

2. Blok: Výběrový pohovor, hodnocení pracovníků, obtížně zvládnutelní lidé, disciplinární řízení

Stanovení požadavků na kandidáta

Před začátkem výběrového pohovoru je důležité stanovit si několik hlavních požadavků na určitou pracovní pozici. Požadavky se liší v závislosti na typu pracovní pozice, proto je vhodné přípravu nepodceňovat a připravit se na každý pohovor individuálně. Mnoho požadavků může být dáno zákony nebo podnikovou kulturou.

Poptávka po kandidátech

Moderním způsobem je zveřejňování poptávky po kandidátech na specializovaných internetových webových portálech. Výhodou jsou nízké náklady na zveřejnění. Společnosti s vyšším počtem zaměstnanců nebo s nestálými (dočasnými) zaměstnanci často preferují agentury práce profesně orientované do oblasti personalistiky a nábory zaměstnanců.

Obsah inzerátu

Inzerát by měl obsahovat titulek, text samotného inzerátu – specifikace souhrnných informací o pracovním místě, místu výkonu práce, formě pracovního poměru, minimální výši požadovaného vzdělání, rozpětí platového ohodnocení a datum nástupu do zaměstnání. V neposlední řadě kontaktní informace, telefon nebo e-mail, na který se mohou kandidáti v případě zájmu obrátit.

Počet tazatelů

Doporučovaný počet tazatelů jsou dva až tři. Neměl by chybět personalista, přímý nadřízený kandidáta a nadřízený nadřízeného nebo případně majitel (jednatel dané firmy.)

Příprava otázek

V úvodní části výběrového pohovoru je dobré položit kandidátovi několik obecných otázek, např. týkajících se cesty na pohovor, apod. Obecné otázky pomohou odbourání bariéry mezi tazatelem a kandidátem a navodí příjemnou atmosféru. Při pohovoru je vhodné, aby tazatel s kandidátem seděli naproti sobě a měli mezi sebou pracovní stůl. Dojde tak k stanovení pozic a hranic mezi sebou. Není to ale nezbytně nutné kritérium, záleží na firemní kultuře a formálnosti prostředí.

Třídění uchazečů

Pokud je velké množství kandidátů o danou pracovní pozici, musí posléze dojít k jejich protřídění. Třídění jednotlivých kandidátů se provádí dle životopisu, dojde tím k zúžení počtu uchazečů, kteří budou přizváni k výběrovému pohovoru.

Jak obvykle probíhá výběrový pohovor?

Při uvedení na vlastní výběrový pohovor by měla být uchazeči představena výběrová komise a stručně vysvětlen účel výběrového pohovoru, prezentována firma a pracovní místo, na které se uchazeč hlásí.

Po stručném úvodu následuje nejdůležitější část pohovoru, tj. série otázek, které mají odhalit kvality, silné a slabé stránky a další vlastnosti uchazeče.

Pracovní zkušenosti

Otázky zaměřené na dosavadní zkušenosti a praxi. Jejich účelem je určit rozsah znalostí, praktických zkušeností a někdy i kontaktů důležitých pro výkon práce na pozici, o kterou se ucházíte. Co bylo náplní Vaší práce? Jaký největší pracovní problém jste řešil a jak? Které činnosti jste dále vykonával?

Důvody změny zaměstnání

Otázky zaměřené na loajalitu pracovníka a zejména na odhalení důvodů, proč odešel z předchozího zaměstnání. Často jsou odpovědi uchazeče komparovány s referencemi poskytnutými předchozími zaměstnavateli. Co Vás vedlo k odchodu ze zaměstnání? Proč jste opouštěl velmi zajímavou pozici u perspektivní firmy?

Představy o budoucnosti, motivace a zájem o další pracovní růst

Budoucí zaměstnavatel se zajímá i o ambice uchazeče, jeho představy o budoucím vývoji profesní kariéry. Zaměstnavatelé mají zájem vyhledat nejvhodnějšího uchazeče nikoliv uchazeče, který splňuje všechny požadavky dle kvalifikace, praxe nebo ambice, které ho předurčují pro výkon jiné (vyšší) pracovní pozice a nabízené pracovní místo by bylo pouze "východiskem z nouze". Čeho chcete v životě dosáhnout? Jak si představujete pracovní pozici za pět let? Co Vás v práci nejvíce motivuje?

Úspěchy/ neúspěch, silné/slabé stránky

Okruh otázek zaměřených na silné a slabé stránky je sporným tématem debat o metodikách výběrových pohovorů. Přesto je často tento okruh témat zařazován a v tomto případě se připravenému uchazeči naskýtá šance vyniknout a vychválit se a to i v případě otázek z oblasti slabých stránek, kdy se doporučuje zvolit takovou slabou stránku, která slabou stránkou v podstatě není a je spíše výhodou (předností uchazeče). Většinou velmi naivní nebo pravdomluvný uchazeč sdělí "plnou" a "celou" pravdu. Co je Vaší nejvyšší předností? Jaké jsou Vaše slabé stránky? Co se Vám v životě opravdu nepovedlo?

Zájmy, koníčky

Cílem otázek orientovaných na zájmy a koníčky je zjistit informace o mimopracovních aktivitách uchazeče. Koníčky a záliby často mohou pomoci, pokud uchazeč uvede takové koníčky, které jsou v souladu předpoklady pro výkon pracovní pozice i pro práci v teamu, např. individuální nebo kolektivní sporty.

Rodina

Rodinné zázemí je podstatné pro všechny pracovníky, v některých případech je výhodou pevná kotva v rodinném životě, pro jiné pozice nebo jiné firmy je vhodnější uchazeč nebo uchazečka, který(á) je bez závazků. Vždy je na uchazeči, zda odpoví na tyto otázky nebo zda se rozhodne neodpovědět a sdělit výběrové komisi, že jde o jeho soukromou věc, která by neměla mít vliv na rozhodování komise. Většinou se tento postup nedoporučuje. Příklad otázek: Jaké je Vaše rodinné zázemí? Jaké jsou Vaše plány? Žijete sám nebo s přítelkyní? Jste vdaná/ženatý? Plánujete v nejbližší době rodinu?

Doplňující otázky

Pokud se výběrová komise drží určitého schématu a pořadí otázek, na konci výběrového pohovoru je určen čas na doplňující otázky.

Zakončení pohovoru

Výběrová komise by měla zakončit výběrový pohovor, sdělit uchazeči termíny, do kdy a jakým způsobem budou oznámeny výsledky výběrového řízení.

Cílem hodnocení z pohledu zaměstnavatele je, do jaké míry provádí pracovník nároky pracovního místa, jaká je možnost dalšího využití v podniku včetně posouzení zájmu o vlastní směřování a diferenciaci odměňování. Konkrétní úkoly hodnocení lze vymežit takto:

- získat informace o pracovním výkonu a chování pracovníka
- rozhodovat o rozmístění pracovníků (povýšení, převedení, přeložení na nižší funkci)
- rozhodovat o přípravě vzdělávání pracovníků
- plánovat osobní rozvoj pracovníka a nástupnictví v pracovních funkcích
- poskytnou pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce
- diferencovat odměňování
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka).

Zaměstnanec od hodnocení očekává:

- příležitosti k porovnání svých představ a možností s představami svého nadřízeného a podle nich vynakládá pracovní a kvalifikační úsilí
- zpětnou vazbu – získané informace poté zpracovává
- sdělení představ očekávané výši odměny.

Formy hodnocení

Průběžné hodnocení je zaměřeno na pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí zejména při ukládání pracovních úkolů a při kontrole odvedené práce.

Příležitostné hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, např. zpracování pracovního posudku při rozvázání pracovního poměru.

Systematické hodnocení se realizuje pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů. Zpravidla má podobu analytického hodnocení, tj. pracovník je hodnocen podle stanovených kritérií.

Metody hodnocení zaměstnanců

Volný popis

Volný popis je slovní vyjádření k plnění úkolů nebo k dovednostem zaměstnance. Manažeři mohou mít u metody volného popisu k dispozici osnovu, která např. určuje, jaké dovednosti nebo schopnosti mají být hodnoceny. Nevýhodou této metody je subjektivní pohled. Je proto vhodná spíše pouze pro malou organizaci s jedním hodnotitelem a pro pracovní posudky pro budoucího zaměstnavatele nebo doporučení ke studiu.

Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí znamená, že si hodnotitel v relativně častých intervalech zapisuje významné projevy chování hodnoceného zaměstnance, jak pozitivní, tak negativní. Vytvořený seznam kritických událostí vytváří základ pro hodnocení pracovního chování zaměstnance. Tuto metodu lze použít v případě, kdy máte možnost pravidelného blízkého sledování s možností zápisu schopností pozitivních a negativních projevů chování zaměstnance.

Srovnávací hodnocení

Může mít v zásadě dvě formy s rozdílnou vypovídací hodnotou dle vhodnosti využití v různých situacích. První formou je použití kvantitativních dat, díky kterým zjistíme, jakého výsledku jednotliví zaměstnanci dosáhli. Srovnání hodnocení a pořadí zaměstnanců vyplývá z dosažených hodnot u zaměstnanců, např. výše dosažených tržeb u obchodního zástupce nebo míra zmetkovosti u dělníka ve výrobě. Druhá forma metody srovnávacího hodnocení spočívá v porovnání jednotlivých zaměstnanců ve dvojicích mezi sebou na základě předem definovaného kvantitativního kritéria.

Hodnocení kompetencí

Hodnocení kompetencí je často terminologicky nazýváno tzv. řízením podle kompetencí. Hodnocení kompetencí může využívat metody BARS nebo BOS případně jiné odvozené formy.

Stupnice BARS a BOS

Obecně formulovaná kritéria hodnocení, např. „komunikační schopnosti“ a také obecně formulované stupně hodnocení, např. „dobrý, průměrný, neuspokojivý“ podléhají dezinterpretaci hodnotitelem. Obranou proti úmyslnému/neúmyslnému zkreslení názoru a subjektivnímu výkladu každého hodnotitele jsou jednoznačně popsané stupně na hodnotící stupnici ukotvující chování (BARS – Behaviourally anchored rating scale).

Novější metodou hodnocení výkonnosti zaměstnanců jsou stupnice pozorovaného chování (BOS – Behaviour Observation Scale). Tyto stupnice pracují s popisem žádoucího chování při výkonu určité pracovní pozice a každému přisuzují stupnici pěti bodů od „nikdy nevykazuje toto chování“ po „vždy vykazuje toto chování“.

Nucené rozdělení

Metoda nuceného rozdělení cílí na určité procento členů týmu, které ohodnotíte za nejlepší a nejhorší a určité procento za střední, tj. průměrnou kategorii zaměstnanců. Vychází se z

předpokladu, že v žádném týmu nejsou všichni zaměstnanci úplné hvězdy, v každém týmu jsou někteří slabším článkem a naopak, např. 20% nejlepších, 70% dobrých a 10% nejhorších nebo mohou být v různých provedeních a jiných seskupeních. V systémech řízení výkonnosti se s nejlepšími zaměstnanci pracuje např. jako s talenty a kandidáty na kariérní postup. Naopak informace, že zaměstnanec náleží do nižší skupiny znamená, že je potřeba výkonnost zlepšit tak, aby mohl i nadále zastávat zadanou práci/pozici.

Řízení podle cílů - MBO

Řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO) je metoda hodnocení, kdy manažer i zaměstnanec spolu stanoví cíle, kterých má zaměstnanec v budoucnosti dosáhnout, kdy na konci příslušného období manažer vyhodnotí míru splnění těchto cílů. Cíle musí být stanoveny kaskádovitě, tj. měli by vycházet z mise organizace, z hodnotového řetězce a definovaných cílů. Z cílů týmu a manažera jsou odvozeny cíle individuální.

360stupňová zpětná vazba

360stupňová zpětná vazba je metoda hodnocení, při níž hodnocený zaměstnanec je hodnocen přímým nadřízeným, ale i podřízenými, vyšším nadřízeným, kolegy, interními zákazníky, externími zákazníky a případně spolupracujícími organizacemi. Zpětnou vazbu tyto hodnotitelé poskytují anonymně nebo neanonymně. Výsledky z 360stupňové zpětné vazby, podobně jako např. ze zpětné vazby od podřízených k manažerovi, je možné získat také jako anonymní srovnání s relevantní skupinou kolegů („peer group comparison“), kdy může hodnocený zjistit, jaké bylo hodnocení v porovnání s kolegy manažery, tj. zdali jste v určité kompetenci výrazně lepší nebo horší, případně průměrní. Využití této metody je vhodnější v organizacích, kde je kultura hodnocení již zavedená a zaměstnanci jsou zvyklí pracovat se zpětnou vazbou jako darem k dosažení vlastní úspěšnosti.

Sebehodnocení

Význam metody spočívá v tom, že ještě před hodnotícím pohovorem zaměstnanec sám zaškrtná na hodnotícím archu, jak vidí dosaženou úroveň svých kompetencí, případně jestli dosáhl stanovených cílů. Hodnotící manažer vykoná shodnou přípravu a na hodnotícím pohovoru si s podřízeným vysvětlí případné rozdíly v pohledu. Sebehodnocení vyžaduje organizační kulturu, v níž je hodnocení běžnou součástí osobního rozvoje, a také zralost zaměstnanců, aby potřeba sebehodnocení nevyvolávala obavu nebo rozpačitost.

Hodnocení pracovníků je disciplínou, která spadá do oboru řízení lidských zdrojů, resp. personálního managementu. Této činnosti se v podnicích věnují personální útvary (existuje pochopitelně možnost tuto práci přenechat specializovaným HR konzultačním firmám), které však pouze participují v oblasti přípravy, konzultace a archivace dokumentů procesu. Hodnocení samo je pak prováděno manažery podniků (tím není myšlen manažer v kontextu nejvyššího představitele organizace, nýbrž nadřízení v jednotlivých liniích organizační struktury).

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Z této definice vyplývá, že nástroj hodnocení pracovníků klade hlavní důraz na pravidelnou komunikaci mezi hodnotícím (nadřízeným) a hodnoceným (podřízeným). Pojem řízení výkonnosti je chápán v širším kontextu než samotné hodnocení pracovníků. Stejně tak nelze chápat hodnocení pracovníků jako zřetelně definovanou podmnožinu řízení výkonnosti.

Osobnost člověka není pro hodnocení pracovníka zajímavá, za důležité se považuje spojení výkonu nositele na pracovišti. Hodnocení pracovníka podléhá samotný výkon (nejlépe měřitelný a viditelný), vztah k pracovnímu výkonu, např. přijetí úkolu s entuziasmem nebo snaha o osobní rozvoj a vztah k pracovnímu prostředí, např. chování v sociální skupině.

Vedle pojmu hodnocení pracovníků existuje také disciplína nazvaná *hodnocení práce*, která měří hodnoty prací nikoliv lidí. Hodnocení práce se zabývá analýzou pracovních pozic a s nimi spojených předpokládaných pracovních výkonů s návazností na hodnoty těchto prací pomocí analytických metod při zohlednění faktorů, jakými jsou např. odpovědnost nebo složitost spojená s pracovní pozicí. Hlavním úkolem činností, které hodnotí práci je vytvoření mzdové struktury podniku na principu mzdové spravedlnosti, která předpokládá za náročnou práci

podobnou odměnu. Oproti tomu hodnocení pracovníků ve vztahu k hodnocení práce je zaměřeno na lidský faktor a pracovní přínos.

Konflikty na pracovišti vznikají mezi jednotlivcem a skupinou, mezi členy týmu, vedoucím a členy týmu. Konflikty pramení z neuspokojení vlastního očekávání, např. pocitu nedostatečného ohodnocení, podceňování, ztráty zájmu apod. V konfliktu se odráží psychická schránka – dítěte (umíněný, vzpurný, uražený), dospělého, rodiče (moralizování, kritizování, neochota diskuse). Konflikty vznikají i z podnětu vedoucího, např. očekával od kolektivu nebo jednotlivce více, než bylo přijatelné (únosné).

Jádrem konfliktů jsou:

- Neslučitelnost potřeb
- Neslučitelnost motivů
- Neslučitelnost hodnot a cílů
- Rozpory kolem statusu
- Rozpory kolem moci nebo poměru rozdělování

Konflikty na pracovišti jsou běžné a často nevyhnutelné. Současně však často ohrožují spolupráci, odvádějí od pozornosti, vedou ke vzestupu chyb a občas i růstu absence nebo fluktuace. Vedoucí pracovníci by měli konflikty řešit včas a účinně.

Nejčastější příčiny konfliktů u velkých a mezinárodních korporací jsou:

- **organizační změny** – tlak na zvyšování konkurenceschopnosti vede k restrukturalizacím, ale i ke změnám v odpovědnosti nebo zvyšování pracovní zátěže při práci na mezinárodních projektech vedou k nárůstu stresu a konfliktů
- **komunikace** – ať již nedostatečná nebo necitlivá komunikace jsou průvodním jevem nejenom mezinárodní spolupráce
- **osobnost** – většina z nás má ve svém okolí osobu, se kterou vychází jen velmi obtížně.

Konflikty vnímáme na různých úrovních: informační, zájmové, hodnotové a ideové. Čím vyšší je úroveň, tím náročnější je průběh a často i následky. Konflikty se vyvíjejí, gradují, rozeznáváme jednotlivé stupně závažnosti, tj. potíže, problémy, svízelné až obtížné situace, nesrovnalosti, neshody, spory nebo sváry, zápasy, nepřátelství. Pojmenovat bychom je mohli i jinými slovy, ale výsledky jsou vždy shodné. Nepodaří-li se nám objevit budoucí konflikt již v zárodku a začít jej řešit včas, postupně nabyde na své intenzitě a může se stát až neřešitelnou událostí.

Disciplinární řízení

Hlavním cílem disciplinárního řízení je vyřešení určitého problému. Může se jednat jak o porušení povinností zaměstnanců, tak i např. o problémy pracovního výkonu. Jedná se v podstatě o jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů v podniku.

Disciplinární řád

Disciplinární řízení probíhá podle předem stanoveného disciplinárního řádu. Tento řád si každá firma zpracovává individuálně podle svých požadavků. Každý řád by měl ovšem splňovat určité náležitosti jako je vymezení kdy dojde k zahájení řízení, systém postihů a další. Disciplinární řízení by mělo být:

- vedeno pouze v případě, že existuje dobrý důvod a jasný důkaz
- přiměřené povaze problému či provinění
- spravedlivé
- poskytovat zaměstnanci právo být během formálního projednávání zastoupen spolupracovníkem či zástupcem zaměstnanců
- poskytovat zaměstnanci právo seznámit se s obviněními a vyjádřit se k nim
- poskytovat zaměstnanci právo se odvolat proti jakýmkoliv disciplinárním opatřením.

Procedura

Každé disciplinární řízení se dělí do těchto fází – neformální varování, formální varování a další disciplinární opatření.

- Neformální varování

V případech, kdy se zaměstnanec dopustí menšího prohřešku, který se navíc stal poprvé, dostane neformální varování. To je nejčastěji v ústní formě a zajišťuje ho přímý nadřízený, případně vedoucí týmu.

- Formální varování

Druhým stupněm varování je tzv. formální varování. Toto varování opět uděluje přímý nadřízený zaměstnance, případně vedoucí týmu. Důvodem pro jeho udělení je závažnější přestupek, případně opakované menší prohřešení. Obsahem varování by mělo být přesné provinění a případné určení budoucího disciplinárního opatření, které bude uplatněno v případě opakování prohřešku. Zaměstnanec by měl varování stvrdit svým podpisem. Případně, že nesouhlasí s jeho obsahem, má možnost se odvolat ke svému vyššímu nadřízenému.

Další disciplinární opatření

Pokud nepomůže ani jedno ze zmíněných varování, nastává čas na jiné disciplinární řešení. Toto řešení může mít více podob; nejčastěji se využívá suspendace nebo výpověď. Vždy je dobré celou záležitost nejprve zkonzultovat s personálním manažerem podniku. Obranou zaměstnance může být odvolání k výše postavenému manažerovi ve firmě, který může celou záležitost přehodnotit. Okamžité propuštění nastává po hrubém porušení pracovních povinností a mohou jej doporučovat a schvalovat pouze vyšší manažeři.

Disciplinární pohovor

Disciplinární pohovor je sezení zaměstnance, který se dopustil prohřešku s nadřízeným. Pro obě strany je dobré se na tento pohovor patřičně připravit, proto by neměl následovat ihned po porušení pracovní povinnosti, ale s určitým časovým odstupem. Pohovor by neměl být pouze kázáním nadřízeného, ale jde o diskuzi, kde by se měly zapojit obě strany. Důležité je, aby byl celý pohovor jasně ukončen. Vedoucí pracovník by měl jasně definovat problém. Zaměstnavatel by se měl snažit svého zaměstnance navést zpět na správnou cestu, ale zároveň nesmí být při řešení přestupků příliš laxní.

Disciplinární pohovor versus konzultace

Podřízený přijde na pohovor s vědomím, že se dočká nejspíš nějakého postihu, ale nadřízený může tuto situaci využít ke konzultaci o problému. Nadřízený by měl objasnit, jak vidí situaci ze svého pohledu a vysvětlit, že chce pomoci najít řešení. Je lepší klást otevřené otázky, které vyžadují víceslovnou odpověď. Na závěr každé takovéto konzultace by měl vedoucí celou situaci shrnout, aby podřízený viděl, že ji pochopil správně. Ne vždy totiž vyhazov zlepší situaci na pracovišti. Mnohdy si stačí se zaměstnancem rozumně promluvit, pochopit jeho problémy a najít cestu k jejich vyřešení.