt

- *Jakou jste měl cestu?, bylo těžké nás najít?, dáte si něco k pití?*

Otázky na týmovou spolupráci

- *Dejte, prosím, příklad, kdy jste musel v týmu spolupracovat na nějakém úkolu. Jaká byla Vaše role při plnění toho úkolu? V jakých oblastech jste musel komunikovat s ostatními?*
- *Řekněte mi, kdy Vám dal kolega nějakou zpětnou vazbu k vašemu výkonu? Co řekl? Jak jste odpověděl? Jaké změny jste přijal?*
- *Popište mi situaci, kdy jste měl problém se získáním pomoci, kterou jste nutně od jiného kolegy potřeboval.*
- *Popište dlouhodobější projekt, kdy jste byl zodpovědný za řízení týmu, nebo předávání informací v týmu.*

Otázky zaměřeny na orientaci na zákazníka

- *Dejte mi příklad, kdy jste inicioval změnu v procesu či operaci na přání zákazníka.*
- *Řekněte mi o nějakých „marketingových“ aktivitách a návrzích, které jste inicioval či vyvinul. Setkaly se Vaše návrhy s potřebami zákazníka?*

Otázky zaměřené na kreativitu a inovaci

- *Popište nejdůležitější či nejvíce kreativní prezentaci, či myšlenku, kterou jste zpracoval a/nebo implementoval.*
- *Kdy jste přišel s kreativním řešením/myšlenkou/projektem/reportem problému, popište situaci.*
- *Kdy od vás byla požadována kreativita či inovace? Co jste v té situaci dělal?*

Otázky zaměřené na respektování ostatních a férovost

- *Popište situaci, kdy jste musel řešit rozdílné názory mezi kolegy/zákazníkem/nadřízené. Jak si myslíte, že jste projevoval vzájemný respekt?*
- *Řekněte mi situaci, kdy jste měl dát negativní zpětnou vazbu zaměstnanci s emočními problémy. Jak to dopadlo?*
- *Popište mi situaci, kdy Vaši podřízení byli ve velkém tlaku. Co jste dělal?*
- *Kdy a za jakých okolností jste se setkal se situací, kdy jste musel řešit závažný morální konflikt?*

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Otázky zaměřené na budování důvěry

- *Popište situaci, kdy došlo k nalomení důvěry mezi Vámi a Vaším nadřízeným/kolegou. Jaké kroky jste podniknul k obnovení důvěry?*
- *Řekněte mi, kdy jste musel dát zpětnou vazbu podřízenému, který prokazuje sníženou úroveň profesionality. Co jste řekl? Jaká opatření jste zavedl? Jaký byl výstup?*
- *Nastavení vysokého očekávání výkonu od podřízených vyžaduje důvěru, že to podřízení „zvládnou“. Dejte mi příklad takové situace z Vaší praxe.*
- *Získat ostatní ke kooperaci může být těžké. Popište mi situaci, kdy to pro Vás bylo obtížné.*

Otázky zaměřené na flexibilitu a adaptaci ke změnám

- *Co děláte, když se rychle změní priority? Dejte mi příklad, kdy se tak stalo?*
- *Řekněte mi o rozhodnutích, které jste udělal pod velkým pracovním tlakem.*
- *Popište mi situaci, kdy jste dostal důležité a klíčové informace až poté co jste rozhodl.*
- *Kdy jste naposledy pocítil tlak v práci? Jak ta situace nastala? Jak jste reagoval? Jak jste se rozhodl situaci řešit?*

Otázky zaměřené na leadership

- *Jaké jsou podle Vás 3 důležité kompetence efektivního leadera? Jak jste tyto kompetence demonstroval během Vašeho současného/minulého působení?*
- *Povězte mi o situaci, kdy jste chtěl „prodat“ novou myšlenku svému nadřízenému*
- *Která zkušenost by prokázala, že jste schopný manažer?*
- *Jak jste rozvíjel své podřízené?*
- *Popište mi situaci, kdy jste musel někoho přesvědčovat, abyste ho získal na svou stranu/ pro svou myšlenku. Jaké úrovně pracovníků jste musel „přesvědčovat“?*

Otázky zaměřené na řešení konfliktů

- *Povězte mi o posledním úspěšném řešení konfliktu s opravdu problematickým kolegou/podřízeným.*
- *Popište interakci, kdy jste musel vyjednávat s problematickým kolegou/podřízeným. Kdy to bylo? V jaké situaci? Jak jste situaci vyřešil?*
- *Řekněte mi o situaci, kdy jste se dostal do konfliktu se svým nadřízeným a tuto situaci jste vyřešil.*

Otázky zkoumající motivaci

- *Co víte o firmě (o klientovi)?*

- *Proč se ucházíte o toto místo (co očekáváte od tohoto místa)?*
- *Proč chcete změnit pracovní místo?*
- *Co se vám nejvíce líbilo v předchozím zaměstnání (a nelíbilo)?*
- *Co považujete za důležité ve své profesi?*
- *Co je podle vás nejlepší motivací?*

Otázky zkoumající sebehodnocení

- *Jakým způsobem vaše pozice přispívá/přispívala k cílů společnosti. Jaké jsou firemní cíle a jaké jsou cíle vašeho oddělení? Jak jste je naplňoval? Buďte prosím konkrétní.*
- *Proč bychom měli vybrat právě Vás?*
- *Proč bychom si Vás neměli vybrat?*
- *Jak byste zhodnotil Vaší dosavadní kariéru?*
- *Jaký byl Váš největší (profesní) úspěch v poslední době (neúspěch)?*

Otázky zkoumající ambice a způsoby zvládnání překážek

- *Jaké jsou Vaše profesní cíle (čeho chcete dosáhnout)?*
- *V jaké oblasti se chcete dále rozvíjet?*
- *Jaký byl největší problém ve Vaší kariéře, a jak jste se s ním vypořádal?*
- *Co by Vás přimělo změnit zaměstnání?*

Otázky zkoumající představy o místě

- *Jakých 5 hlavních schopností, dovedností nebo vlastností musí mít člověk, aby uspěl na místě, o které se ucházíte? Na kolik % v jednotlivých bodech toto splňujete?*
- *Které 3 věci Vás v poslední/současné práci nejvíce uspokojovaly? Proč?*
- *Na co jste ze své práce (současné či minulé) opravdu pyšný?*
- *Na co byste ve své práci kladl zvláštní důraz?*

Otázky zaměřené na převzetí zodpovědnosti

- *Dejte mi příklad z Vašeho pracovního působení, který by prokázal Vaší ochotu pracovat tvrdě.*
- *Jaká byla největší chyba či rozhodnutí, které jste udělal v předchozí práci? Jak se to stalo? Jak jste problém napravit?*
- *Popište situaci, kdy Vás šéf kritizoval vaší práci, Jak jste odpověděl?*

Otázky zaměřené na plánování a organizaci práce

- *Popište mi projekt, kdy jste musel pravidelně informovat o vývoji ostatní.*
- *Pracujete raději na mnoha věcech najednou nebo dáváte přednost práci na několika málo jasně definovaných úkolech? Prosím dejte mi dva konkrétní příklady, které to ilustrují.*
- *Popište mi Váš největší úspěch, kterého jste dosáhl. O jaký úkol se jednalo? Jak jste plánoval aktivity? Jaké překážky jste musel překonávat?*

Otázky zaměřené na rozhodování a řešení problémů

- *Dejte mi příklad, kdy jste se musel rychle rozhodnout.*
- *Popište situaci, kdy jste použil rychlé, správné a logické rozhodnutí při řešení problému.*
- *Kdy jste se rozhodnul v situaci, která nebyla standardní.*
- *Jak postupujete při řešení problémů v práci?*
- *Popište, prosím, situaci, kdy jste předešel problému, ještě než nastal.*
- *Jaké problémy nejraději řešíte? Dejte mi konkrétní příklad.*
- *Jaké problémy velice nerad řešíte? Dejte mi konkrétní příklad.*
- *Na koho jste se naposledy obrátil s řešením závažného problému? Proč jste si vybral právě tuto osobu?*
- *V některých aspektech práce je důležitá bezchybnost. Můžete popsat situaci, kdy jste zkoušel preventivní opatření? Co jste udělal? Jak to dopadlo?*
- *Povězte mi o situaci, kdy jste měl velmi málo času na složité rozhodnutí. Jak jste se rozhodnul? Jaký byl výsledek?*
- *Kdy a jaké jste udělal nepopulární rozhodnutí?*
- *Jaké faktory ovlivňují vaše rozhodnutí? Co vše zvažujete?*

Otázky zkoumající zaměření na výsledek

- *Dejte mi příklad, kdy jste si stanovil důležité cíle. Jak jste je dosáhl a s jakým úspěchem?*
- *Popište 1 důležitý projekt, který jste dokončil. Jaké tam byly komplikace? Jak jste je překonal?*
- *Jakou máte zkušenost s dokončováním projektů před stanoveným termínem. Prosím buďte konkrétní.*

Otázky zkoumající pracovní historii

- *Během posledních 5 let jste vystřídal 3 firmy a 2 odlišné funkce, jaké jste k tomu měli důvody?*
- *Vyzkoušel jste řadu zaměstnání různého charakteru, jak Vám to bylo prospěšné a v čem to byla ztráta času?*
- *Popište klady a zápory vašeho posledního zaměstnání?*
- *Pracoval jste v týmu nebo samostatně (předchozí zaměstnání)?*
- *Jaké máte zkušenosti s vedením lidí?*
- *Co je pro vás důležité při vedení lidí?*
- *Jak velký tým lidí jste vedl?*
- *Pracoval jste už někdy na podobné pozici?*
- *Jakou nejvyšší pozici jste zastával?*
- *Co vás vedlo k tomu, že jste opustil (chcete opustit) zaměstnání?*
- *Jak byste vylíčil svůj typický pracovní den?*

Otázky zkoumající interpersonální vlastnosti a dovednosti

- *Dejte mi příklad, kdy jste řešil námitky velmi rozzlobeného či agresivního zákazníka. O jaký problém se jednalo? Jak to dopadlo?*
- *Popište mi, kdy jste musel v rámci projektu či činností spolupracovat s někým, kdo nesdílel Vaše představy, popř. Vám nebyl sympatický (nebo vy jemu). Jaký byl dlouhodobý dopad na vaši práci?*
- *Popište, prosím, pracovní situaci, kdy jste musel opravdově projevít soucit s kolegou, který vám říkal o svých citlivých osobních problémech.*
- *S jakými lidmi rád spolupracujete?*
- *S jakými lidmi si moc nerozumíte, by se vám těžko pracovalo?*
- *Jak byste charakterizoval vztahy na vašem posledním pracovišti (nad-, podřízení, další spolupracovníci)?*
- *Jaký styl vedení lidí Vám vyhovuje a proč (jak si představujete ideálního vedoucího)?*
- *Jak byste charakterizoval svého současného vedoucího (posledního, jaký byl jeho styl vedení, vyhovoval vám tento styl, podporoval vás ve vaší profesní činnosti, jeho silné a slabé stránky, za co vás chválil, kritizoval)?*

B. BEST PRACTICE Z DISKUSÍ A SKUPINOVÝCH ÚLOH

Účastníci obou krajů byli v průběhu vzdělávacích workshopů soustavně zapojováni do společného řešení úkolů, brainstormingů, mind-mappingu a dalších aktivizačních metod využívaných při facilitaci řízených diskusí.

Účastníci se shodli na stejných nebo velmi podobných problémech v oblasti řízení lidských zdrojů a vyměnili si množství informací a zkušeností, které mohou být pro ostatní kolegy inspirující a nápomocné.



Účastníci z ČR i SR se shodli na tom, že:

- nastala zásadní změna na trhu práce – poptávka převyšuje nabídku,
- organizace denně přijímají několik telefonických hovorů od uchazečů o zaměstnání – lidé chtějí pracovat kdekoliv, jen aby měli práci
- uchazeči o zaměstnání i na nižší provozní pozice mají alespoň v 75% SŠ – zvyšuje se úroveň

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- ve školství se nyní hlásí uchazeči i na pozice, které byly v minulosti neobsaditelné (např. IT)
- lidé chtějí minimální odpovědnost za hodně peněz
- v oblasti sociálních služeb je minimální fluktuace – lidé nechtějí odcházet - jistota zaměstnání
- na manuální práce se těžko vyhledávají zaměstnanci – pokud se vůbec někdo přihlásí, je většinou přijat - není z čeho vybírat
- se lidé s VŠ hlásí na nižší pozice = změnili se uchazeči o zaměstnání
- zaměstnanci, které by organizace potřebovala, jsou v jiné organizaci a jsou tam spokojeni – je těžké (nemožné) je přetáhnout

Image zaměstnavatele

Účastníci se shodli na tom, že zvyšovat image organizace je důležité – neznají však konkrétní nástroje. Po výkladu lektora týkajícího se právě tohoto tématu, se usnesli na tom, že instinktivně některé nástroje používají, nepracují však systematicky.

Příklady dobré praxe:

- image zaměstnavatele například zvyšujeme tím, že se s člověkem, který odchází z organizace (OSVČ, jiný zaměstnavatel apod.) rozcházíme s tím, že má dveře otevřené, že se může vrátit, případně, že se na sebe můžeme obrátit kvůli kontaktům a doporučením,
- máme interní časopis, ve kterém publikujeme zajímavé události, které se odehrály v organizaci
- pravidelně pořádáme dny otevřených dveří
- máme webovou prezentaci, kterou pouštíme klientům, když se uchází o službu
- je velmi přínosné takové prezentace pouštět klientů, zaměstnancům, sponzorům, dát ji na webové stránky zařízení



- lze zpracovat a použít prezentaci organizace a vyvěsit ji na webové stránky organizace, nebo po vzoru některých společností i např. na YouTube.
 - je dobré ukázat – tihle konkrétní lidi v organizaci pracují
 - tohle je náš tým
 - ukázat úsměv
 - pojmout to pozitivně – lidi, nálada, celkové zpracování
 - ukázat mládí, dynamiku, akci - například i v domově pro seniory

Vyhledávání lidí

Zdroje uchazečů o zaměstnání jsou podle účastníků v současnosti dost omezené. Je problém najít zaměstnance, který je kvalifikovaný, je motivovaný pracovat a hlavně chce pracovat ve veřejné sféře (zejména pak, jedná-li se o zařízení sociálních služeb, nebo zdravotnictví). Situace je možná změněna současnou krizí, na jednu stranu se i na nižší pozice hlásí uchazeči s vysokou školou, na druhou stranu jakoby kvalitní uchazeči „došli“. Některé organizace se dokonce potýkají s množstvím uchazečů, kteří mají psychické problémy, jsou alkoholici apod.

Příklady dobré praxe - kde hledáte uchazeče o zaměstnání?

- spolupracujeme se školami – praxe, stáže, vedení diplomových prací (často potom praktikanta vezmeme do pracovního poměru),
- informace ze studijních oddělení SŠ, VŠ + inzeráty na nástěnky apod.,
- organizace SK – my děláme dny otevřených dveří v organizaci
- dobrou zkušenost máme s dobrovolnictvím

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Pracovní inzerce

Zúčastnění zástupci organizací Zlínského kraje a Trenčianskeho samosprávneho kraja využívají k vyhledávání zaměstnanců pracovní inzerci. Společná diskuse probíhala i nad podobou dobře sestaveného inzerátu. Účastníci měli k dispozici návrhy několika fiktivních inzerátů, které byly koncipovány různým stylem, měli odlišné grafické i textové zpracování. V pracovních skupinách společně diskutovali nad jednotlivými použitými prvky, styly a formulacemi a společně se shodli nad optimálním obsahem pracovní inzerce:



Výběr lidí

Výběr zaměstnanců je jednou z nesložitějších činností personálního marketingu. Zástupci organizací vnímají jeho důležitost, shodují se také v tom, že je časově velmi náročný, což je dáno především tím, že v menších organizacích realizuje výběrový rozhovor přímo vedoucí/ředitel zařízení. Uchazeči jsou různí a nastávají i takové situace, kdy je již zpočátku pohovoru jasné, že uchazeč neodpovídá požadavkům, přesto je vhodné pohovor dovést až dokonce, aby nebyla poškozena image organizace.

Příklady dobré praxe:

- doporučení si ověřujeme, ne vždy jsou dobré, papír snese všechno
- nevyžadovat k životopisu fotografie – fotka ovlivňuje, i přes nezajímavý životopis si uchazeče, který na fotce vypadá sofistikovaně, pozvu na pohovor a stejně pak zjistím, že je nevyhovující = ztratím tím hodně času
- nepřijímejte člověka se syndromem vyhoření – několikrát jsme takovému člověku dali šanci, nicméně po zkušební době, někdy bohužel i několik měsíců po zkušební době, jsme s ním rozvažovali pracovní poměr
- člověka se syndromem vyhoření je těžké poznat, hlavními symptomy, které při výběrovém rozhovoru můžeme vysledovat, jsou:
 - časté střídání zaměstnání (zjistíme z životopisu)
 - negace
 - absence zájmu
 - cynismus
 - snížený osobní lidský rozměr
 - generalizace



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- měli bychom se při výběrovém pohovoru dívat i sami na sebe, nejen na uchazeče, protože i hodnotitel může neadekvátně působit a např. tím stresovat samotného uchazeče (tzn. Jak, jako hodnotitel, vedu rozhovor?, Jakou mám neverbální komunikaci? Jsem agresivní? Jsem ironický? Jsem lhostejný? Jsem nadřazený?)
Stalo se nám s kolegyní, že jsme jako hodnotitelky seděly ve výběrové komisi a obě jsme si nevědomě hrály s přívěškem na řetízku – na uchazeče to nepůsobilo dobře, velmi znervózněl a my jsme nevědomě vyjadřovali netrpělivost)
- mladí se přeceňují, starší generace se podceňuje – pozor na dobré odhadnutí uchazeče
- někteří lidé jsou přesvědčeni o tom, že jsou velmi kvalitní, i když opak je pravdou – nemají sebereflexi a u výběrového pohovoru jsou velmi dobrými „herci“
- u výběrového rozhovoru nebuďte příliš milí – spíše korektní a věcní
- pokud uchazeč mluví příliš obecně a přesně neodpovídá na to, na co byl tázán, nebojte se říci „A co konkrétně jste tehdy udělal? Jak konkrétně jste vedl tým? apod.“
- pokud uchazeč říká, že odchází z bývalého zaměstnání „protože se tam změnila situace a tým“, je dobré zeptat se, co konkrétně se změnilo, co mu na nové situaci nevyhovuje – předejdeme tomu, že přijmeme konfliktního člověka



Jako nejproblematictější na výběru zaměstnanců vidí účastníci workshopu následující:

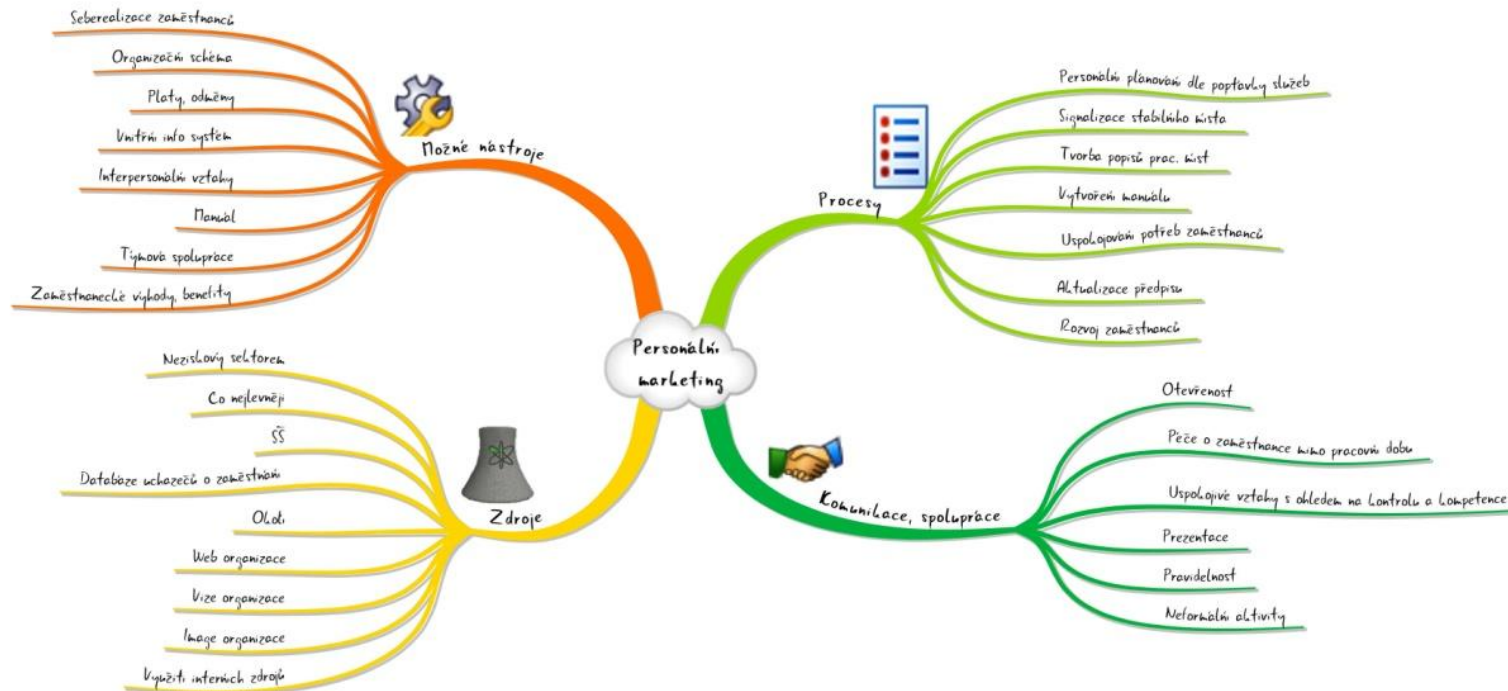
- odhadnout uchazeče,
- poznat jeho osobnost,
- otestovat znalosti, schopnosti, dovednosti,
- odhalit nadhodnocené schopnosti uvedené v životopisu,
- zjistit skutečnou pracovní historii uchazeče
- zjistit motivaci uchazeče – chce jakoukoliv práci, nebo cíleně tu, o kterou se uchází?



Nejčastěji používané otázky při výběrovém pohovoru v organizacích Zlínského a Trenčianskeho samosprávného kraja:

- Uvědomujete si, s kým budete pracovat?
- Proč chcete pracovat právě u nás?
- Jakou máte představu o této práci?
- Jste schopen pracovat v týmu?
- Proč si myslíte, že jste nejvhodnějším kandidátem?
- Co očekáváte?
- Proč chcete změnit zaměstnání?
- Co uděláte jako první, když vyhraje výběrové řízení?
- Víte, jaké projekty naše organizace realizuje?
- Co nám můžete nabídnout?

Grafické znázornění výsledků diskuse na téma „optimální personální marketing“



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

II. ROZVOJ A HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ

A. TEORETICKÝ RÁMEC

FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ

Základním cílem vzdělávání je zvýšení konkurenceschopnosti a optimalizace procesů v organizaci. A to tak, že vzdělání přináší:

- nárůst efektivity ve využívání pracovních nástrojů,
- nárůst efektivity ve využívání pracovního času,
- posílení vnitřní mobility pracovníků,
- umožnění rozvoje pracovníků ve směru rozvoje podniku,
- posílení schopnosti prezentace organizace,
- posílení vnitřní motivace pracovníků,
- posílení procesu identifikace zaměstnance s firemní kulturou a jejími hodnotami.

Vzdělávání je systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými.

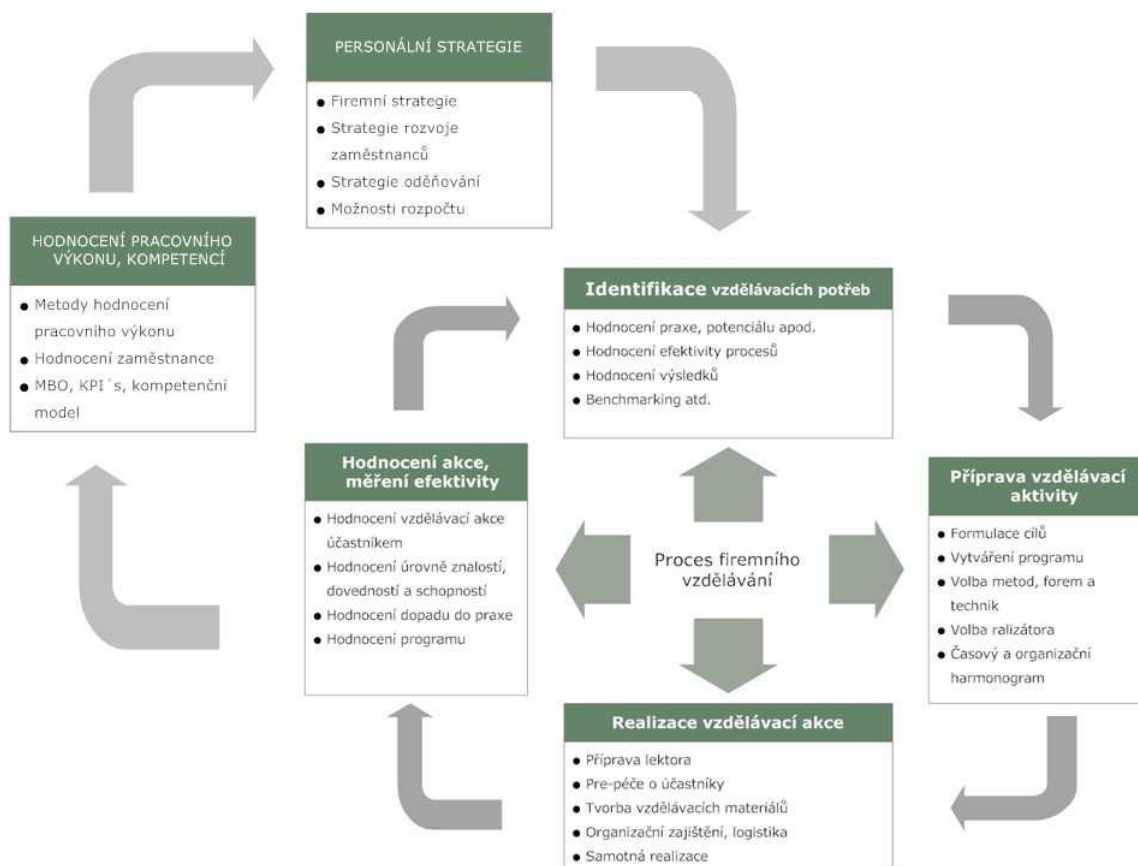
IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb probíhá na základě analýzy, která se zaměřuje na definování rozdílu mezi aktuální a požadovanou či ideální úrovní znalostí, schopností a dovedností, tedy mezi tím, co zaměstnanci znají a umí, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.

Vzdělávací a rozvojové potřeby jsou identifikovány na základě:

- požadavků pracovněprávních předpisů;
- hodnocení během zkušební doby (zjištění nedostatků v požadovaných znalostech, schopnostech a dovednostech podle popisu pracovního místa, rozvojový plán);
- pravidelného hodnotícího rozhovoru (tzv. rozvojový plán);
- požadavku přímého nadřízeného pracovníka (aktuálního požadavek na školení vyplývající z pracovní činnosti);
- organizační změny či změny firemní kultury (transformace, reengineering apod.).

PROCES VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI



CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ

Každá vzdělávací akce musí mít předem definovány cíle (zisky), kterých se má dosáhnout. Cíle musí být měřitelné a dostatečně konkrétní. Kromě jasných cílů pro organizaci (např. využívání konkrétního software, pracovních nástrojů, jazykových a komunikačních dovedností při jednáních) by školení mělo obsahovat i jasnou návaznost pro samotné účastníky (platové zvýhodnění, benefity, možnost postupu, certifikace).

Cíle školení lze definovat teprve na základě analýzy:

- úkolů v návaznosti na vize organizace,
- úrovně požadovaných znalostí a dovedností u konkrétních pracovníků.

Příklad:

Přepážková úřednice bude schopna při současné průměrné vytíženosti 35 klientů denně průběžně realizovat zápisy do informačního systému bez prodloužení obsluhy zákazníka tedy průměrně za 10 minut.

SYSTEM VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI, VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY

Profesní vzdělávání - vyplývá z popisu práce a jeho cílem je odborná způsobilost zaměstnance k výkonu práce.

Doplňkové profesní vzdělávání – rozšiřující vzdělávání, které má často spíše charakter zakázky dle momentální potřeby a souvisí částečně s výkonem práce (např. technický konzultant absolvuje školení prezentačních dovedností)

Manažerské vzdělávání – cílem je rozvoj manažerských dovedností ať už formálním způsobem (MBA) anebo specializovanými programy Jazykové a IT vzdělávání

Účelové vzdělávání – reflektuje rozvojový plán a je zaměřen na aktuální potřeby zaměstnance. Např. kurz stress managementu, efektivní telefonická komunikace apod. Často se rozvíjí měkké dovednosti
Školení ze zákona – jsou povinná (ať pro všechny nebo pro skupiny zaměstnanců) – typickým příkladem je školení BOZP, PO, školení řidičů referentských vozů, školení řidičů ZVZ apod.

EVIDENCE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Jednou z odpovědností personálního oddělení každé organizace je mimo jiné i evidence provedených a plánovaných školení.

Ve společnosti s efektivním fungujícím systémem vzdělávání se můžeme setkat s takzvanou maticí povinných a doplňujících školení. Tyto aktivity jsou odvozeny především z popisu pracovního místa.

Ukázka matice školení:

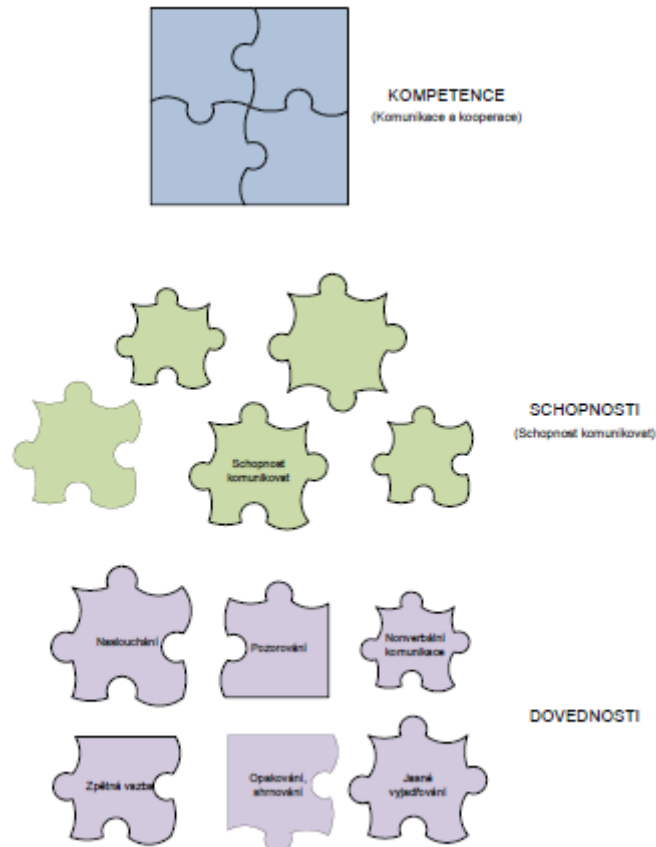
| Název pracovního místa | Název školení | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------------|----|---|---------------------------------------|-------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Povinná | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | BOZP | PO | Správní s vnitřním předpisem organizace | Rozvojový program během zkušební doby | Prezentační říční | Prodávčí školení - základy | Komunikační školení | Komunikační školení - poročičie | Prodávčí školení | Motivační školení | Ekononické školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení | Manažerské školení |
| Account manager | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Asistentka | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Credit Manager | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Ekonon | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| HR manažer | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Nákupčí | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Prodeje | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Produkt specialist | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Reseptní | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Řidič | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Štádník | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ

Kompetence je souborem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které využíváme k dosažení cíle. Jinými slovy kompetence nám říká, jak a čím dosáhneme výsledku.

Zaměstnavatelé požadují nejčastěji například tyto kompetence:

- Komunikativnost a kooperativnost
- Schopnost řešit problémy a kreativní myšlení
- Samostatnost a výkonnost
- Schopnost přijmout odpovědnost
- Schopnost učit se a samostatného uvažování
- Schopnost zdůvodňovat a hodnotit



METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Postupem, se vyvinula rozsáhlá škála používaných metod a postupů uplatňování vzdělávání, které lze rozdělit dle lokace na metody konané na pracovišti a metody konané mimo pracoviště.

METODY POUŽÍVANÉ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ NA PRACOVIŠTI:

- **instruktáž na pracovišti**, což je nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, kdy instruktáž provádí zkušený pracovník či nadřízený,
- **coaching**, který má na rozdíl od instruktáže dlouhodobější charakter a pracovník je stále podněcován k žádoucímu chování a výkonu. Je orientována na situační vedení zaměřené na cíl a rozvoj osobnosti,
- **mentoring** je proces, v jehož rámci zkušená osoba „mentor“ poskytuje podporu a rady v oblasti karierně-profesní, klade důraz na vzájemné učení),
- **counselling** je metoda vzájemného konzultování a ovlivňování mezi školitelem a školeným,
- **asistování** je tradiční metoda, kdy je pracovník přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi či nadřízenému, kterému pomáhá v řešení jeho úkolů a školený v průběhu času přebírá stále větší zodpovědnost v závislosti na svém pokroku,
- **práce na projektu** (zvládnutí komplexního úkolu, projektu),
- **rotace práce**, též zvaná job-rotation, při které je školený brán svým instruktorem z jednoho pracoviště na druhé. Zaměstnanec si osvojí několik zaměstnání a mimo jiné organizaci tato odborná příprava pomáhá v období dovolených, při absencích či rezignacích,
- **pracovní porady** lze též zařadit do systému podnikového vzdělávání, neboť během porad se účastníci seznamují s jednotlivými problémy a též jejich řešeními.

METODY POUŽÍVANÉ PŘI VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ:

- **přednáška**, kde se obvykle předávají praktické informace či teoretické znalosti. Alternativou je přednáška s následnou diskusí,
- **názorné vyučování**, které zprostředkovává znalosti a dovednosti praktickou demonstrací, za pomoci např. audio-vizuální techniky, počítačů, тренаžerů,
- **hraní rolí a modelové situace** jsou metodami orientovanými na rozvoj praktických schopností. Účastníci hrají určité role a v nich poznávají možné interpersonální vztahy, střety a možnosti vyjednávání. Hrané situace se vždy týkají konkrétních událostí,
- **řešení případových situací** (case study). Účastníkům je předložen k řešení určitý organizační problém, který účastníci (obvykle manažeři) řeší jednotlivě nebo v malých skupinách. Variantou této metody je workshop, kde se případové studie řeší týmově a komplexněji,

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

- **brainstorming** je další formou metody case study, ve které je každý účastník vyzván k prezentaci vlastního názoru na řešení daného problému bez ohledu na jeho logičnost či použitelnost,
- **simulace** je metodou více orientovanou na aktivní účast školených. Účastník (nebo účastníci) obdrží podrobný scénář hry a jsou požádáni během simulace problém vyřešit či přijmout rozhodnutí.

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ – MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ

Hodnocení výsledků vzdělávací akce je nedílnou a nedělitelnou součástí školení. Přesto bývá často opomíjeno a zanedbáváno. Důsledky tohoto jevu se samozřejmě promítají v ekonomických ukazatelích jako zbytečně vynaložené prostředky.

Hodnotící kritéria jsou v případě školení samozřejmě poměrně obtížně definovatelná. Pokusme se nyní některá z těchto kritérií stanovit a především vysvětlit jejich dopad.

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ ÚČASTNÍKY

Realizace tohoto hodnocení je nejjednodušší, protože je realizována prostřednictvím dotazníku na konci každého programu. Účastníci programu hodnotí výkon školitele, stavbu programu, prostředí, apod. K hodnocení je vhodné použít posuzovacích škál, a také otevřených otázek, které umožní kvalitativně bohatší hodnocení na jedné straně, a zároveň jsou signálem porozumění programu na straně druhé.

Jak byste hodnotil úroveň školitele?

1 2 3 4 5
(vynikající dobrý přiměřený nedostatečný)

K čemu chcete konkrétně získané vědomosti využít?

Pozitivní hodnocení školení koresponduje s motivací účastníků osvojit si a využívat nabízené znalosti. Reflektuje nejčastěji osobnost školitele, prostředí a formu vzdělávání. Je nutnou podmínkou pro efektivní výuku. Bohužel je často syceno také sociálními citěním vůči školiteli (*nechci školiteli ublížit*), a to snižuje jeho validitu.

Negativní hodnocení se obrací nejen vůči osobě školitele, ale vůči celé organizaci. Zaměstnanci poukazují na nehospodárně vynaložené prostředky. V případě negativního hodnocení ze strany účastníků jde o velmi výstražný signál. Náprava je obtížná a bohužel je často negativně hodnoceno samotné téma vzdělávání.

Hodnocení účastníky se pohybuje ve vztahu ke skutečnému výkonu v úrovni potenciality, je tedy předpokladem úspěšnosti školení nikoliv však důkazem.

| Hodnocení školení účastníkem | |
|--|--|
| Název školení | |
| Jméno účastníka | |
| Datum školení | |
| Lektor | |
| <i>(Vyberte vždy jednu odpověď, která nejlépe vystihuje váš názor)</i> | |
| Prosím zatrhněte, jak hodnotíte užitečnost školení: | |
| Školení uspokojilo všechny mé potřeby | |
| Školení uspokojilo většinu mých potřeb | |
| Školení uspokojilo jen některé mé potřeby | |
| Školení mé potřeby neuspokojilo | |
| Jak často získané znalosti/dovednosti uplatníte ve své práci? | |
| Denně nebo téměř denně | |
| Každý týden | |
| Ne častěji než několikrát měsíčně | |
| Ne častěji než několikrát ročně | |
| Rozuměl všemu, o čem hovořil | |
| Rozuměl téměř všemu, o čem hovořil | |
| Tomu, o čem hovořil, rozuměl jen zčásti | |
| Nerozuměl tomu, o čem hovořil | |
| Jak hodnotíte sdělovací dovednosti lektora? | |
| Vše srozumitelně vysvětlil | |
| Pouze něco vysvětlil srozumitelně | |
| Nedovedl srozumitelně vysvětlit | |
| Jak vás školení zaujalo? | |
| Školení bylo velmi zajímavé, lehce jsem udržel svou pozornost | |
| Školení bylo zajímavé, místy bylo obtížné pozornost udržet | |
| Školení nebylo příliš zajímavé, pozornost jsem udržel jen s obtížemi | |
| Školení bylo nudné, pozornost jsem mnohdy ztrácel | |
| Čím bylo školení ukončeno? | |
| | |
| Jakou celkovou známku byste školení dal? | |
| 1 – velmi dobré, takových školení je radost se účastnit | |
| 2 – dobré, patří k těm lepším, které jsem absolvoval | |
| 3 – průměrné, | |
| 4 – podprůměrné, raději bych se mu vyhnul | |
| 5 – ubohé, lituji, že jsem se ho zúčastnil | |

HODNOCENÍ ÚČINNOSTI VZDĚLÁNÍ – DOSAŽENÉ ZNALOSTI

Toto hodnocení lze realizovat především u takových školení, kde můžeme zadat měřitelné testy a zkuškové situace. Tímto hodnocením získáváme informaci, zda se účastníci naučili to, co měli. Toto hodnotící kritérium se obtížně zjišťuje například u výcviku sociálních dovedností, respektive u některých manažerských dovedností.

K testování znalostí je ovšem potřeba přistupovat citlivě. Jako alternativu klasického testu lze použít test s vlastním vyhodnocením. Účastníci si test sami vyhodnotí a společně potom jednotlivé otázky probírají. Lektor získává informaci sice zprostředkovaně, ale o to upřímnější.

Jako efektivní hodnocení znalostí a dovedností lze doporučit řešení komplexních úloh. I zde je důležitý citlivý přístup, ovšem jde o formu, která je na rozdíl od testů mnohem zajímavější pro účastníky školení – simulace projektu, prezentace pro ostatní účastníky školení, tvorba doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.

HODNOCENÍ IMPLEMENTACE ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

Naučení se znalostí ještě neznamená jejich využívání v praxi. Pro posouzení změny pracovního chování je v podstatě jedinou možností sledování tohoto chování v dostatečném časovém odstupu od realizovaného školení. Často můžeme toto sledování spojit s hodnocením pracovního výkonu.

V případě potřeby je vhodné využít proškolení manažerů, respektive vytvoření nástrojů pro sledování konkrétního výkonu. V této fázi hodnocení se nejčastěji projeví nedostatek v přípravě školení, a to při definici hodnotících kritérií. Zároveň se může projevit chybná diagnostika problému – objeví se žádoucí chování, které ovšem neovlivní problémovou oblast.

HODNOCENÍ PŘÍNOSU PRO ORGANIZACI

Změna pracovního chování by měla přímo ovlivňovat některý z viditelných a měřitelných výsledků organizace. Takovými výsledky jsou zvýšení kvality produkce, snížení chybovosti práce, urychlení pracovního výkonu a ve finále nárůst ziskovosti organizace. Toto kritérium je sice dobře měřitelné, ale často bývá obtížné stanovit souvislosti mezi vzděláváním a nárůstem výkonu. Relativně snazší je přitom určit vyrovnanost nákladů a výnosů školení u ucelených vzdělávacích programů než u jednorázových školících akcí. Standardní návratnost vynaložených prostředků se pohybuje kolem jednoho roku. Zaměřujeme se potom na nárůst výkonnosti jednoho zaměstnance za rok vzhledem nákladům na jeho proškolení.

Přesto je ekonomická stránka natolik komplexní, že reálné postižení finančního přínosu je velmi obtížné. Při některých druzích školení je možné pracovat s porovnáváním ztráty vytvořené neproškoleným pracovníkem a náklady na proškolení pracovníka ve stejné skupině, ale ani tato metoda není univerzální.

ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Řada organizací používá v současné době propracované formalizované systémy řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Pokud se zeptáte manažerů na význam hodnocení podřízených v jejich práci, většinou se dozvíte, že jde o náročnou, ale neodmyslitelnou součást manažerské práce, která slouží k rozvoji jejich týmu.

Přesto podřízení očekávají oficiální hodnotící pohovor obvykle se smíšenými pocity a my manažeři, kteří ho vedeme, s určitými obavami. Část manažerů hodnotící pohovory odkládá a někteří je uskuteční pouze formálně, protože jsou vedením organizace vyžadovány. Popsanou situaci způsobují nejčastěji následující příčiny:

1. ROZDÍLNÉ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ

Mnoho lidí si pod pojmem hodnocení zaměstnanců představí hodnotící pohovor jednou až dvakrát za rok. Hodnocení zaměstnanců je však proces, který probíhá po celý pracovní rok, v řadě případů denně. Každým poskytnutím zpětné vazby (pozitivní i negativní) na vykonanou práci či chování podřízeného vlastně hodnotíme jeho výkon a pracovní chování. Průběžně a neformálně.

Hodnotící pohovor by pak měl být jakýmsi završením jedné etapy pracovního roku. V jeho průběhu by mělo dojít k bilancování a vyhodnocení uplynulého období a k dohodě o tom, co se bude dít v období následujícím.

2. PODCENĚNÍ NEZBYTNÝCH DOVEDNOSTÍ

Situace při poskytování zpětné vazby a vedení hodnotícího rozhovoru vyžadují od manažera zvládnutí řady technik, zejména z oblasti komunikace. Jde o situace, do kterých si obě strany přinášejí určité představy, které nemusí být vždy v souladu. Proto zde mohou silně zapracovat emoce účastníků a při jejich nezvládnutí dojde k opačnému efektu – snížení výkonnosti a zhoršení vztahů.

3. ROZDÍLNÉ CÍLE

Již tak náročnou situaci mohou komplikovat rozdílné cíle (deklarované i skryté) jednotlivých stran zainteresovaných do hodnocení zaměstnanců.

4. POUŽÍVANÝ SYSTÉM HODNOCENÍ

Pokud systém hodnocení neodpovídá aktuálním potřebám organizace a jejich manažerů, je příliš komplikovaný a administrativně náročný, dochází často k jeho obcházení a je využíván pouze formálně.

Pro úspěšné fungování systému hodnocení je důležité uvedená rizika včas rozpoznat a učinit konkrétní kroky pro jejich omezení.

CÍLE HODNOCENÍ

Ve formalizovaném hodnotícím systému existují minimálně tři zainteresované strany:

CÍLE ORGANIZACE

Cíle konkrétní organizace závisí to na tom, ve které etapě vývoje se právě nachází a jaké problémy jsou pro ni klíčové.

Ze statistických průzkumů vyplývá, že organizace uvádějí nejčastěji následující cíle hodnocení:

- zlepšit současný výkon,
- stanovit si výkonnostní cíle na následující období,
- vyhodnotit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- identifikovat zaměstnance, u kterých existují předpoklady pro postup na náročnější, případně, manažerskou pozici,
- získat podklady pro plánování kariéry zaměstnanců.

CÍLE HODNOCENÉHO

Cíle jednotlivců se mohou taktéž odlišovat. Jsou často skryté a mohou významně ovlivnit přístup hodnoceného k celému systému hodnocení a zejména k hodnotícímu rozhovoru. Proto je velmi důležité, abychom je dokázali včas identifikovat a pracovat s nimi.

Možnými cíli hodnoceného jsou například:

- zapůsobit na šéfa,
- zvýšit své šance na vyplacení odměny, zvýšení platu nebo přiznání benefitu,
- zjistit, jaké jsou mé šance na povýšení,
- zjistit, jak je hodnocen můj výkon,
- zjistit, co je považováno za mé slabé stránky a získat pomoc pro zlepšení mého výkonu.

CÍLE MANAŽERA (HODNOTITELE)

Ať už používáme formální či neformální systém hodnocení, nebo kombinaci obojího, stojí nás to čas a vynaložené úsilí. Přitom hodnocení nebývá vždy jen příjemným zážitkem a někdy z něj můžeme být i nepříjemně rozladěni a unaveni. Co jsou tedy naše cíle, které zvažujeme před uskutečněním hodnotícího rozhovoru?

Může to být například záměr:

- poskytnout hodnocenému zpětnou vazbu – sdělit mu jak vnímáme jeho pracovní výkon, jeho pracovní chování a v čem vidíme jeho silné a slabé stránky,
- pomoci mu poučit se z předchozích situací a zlepšit se, případně upozornit ho na nedostatečný výkon, který může v budoucnu ohrozit jeho kariéru,
- zhodnotit předpoklady hodnoceného pro další rozvoj, případně postup na náročnější pozici,
- získat podklady pro rozhodnutí o úpravě mzdy a benefitů,
- zjistit, v jakých oblastech potřebuje další vzdělávání a trénink,
- zlepšit úroveň naší vzájemné komunikace.

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

CO VLASTNĚ HODNOTÍME? – KRITÉRIA

Tak jako v případě otázky „proč“ i zde většinou podléháme tendenci ke zjednodušení. V moderním pojetí hodnocení je už zakomponován celostní pohled, který vychází na jedné straně ze změny charakteru práce obecně, na druhé straně z nárůstu podílu vysoce kvalifikované práce.

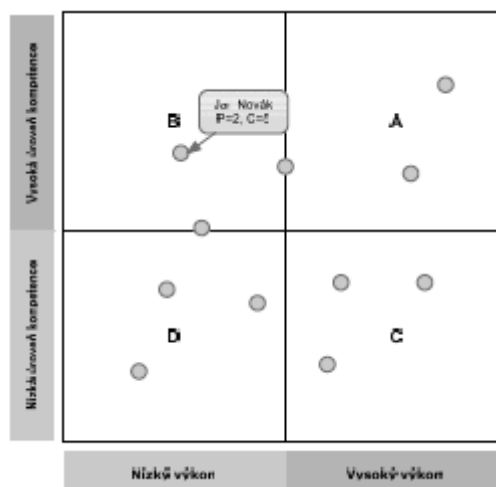
Zaměření hodnocení:

- Výkon / Finance
- Klient
- Procesy
- Rozvoj / Kompetence

PŘÍKLADY KRITÉRIÍ SLEDOVANÝCH PŘI HODNOCENÍ VÝKONU A POTENCIÁLU ROZVOJE:

| Výkon/finance | Klient | Procesy | Kompetence |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizace projektů, • Počet obslužených zákazníků, • Fungování svěřené agendy, • Objem činností, aktivit • Kvalita služeb • Náklady | <ul style="list-style-type: none"> • Budování vztahu s klientem • Spokojenost klienta • Nové příležitosti, • Strategie • SLA | <ul style="list-style-type: none"> • Dodržování pravidel, • Plnění termínů, • Otevřené/uzavřené úkoly • Plnění projektů • Technické řešení / dokonalost • Zlepšování procesů, produktů, projektů | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilita • Analytické myšlení • Komunikace • Rozhodnost • Podnikatelský pohled • Proaktivita, • Inovace • Odolnost • Schopnost přiměřeně riskovat • Schopnost přesvědčit • Týmová práce • Vytrvalost • Orientace na klienta |

Vztah výkonu a kompetencí



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Ať už je systém hodnocení a úroveň jeho formalizace používán ve vaší organizaci jakýkoli, samotný „systém“ nesmí nikdy převládnout. Těžištěm hodnocení musí být vždy skutečná interakce mezi hodnotitelem a hodnoceným, čili samotný hodnotící rozhovor. Je to prvořadá příležitost pro manažera posílit a rozvinout svůj vztah k podřízeným. Jako každá manažerská činnost má i hodnotící rozhovor svůj osvědčený postup.

Vedení hodnotícího rozhovoru patří k nejméně oblíbeným činnostem u manažerů. Proto velmi často můžeme vidět snahu se hodnotícímu rozhovoru vyhnout. Přitom pokud chceme předejít případným nepříjemnostem, stačí dodržovat následující jednoduchá pravidla:

- **důkladná příprava a organizace** - zrekapitulujte si pracovní výsledky, pracovní a sociální chování v celém hodnoceném období. Přesně si určete, co je cílem sdělení pro pracovníka. Vytvořte si pro hodnotící rozhovor dostatek času (nejméně 30 minut) a rezervujte si klidnou místnost (nenechte se rušit),
- **vytvoření atmosféry** - buďte pozitivní, přivítejte pracovníka, buďte přiměřeně neformální, informujte o průběhu rozhovoru,
- **sebehodnocení pracovníka** - zeptejte se na vlastní hodnocení výkonu za uplynulé období,
- **uznání pozitivních výsledků** - reagujte na to, co se pracovníkovi podařilo,
- **popis negativních skutečností** - každá výtka musí být podložena konkrétními fakty,
- **zakočení rozhovoru konkrétním opatřením** - definujte s pracovníkem očekávané změny v chování a výkonu,
- **podpora pracovníka** - motivujte pracovníka do budoucna, pracujte s perspektivou.

PŘED ZAHÁJENÍM ROZHOVORU

- rezervujte si ve svém programu čas na rozhovory s jednotlivými zaměstnanci,
- pečlivě si zvolte místo v jakém budou rozhovory probíhat (vysoký stůl jako bariéra mezi vámi a hodnoceným není docela dobrý nápad),
- sdělte svým podřízeným, kdy a kde se budou rozhovory konat,
- dejte svým podřízeným čas na vypracování sebehodnocení v dohodnuté struktuře a vyžádejte si ho s dostatečným předstihem před zahájením rozhovorů – přečtěte si ho,
- zajistěte si nerušený průběh rozhovorů,
- zajistěte si potřebné informace – fakta (předcházející záznamy z hodnocení, údaje, výsledky),
- určete si cíle rozhovoru a promyslete si své záměry s hodnoceným,
- připravte se na rozhovor – mějte na paměti, co hodnotíte – výkon a potenciál rozvoje. Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

PŘÍPRAVA NA HODNOTÍCÍ POHOVOR

| | |
|--|--|
| Situace: <i>(jaká je situace, pozice na které podřízený pracuje, okolnosti):</i> | Navázání kontaktu: <i>(jak navážu kontakt, navodím atmosféru?)</i> |
| Cíle: <i>(čeho chci dosáhnout)</i> | Sebehodnocení pracovníka: <i>(jak vybědnu podřízeného, aby zhodnotil svůj pracovní výkon? Jakými otázkami ho budu usměřňovat?)</i> |
| Fakta: <i>(jaké podložené informace mám k dispozici)</i> | Uznání pozitivních výsledků: <i>(co udělal dobře a jak mu to řeknu?)</i> |
| Rizika: <i>(co může narušit strukturu rozhovoru, jaké reakce podřízeného můžu očekávat?)</i> | Popis negativních skutečností: <i>(co neudělal dobře a jaká slova zvolím?)</i> |
| Opatření: <i>(jaká opatření chci udělat)</i> | Opatření: <i>(jak sdělím opatření, pro které jsem se rozhodl?)</i> |
| | Povzbuzení pracovníka: <i>(jak ho povzbudím do dalšího období?)</i> |

Během rozhovoru

Znovu zopakujte cíle rozhovoru pro obě strany. Povzbuzujte hodnoceného, aby hovořil o své práci,

výkonu a o sobě – naslouchejte:

- Přestaňte mluvit, když mluvíte, nemůžete naslouchat.
- Udržujte otevřenou atmosféru.
- Projevujte zájem.
- Odstraňte rušivé momenty (telefon, vyrušování).
- Snažte se vcítit do situace hodnoceného.
- Buďte trpělivý.
- Kontrolujte své emoce, nenechte se rozčílit.
- Vyhýbejte se sporům, přestože vyhrajete, jedná se o Pyrhovo vítězství.
- Používejte otevřené otázky.
- Přestaňte mluvit

Při hodnocení podřízeného používejte zásady zpětné vazby

- Zaměřte se na hodnocení práce, ne na osobu.
- Pokuste se zaměřit na pozitiva, stejně jako na negativa.
- Podrobně a popisně proberte dobré i špatné výsledky.
- Jaké jsou společné příčiny úspěchu i neúspěchu?

Jasně vytyčte oblasti zlepšení výkonu (opatření) a cíle pro následující období.

Uzavřete rozhovor zopakováním opatření, shrnutím a povzbuzením.

Po rozhovoru

- zpracujte co nejdříve konečnou podobu hodnotícího formuláře, podepište ho a zajistěte podpis hodnoceného,
- zajistěte, aby hodnocený dostal kopii hodnotícího formuláře,
- splňte vše, co jste v průběhu rozhovoru slíbili.

B. BEST PRACTICE Z DISKUSÍ A SKUPINOVÝCH ÚLOH

Účastníci obou krajů byli v průběhu vzdělávacích workshopů soustavně zapojováni do společného řešení úkolů, brainstormingů, mind-mappingu a dalších aktivizačních metod využívaných při facilitaci řízených diskusí.

Účastníci se shodli na stejných nebo velmi podobných problémech v oblasti řízení lidských zdrojů a vyměnili si množství informací a zkušeností, které mohou být pro ostatní kolegy inspirující a nápomocné:

- zavádí systém hodnocení a chtějí se o jeho principech dozvědět více,
- systém hodnocení ještě nemají, zatím o něm pouze uvažují, ale chtějí se dozvědět, co by mohlo být využitelné,
- chtějí inovovat hodnocení, vylepšit jej o nové prvky,
- v souvislosti se standardy kvality v sociálních službách se hodnocením musíme zabývat,
- budou se měnit tabulky a budeme potřebovat umět objektivizovat hodnotící kritéria a umět hodnotit tak, aby se dalo opravdu dobře využít pohyblivé složky mzdy,
- vzdělávání máme v současné době relativně na dobré úrovni, našli jsme si sponzory atp.
- chceme zavádět hodnocení a nechceme šlápnout vedle, chci se naučit manažerskému stylu a přístupu k hodnocení, abych někomu neublížil.



Účastníci vnímají potřebnost vzdělávat a rozvíjet zaměstnance zejména z těchto důvodů:

- aby byli připraveni a uměli reagovat na změny,
- uměli pracovat s novými technologiemi,
- kvůli změně pozice – jiné požadavky,
- v rámci celoživotního vzdělávání, celoživotního rozvoje člověka,
- aby byli konkurenceschopní (respektive aby tvořili konkurenceschopnost zaměstnavateli),
- s ohledem na změnu legislativy,
- aby se zvyšovala kvalita a efektivita jimi odvádění práce,
- aby byli výkonnější,
- aby se obohatili o zkušenosti kolegů z oboru, tzn. přenos dobré praxe.

Nové informace a znalosti nemusíme získávat jen na školeních, zdrojů je mnohem více:

od šéfa

- zkušenosti a informace
- delegování
- vedení lidí
- koučování
- projekty
- rotace

školení

- interní školení
- externí školení

od ostatních

- týmová spolupráce
- porady
- rotace
- garanti
- stínování

sám

- samostudium
- konference
- časopisy
- internet
- oborové aktivity

Finance mají motivační funkci pouze krátkodobě a proto se účastníci z ČR i SR se shodli na tom, že je dobré používat i jiné formy motivace:

- ocenění, uznání,
- úspěch,
- smysluplnost práce,
- pozitivní vnímání od ostatních,
- možnost dalšího rozvoje,
- vidina postupu – kariérový růst.

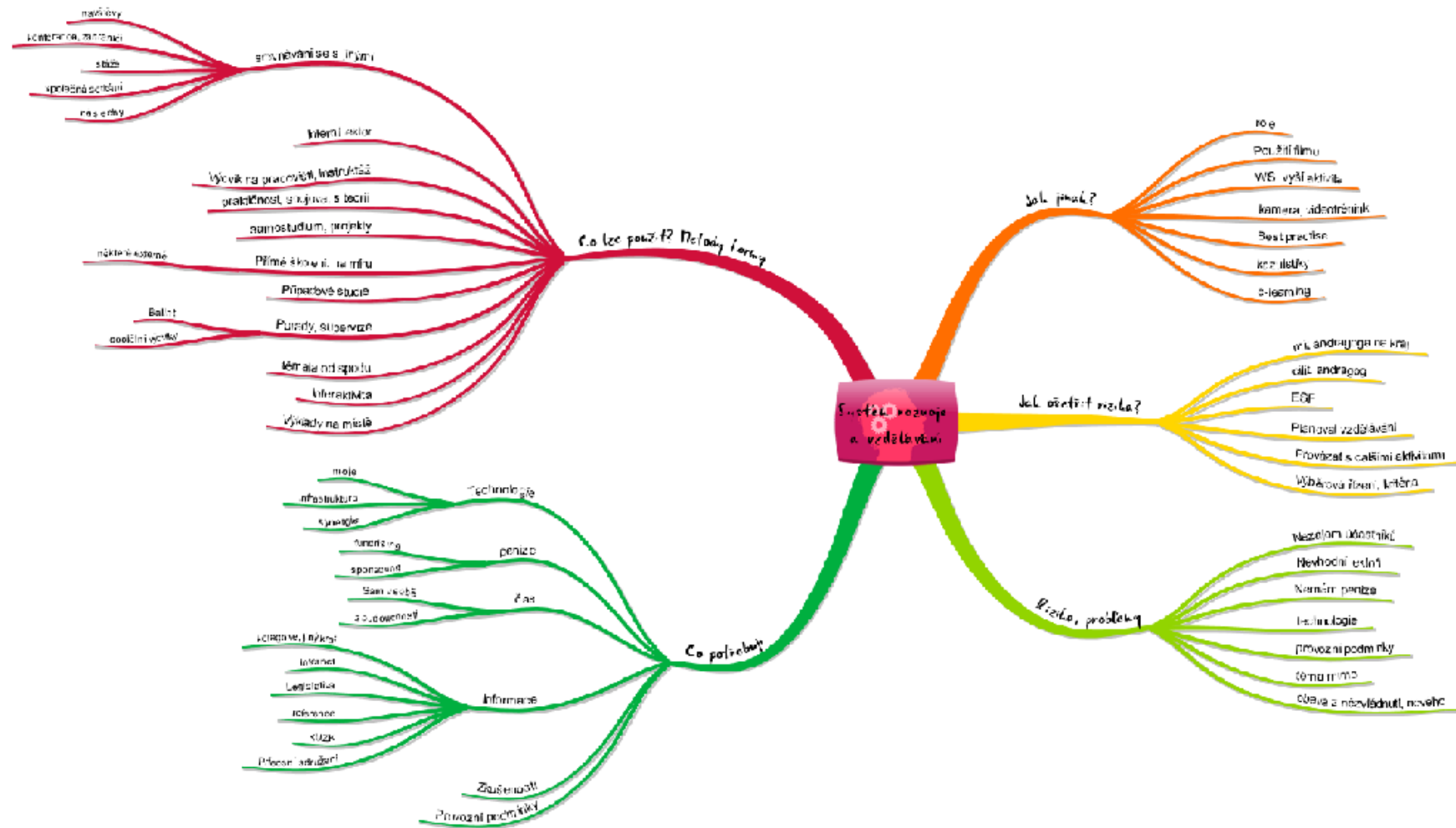
Naopak za demotivátory byly jednoznačně označeny tyto prvky:

- nesmyslné požadavky a činnosti,
- absence perspektivy,
- špatné vztahy na pracovišti,
- byrokracie,
- nízké finanční ohodnocení,
- překážky,
- kritika,
- alibismus,
- neochota.



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Grafické znázornění výsledků diskuse na téma „optimální systém rozvoje a vzdělávání“



Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

III. ODMĚŇOVÁNÍ A PRACOVNÍ PODMÍNKY

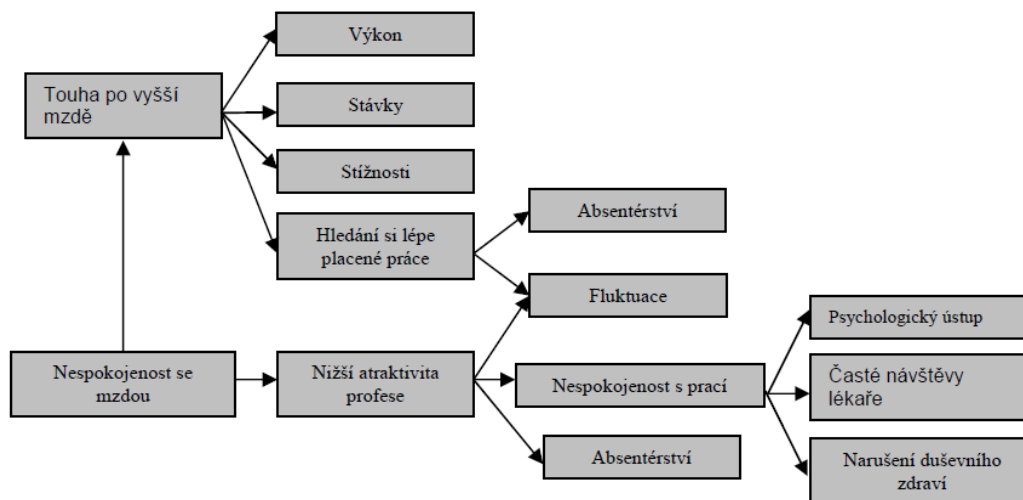
ODMĚŇOVÁNÍ

Jednoznačně nejdůležitějším závazkem, který má zaměstnavatel vůči zaměstnanci je vyplácet mu odměnu. Plnění této povinnosti znamená pro většinu zaměstnavatelů největší náklad jejich podnikání. Obecně mzdy, platy a další související náklady (důchody atd.) tvoří asi 60% celkových provozních nákladů.

Cílem systému odměňování v moderních podnicích je schopnost organizace být na trhu práce konkurenceschopnými a to pomocí správně a účelně formulované strategie a politiky odměňování.

Při nižší míře spokojenosti dochází ke snížení produktivity organizace a kvality práce. Ve vážnějších případech dochází ke snížení pracovního výkonu, stížnostem individuálním i skupinovým, které mohou přerůst ve stávkovou pohotovost či stávku, dále mohou končit výpovědí zaměstnance i skupin zaměstnanců. Zároveň může špatná politika odměňování produkovat negativní pracovní jevy, jako jsou zvýšená absence, fluktuace v práci nebo zvýšená nemocnost.

DŮSLEDKY NESPOKOJENOSTI S ODMĚNOU



ODMĚNA JE VĚC ÚČELOVÁ

Důvody organizace proč odměňovat:

- důvod minimální – plnit zákonné důvody,
- důvod konkurenční – získat dostačující podíl na trhu práce,
- důvod spravedlnosti – poskytovat odměnu těm, kteří vykonávají předepsané práce,
- důvod motivační – poskytování např. zaměstnaneckých výhod,
- důvod týkající se životních nákladů zaměstnanců – udržení kroku s potenciální inflací.

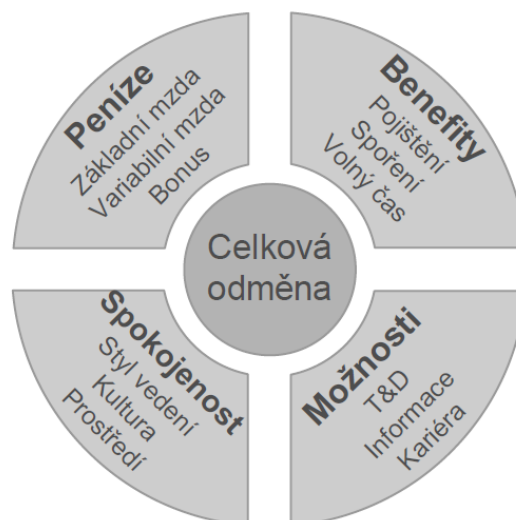
SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

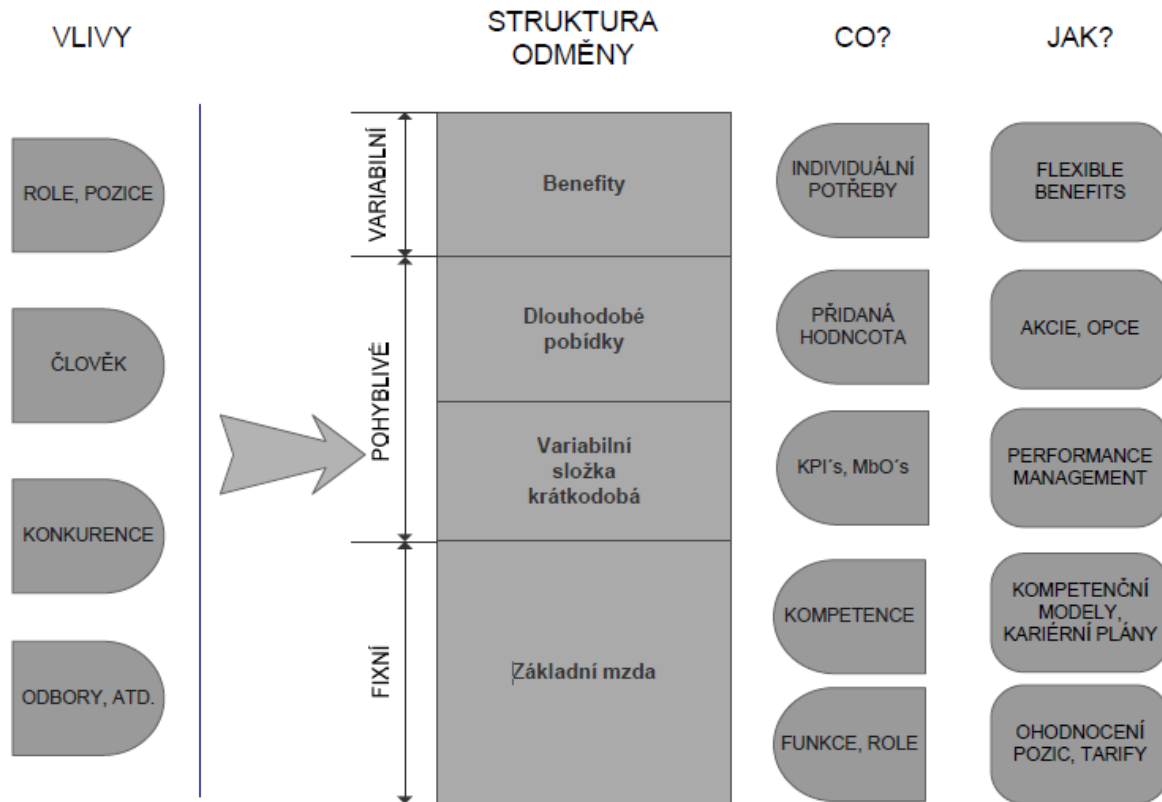
Systém odměňování je tvořen mnoha vzájemně provázanými politikami a procesy, podle kterých organizace postupují při odměňování svých zaměstnanců podle toho, jakou hodnotu pracovníci pro společnost mají. Celý systém je tvořen filozofií, strategií a politikou odměňování, které zabezpečují otázky odměn, platů, zaměstnaneckých výhod a dalších forem odměny. Podnik, reprezentovaný personálním oddělením, musí při zvažování, tvorbě a dalším rozvoji systému odměňování neustále mít v patrnosti a uspokojivě řešit oblasti:

- reálné úrovně odměn a platů,
- rovnovážnosti vnitřní odměňovací struktury,
- míry individuálního a skupinového odměňování,
- pobídkových a dalších forem odměňování pro klíčové zaměstnance, specialisty a manažery,
- struktury zaměstnaneckých výhod a příplatků,
- kontroly mzdových nákladů, jejich výše a možnosti úspor,
- hodnoty, aktuálnosti a preference typů odměn a forem odměňování či zaměstnaneckých výhod

Mzda, plat, benefity jsou pouze součástí celkové odměny. Úkolem systémů odměňování je nalézt rovnováhu mezi tím, co žádají zaměstnanci a tím, co je výhodné pro organizaci.



SLOŽKY ODMĚNY



Obecně lze rozdělit odměnu na část základní, variabilní a část zaměstnaneckých výhod.

ÚČINNOST SLOŽEK ODMĚNY

| | Získávání | Motivace | Udržení |
|----------------------|-----------|----------|---------|
| Základní složka | hodně | málo | hodně |
| Krátkodobé pobídky | hodně | hodně | středně |
| Dlouhodobé bonusy | středně | středně | hodně |
| Zaměstnanecké výhody | hodně | málo | hodně |

ODMĚNA

Plat či mzda je peněžité nebo nepeněžité plnění (např. naturální mzda), které je poskytováno zaměstnanci za práci. Výše mzdy odpovídá složitosti práce, míry odpovědnosti a námahy, obtížnosti pracovních podmínek pro výkon práce, stanovení pracovní výkonnosti a pracovním výkonům. Mzda se sjednává především v pracovní smlouvě, resp. ve mzdovém (platovém) výměru nebo ve smlouvách obdobných (např. kolektivní nebo manažerská smlouva).

DRUHY ODMĚN

Časová mzda a plat

Časová mzda a plat jsou nejpoužívanějšími formami odměňování. Jedná se obvykle o částku, kterou dostává zaměstnanec za hodinu, týden nebo měsíc své práce. U manuálně pracujících se nejčastěji využívá hodinové mzdy, u nedělnických profesí je to měsíční plat. Tyto částky jsou v organizacích stanovovány obvykle ve mzdovém předpisu nebo v kolektivní smlouvě a jsou součástí mzdové struktury. Alternativou jsou pevné mzdové (platové) tarify a tarify s tzv. rozpětím.

Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější pobídkovou formou mzdy a užívá se jí převážně dělnických a technických pracovníků. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda jedince je tedy tvořena násobkem počtu odvedených pracovních jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce. Tato forma odměny bývá často doplněna o prémie za kvalitu či úsporu nákladů. Zaměstnavatelé taktéž obvykle zohledňují prodlevy způsobené výpadky výroby poruchou, opravou a údržbou stroje či čekání na materiál.

Nejčastější druhy úkolové mzdy:

- úkolová mzda s rovnoměrným průběhem (počet jednotek x sazba za jednotku),
- úkolová mzda s diferenciovaným přírůstkem, kdy je dohodnuta určitá norma produkce a její překročení je honorováno vyšší sazbou za jednotku,
- skupinová úkolová mzda

Provize

Odměna pracovníka je zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství. Pokud zaměstnanec nemá jiný příjem, mluvíme o přímé podílové (provizní) mzdě. Častěji je však provize vyplácena ke garantovanému základnímu platu. Jinou variantou je zálohová provizní mzda, kdy pracovník dostává měsíční odměnu, která mu je následující měsíc odečtena od jeho provize

Další formy mzdy

- mzda za očekávaný výsledek práce,
- odměna za úsporu čas.
- odměna za znalosti,
- odměňování zlepšovatelství návrhů,
- podíly na výsledcích společnosti,

VARIABILNÍ SLOŽKA ODMĚNY

Variabilní, též nenároková složka je velmi významnou součástí celkové odměny. U některých pozic může variabilní složka odměny dosáhnout i násobky základních odměn.

Základní druhy odměn:

- individuální výkonovou odměnu, založenou na výkonu jednotlivce či jeho zařazení,
- mimořádný bonus, udělovaný za velmi výrazný výkon ať už individuální, skupinový, nebo celopodnikový,
- prémie, které jsou závislé na překonání úrovně stanovených cílů, jako je objem produkce či objem prodeje,
- provize,
- odměnu odvislou od délky zaměstnání,
- odměnu podle kvalifikace, někdy též podle znalostí,
- odměnu podle schopností, která je závislá na jednotlivcem dosažené úrovně kompetencí,
- příplatky (práce přesčas, směnné příplatky, příplatky za pracovní pohotovost apod.).

Měřitelná kritéria pro výplatu bonusu:

- Výkon celé společnosti
- Výkon regionu
- Výkon Business Unit/oddělení/týmu
- Individuální výkon

Pro stanovení spravedlivé, motivující a efektivní variabilní složky odměny je důležité určit pravidla pro celkovou hodnotu bonusu (nejčastěji % z celkové nebo základní složky odměny) a podíly jednotlivých kritérií, a to pro jednotlivé typy zaměstnanců např. GM, Top Management, střední management, obchodní pozice, specialisté, administrativní pozice, výkonné pozice (operátoři apod.)

ANALÝZA ODMĚŇ

Hlavním účelem analýz odměň v organizaci je zjistit trendy ve vývoji odměň jak z hlediska vnitřní spravedlnosti, tak i z hlediska jejich konkurenceschopnosti na místních trzích práce a získat tak hlavní zdroj informací pro určování další politiky odměňování v organizaci.

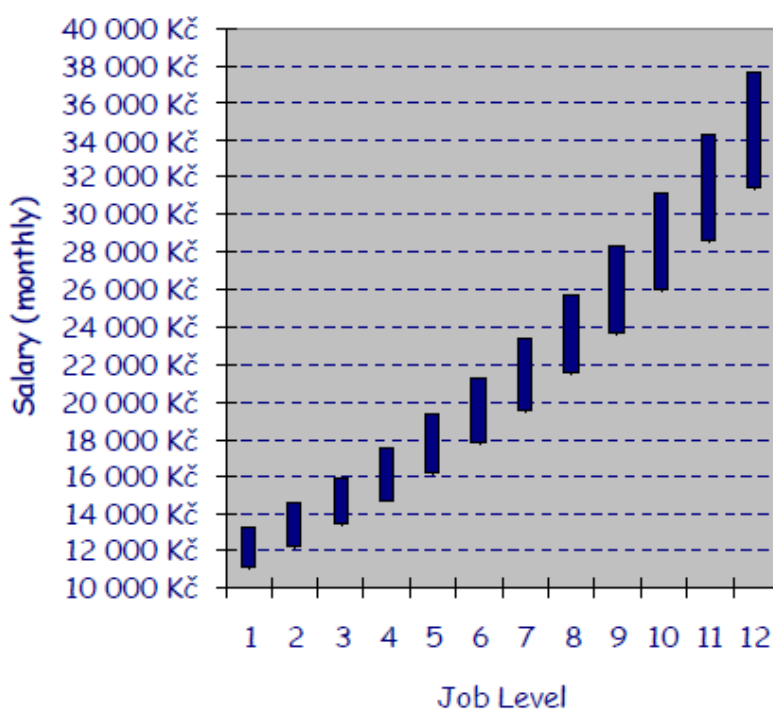
TŘÍDY

| Platový stupeň | Počet let započítatelné praxe | Platová třída | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 1 | do 1 roku | 7 160 | 7 770 | 8 430 | 9 140 | 9 920 | 10 750 | 11 660 | 12 660 | 13 730 | 14 890 | 16 180 | 17 530 | 19 010 | 20 630 | 22 390 | 24 290 |
| 2 | do 2 let | 7 430 | 8 070 | 8 750 | 9 490 | 10 300 | 11 160 | 12 100 | 13 140 | 14 250 | 15 450 | 16 790 | 18 190 | 19 730 | 21 410 | 23 240 | 25 210 |
| 3 | do 4 let | 7 710 | 8 380 | 9 090 | 9 850 | 10 690 | 11 590 | 12 560 | 13 640 | 14 790 | 16 040 | 17 430 | 18 880 | 20 480 | 22 220 | 24 120 | 26 160 |
| 4 | do 6 let | 8 000 | 8 700 | 9 430 | 10 220 | 11 100 | 12 020 | 13 040 | 14 160 | 15 350 | 16 650 | 18 090 | 19 590 | 21 250 | 23 060 | 25 030 | 27 150 |
| 5 | do 9 let | 8 310 | 9 030 | 9 790 | 10 610 | 11 520 | 12 480 | 13 530 | 14 700 | 15 930 | 17 280 | 18 770 | 20 330 | 22 050 | 23 930 | 25 970 | 28 170 |
| 6 | do 12 let | 8 630 | 9 370 | 10 160 | 11 010 | 11 960 | 12 950 | 14 040 | 15 260 | 16 530 | 17 930 | 19 460 | 21 100 | 22 860 | 24 830 | 26 950 | 29 230 |
| 7 | do 15 let | 8 960 | 9 730 | 10 550 | 11 430 | 12 410 | 13 440 | 14 570 | 15 840 | 17 160 | 18 610 | 20 220 | 21 900 | 23 740 | 25 770 | 27 970 | 30 330 |
| 8 | do 19 let | 9 300 | 10 100 | 10 950 | 11 860 | 12 880 | 13 950 | 15 120 | 16 440 | 17 810 | 19 310 | 20 960 | 22 730 | 24 640 | 26 740 | 29 030 | 31 470 |
| 9 | do 23 let | 9 650 | 10 480 | 11 370 | 12 310 | 13 370 | 14 480 | 15 690 | 17 060 | 18 480 | 20 040 | 21 770 | 23 590 | 25 570 | 27 750 | 30 130 | 32 660 |
| 10 | do 27 let | 10 020 | 10 880 | 11 800 | 12 780 | 13 880 | 15 030 | 16 280 | 17 710 | 19 180 | 20 800 | 22 590 | 24 480 | 26 540 | 28 800 | 31 270 | 33 890 |
| 11 | do 32 let | 10 400 | 11 290 | 12 250 | 13 260 | 14 410 | 15 600 | 16 900 | 18 380 | 19 910 | 21 590 | 23 440 | 25 400 | 27 540 | 29 890 | 32 450 | 35 170 |
| 12 | nad 32 let | 10 800 | 11 720 | 12 710 | 13 760 | 14 960 | 16 190 | 17 540 | 19 080 | 20 660 | 22 410 | 24 330 | 26 360 | 28 580 | 31 020 | 33 670 | 36 500 |

TŘÍDY S ROZPĚTÍM

Pro udržení klíčových pozic ve společnosti (tj. pozic, které je potřeba stabilizovat) je nutné rozhodnout na jaké úrovni bude společnost udržovat střední hodnotu mzdového rozpětí dané mzdové třídy vůči mediánu trhu u srovnatelných pozic.

Tarifní stupnice s rozpětím



TRŽNÍ SROVNÁNÍ

PRŮZKUMY PLATŮ

Na českém a slovenském trhu působí řada společností poskytujících tržní srovnání odměn jak s celkovým trhem, tak i s vybranými segmenty trhu. Metodologie těchto společností se od sebe vzájemně liší jak přístupem k oceňování pozic/funkcí, tak i počtem spolupracujících společností, podle množství a druhu účastníků přehledů a průzkumů. Mzdové úrovně mediánů a kvartilů se rovněž u jednotlivých poskytovatelů liší v závislosti na tom, jak přistupují k extrémům ve mzdách.

DALŠÍ ZPŮSOBY TRŽNÍHO SROVNÁNÍ ODMĚN:

- Informace získané z náborového procesu
- Statistické přehledy (ČSÚ, Trexima, MPSV, atd.)
- Personální agentury
- Regionální a oborová sdružení

VYTVÁŘENÍ A IMPLEMENTACE EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

Systém řízení základních odměn umožňuje nastavení optimální hladiny mzdy tak, aby splňovala podmínky interní spravedlnosti, konkurenceschopnosti a míry motivace. Systém k tomuto účelu využívá vstupů z různých oblastí řízení.

- Návaznost na hodnocení pracovních pozic
- Stanovení cílové politiky odměňování vůči trhu
- Na základě vývoje ekonomiky (inflace)
- v souladu s politikou a výsledky společnosti
- v rámci firemní kultury
- Vymezení základní mzdy v kontextu ostatních složek odměňování
- Stanovení optimální míry flexibility v odměňování
- Mzdová struktura jako rámec pro stanovování a revizi odměn
- Počet tříd
- Progrese tříd
- Šířka rozpětí

Hlavní cíle efektivního systému:

- Vytvoření objektivních a transparentních pravidel pro stanovení výše prémie zaměstnanců.
- Vyplácení takové výše prémie, která odpovídá skutečným výkonům zaměstnance
- Zvýšení výkonnosti zaměstnanců jejich motivací k dosažení 100 % plnění ukazatelů (u některých kriterií i k plnění nad 100%)

Principy:

- Zaměstnanec má stanoveny optimálně 3-5 individuálních ukazatelů výkonnosti (KPI) dle požadované úrovně dosahovaných výsledků v rámci jeho působnosti,
- Jednotlivým ukazatelům jsou přiřazeny váhy, resp. jejich podíl na celkové prémii,
- Každý z ukazatelů má převodní můstek pro výpočet prémie,
- Periodicita vyhodnocení je realizována v různých časových horizontech měsíční – čtvrtletní, roční vyplácení prémie (zálohy + roční vyúčtování),
- Měřitelné ukazatele jsou doplněné o věcné cíle ovlivňující skutečnou výši prémie (krácení prémie v případě nesplnění věcných cílů)

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

ZAMĚSTANECKÉ VÝHODY

Snahou každého zaměstnavatele je dostatečně ocenit své zaměstnance a zároveň minimalizovat své mzdové náklady. Svého cíle může dosáhnout zavedením plánu odměňování kombinujícího peněžní a nepeněžní formu odměny. Zaměstnavatel ušetří již na té části odměny, která je nahrazena poskytnutím nepeněžních výhod. Zaměstnavatel ale také realizuje úspory v daňové oblasti a zvláště prostřednictvím systému sociálního pojištění. Některé zaměstnanecké výhody totiž nevstupují nebo vstupují pouze částečně do vyměřovacího základu sociálního pojištění.

Při rozhodování o podílu jednotlivých složek odměny zaměstnance by měly být posouzeny následující faktory:

- efektivita takto poskytnuté odměny,
- náklady zaměstnavatele;
- požadavky na administrativu;
- motivace zaměstnanců.

CO JSOU ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY?

- Tvoří volitelnou část odměny zaměstnance a jsou poskytovány nad rámec „peněžního balíčku“ (tj. pevná a pohyblivá část odměny);
- nepřímou souvisí s pracovním výkonem a profesním rozvojem;
- jedním ze základních principů uplatňovaného systému zaměstnaneckých výhod je přistupovat k zaměstnanci jako ke „klientovi“, kterému jsou produkty poskytovány za „nejlepší cenu“ a se snahou, aby pro něj nevznikla „daňová“ povinnost.
- V uvedených modelech platí: čím větší zastoupení nepeněžních forem odměn, tím vyšší úspory v rámci daní z příjmů a sociálního pojištění zaměstnavatel realizuje.

JAK MOHOU BÝT BENEFITY POSKYTOVÁNY?

- Zaměstnanecské výhody mohou být poskytovány všem pracovníkům ve stejné výši (určitá částka na rok shodná pro všechny zaměstnance);
- výše a druh zaměstnanecských výhod se může lišit dle hierarchického postavení ve společnosti (vrcholovému managementu je určena vyšší částka na čerpání benefitů než např. nižšímu managementu);
- výše a druh zaměstnanecských výhod se může lišit podle produktivity, kterou zaměstnanec vykazuje;
- možnost volby vyšší odměny nebo benefitů (zaměstnanec má možnost volby mezi čerpáním určitých zaměstnanecských výhod nebo zvýšením finanční odměny o určitou částku, přičemž finanční částka může být z daňových důvodů nižší o odvody sociálního a zdravotního pojištění).

TYPY BENEFITŮ

| | | |
|---|---|--|
| PLOŠNÉ NABÍZENÉ BENEFITY (Obvykle nabízené všem zaměstnancům bez možnosti výběru) | <ul style="list-style-type: none"> • Rozšířené úrazové případně skupinové životní pojištění • Zdravotní péče • Odměna nebo její část po dobu nemoci • Zdravotní programy • Jednorázové příspěvky k životním událostem (svatba, narození dítěte, pracovní nebo životní výročí...) • Společenské akce (firemní večírek, akce pro rodiny zaměstnanců) • Nápoje na pracovišti zdarma apod. | |
| VOLITELNÉ BENEFITY (Poskytované buď všem anebo jen určitým zaměstnancům nebo skupinám dle kritérií společnosti) | Nabízené v závislosti na pracovním poměru či výkonu práce | <ul style="list-style-type: none"> • Dotované stravování • Doprava do zaměstnání |
| | Benefity nabízené v závislosti na pracovní pozici | <ul style="list-style-type: none"> • Služební automobil • Mobilní telefony • Notebook • Kreditní karty |
| | Benefity sociálního charakteru | <ul style="list-style-type: none"> • Penzijní připojištění • Životní pojištění, kapitálové • Pojištění jiného druhu • 100% nebo část odměny v případě nemoci |
| | Závislé na charakteru práce | <ul style="list-style-type: none"> • Příplatky nad rámec zákona • Rekondiční pobyty • Jazykové či jiné kurzy • Odborná literatura, konference apod. |
| | Work-life balance | <ul style="list-style-type: none"> • Dodatečná dovolená • Sportovní či kulturní aktivity • Akce pro děti a rodinné příslušníky • Příspěvek na rekreaci |
| | Benefity poskytované z firemní kultury | <ul style="list-style-type: none"> • Podpora při stěhování • Podpora bydlení • Personální nákup • Team building apod |
| DOPLNKOVÉ BENEFITY (firmu moc nestojí a jsou používány zaměstnanci jen s titulu své příslušnosti k firmě) | Rozšíření benefitů z vlastních zdrojů | <ul style="list-style-type: none"> • Doplatek na „dražší“ benefit • Úhrada benefitů i pro rodinné příslušníky |
| | Slevy a výhody | <ul style="list-style-type: none"> • Slevové karty • Využití firemních slev (taxi, hotely, letenky) • Vědomostní programy |
| | Pracovní podmínky a prostředí | <ul style="list-style-type: none"> • Pružná pracovní doba • Neplacené volno • Sick-leaves |

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

CAFETERIA SYSTÉMY

Je způsob poskytování výhod, kdy zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, či takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod.

Mezi základní charakteristiky cafeteria systému patří:

- individualizace určité složky odměny dle volby pracovníka,
- opakující se možnost volby zaměstnaneckých výhod a
- nabídka volby s kombinacemi zaměstnaneckých výhod.

PROČ PRÁVĚ “CAFETERIA”?

Pojem “Flexible Benefits” vznikl ve Velké Británii a v poslední době je velmi oblíbený u zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů. Firmy se zpočátku těmto benefitům vyhýbaly, protože se jim to zdálo nákladné a neefektivní.

Schéma “Flexible Benefits” (můžete se setkat i s pojmem “cafeteria benefits” nebo “flex plans”) je rozvrženo tak, aby se zaměstnanec přizpůsobil svému platu a odměnám a zároveň, aby uspokojil své osobní požadavky. Tento systém se naprosto liší od systému jiných benefitů – např. “Voluntary Benefits” nebo “Net Pay”, které se doposud využívaly. Schéma “Cafeteria” striktně neodděluje mzdu a odměny.

Zaměstnanci si mohou pomocí těchto odměn udržet stávající plat a zvýšit úroveň benefitů podle svých schopností.

Společnosti aplikují “Cafeteria”, protože:

- Zaměstnanci si vybírají odměny k uspokojení svých potřeb
- Zaměstnanci a zaměstnavatelé sdílí zodpovědnost za poskytované benefity
- V rámci změn (slučování podniků, nabytí majetku) pomáhají “Cafeteria” regulovat odměny
- Zaměstnavatelé poskytují benefity bez ohledu na to, jak se zaměstnanec rozhodne
- Zaměstnanci mají přehled o hodnotě benefitů, které obdrží a zaměstnavatelé neposkytují benefity, které jsou bezcenné
- Zaměstnanci se podílí na řízení a vývoji díky tomu, že mají možnost volby
- Zaměstnavatel může reagovat na potřeby firmy
- Benefity jsou důležité pro získávání zaměstnance jako člověka
- Benefity v podobě firemního vozidla nerozvrací firmu
- Pomáhá seřadit firemní strategii v rámci HR

Tento mikroprojekt je spolufinancován Evropskou unií, z prostředků Fondu mikroprojektů spravovaného Regionem Bílé Karpaty.

Nevýhody

- Velké náklady na zavádění těchto odměn (i když nové technologie redukuje náklady)
- Možnost výběru může způsobit problémy pracovníkům i zaměstnavatelům

ORGANIZACE

Zaměstnancům jsou dány k dispozici povolené částky odměn a seznam vhodných benefitů. Hodnota těchto benefitů není pro každého pracovníka stejná. Je dražší poskytnout životní pojištění staršímu pracovníkovi. Je samozřejmě stanoven limit, který určuje povolenou výši benefitů.

Body nebo peníze?

Některé firmy používají bodový systém ohodnocení. Pracovníci mají stanovenou hranici dosažitelných bodů. Jiné firmy naopak používají systém finančního ohodnocení. Výhoda finančního ohodnocení je, že pracovník jasně vidí cenu benefitů a zaměstnavatel zná hodnotu nákladů vynaložených na tyto benefity.

Nevýhoda je, že pracovník může mít pocit, že si musí koupit benefity v rámci svého platu.

Výběr a změny benefitů

Struktura benefitů musí být zaměstnancům prezentována a je důležité, aby výběr benefitů byl všem jasný a srozumitelný. Jestliže je nabídka příliš složitá, pracovníci nebudou schopni benefity využívat a náklady na uvedení struktury benefitů budou vzrůstat.

Většina systémů "Cafeteria" se vztahuje k určitému datu. Pracovníkům je zasílán osobní list, ve kterém uvádějí výběr svých benefitů pro nastávající rok. Je důležité, aby tento dokument byl jednoduchý a srozumitelný.

Tento systém by měl zredukovat množství změn během následujícího roku. Každá organizace určité změny povoluje i během roku v rámci výjimečných událostí např. Sňatek, rozvod, narození nebo adopce dítěte, úmrtí v rodině, nemoc, povýšení.

IMPLEMENTACE

Je zřejmé, že škála zaměstnaneckých výhod je velice rozsáhlá a nesprávné zvolení poskytovaných výhod se může velmi prodražit nebo zcela minout účinkem. Proto by si měl podnik při tvorbě politiky zaměstnaneckých výhod zodpovědět několik následujících důležitých otázek:

- Co je záměrem politiky zaměstnaneckých výhod?
- Např. splnit sociální / zákonné závazky?
- Podnítit odpovědnost zaměstnanců?
- Odměňovat zaměstnance?
- Minimalizovat daňové zatížení pracovníků?
- Vylepšit pověst podniku?
- V jakém rozsahu budou výhody poskytovány?
- Např. všechny typy a formy nebo jen ty, které se týkají sociální a zdravotní oblasti?
- Na které skupiny zaměstnanců výhody aplikovat?
- Např. všechny skupiny?
- Vybrané stupně zaměstnanců?
- Vybrané skupiny zaměstnanců, jako například manažeři?
- Vyšší manažeři?
- Jaké jsou odhadované náklady na zaměstnanecké výhody?
- Např. náklady na dlouhodobé výhody?
- Náklady na krátkodobé výhody?
- Čeho tento program pravděpodobně dosáhne?
- Např. Hodnoty pro jednotlivce?
- Snížení nákladů pro společnost?
- Daňové důsledky?
- Jaká bude ochota zaměstnanců?
- Jak to ovlivní vztahy mezi různými skupinami uvnitř organizace?
- Jak se diferencují výše odměn a platů?
- Jaký to bude mít efekt na konkurenci?