

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Diplomová práce

Bc. Jana Zemanová

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra managementu podnikatelské sféry

Problematika personálního řízení

v GE Money Bank

Vypracovala:

Bc. Jana Zemanová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Hana Ezrová, CSc.

Tišice, duben 2008

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Problematika personálního řízení v GE Money Bank“

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Tišice, duben 2008

podpis studenta

A n o t a c e

Problematika personálního řízení v GE Money Bank

Cílem diplomové práce je zhodnocení personálního řízení GE Money Bank se zaměřením na problematiku získávání a zdrojů pracovníků, výběr pracovníků, orientaci pracovníků a zejména na řízení pracovního výkonu a hodnocení. Úkolem práce především je stanovit, který ze způsobů poskytování zpětné vazby pracovníkům je účinnější, v závislosti na zvolených kritériích.

duben 2008

P o d ě k o v á n í

Za cenné rady, námět a inspiraci

bych chtěla poděkovat

doc. Ing. Haně Ezrové, CSc.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Představení společnosti.....	11
2.1	Organizační struktura.....	11
2.2	Obor činnosti.....	12
2.3	Strategie společnosti	12
2.3.1	Tvorba strategie	13
2.3.2	Korporátní strategie růstu	13
3	Získávání pracovníků.....	14
3.1	Podmínky získávání pracovníků.....	14
3.1.1	Vnitřní podmínky.....	14
3.1.2	Vnější podmínky.....	15
3.2	Zdroje pracovníků.....	15
3.2.1	Vnitřní zdroje pracovních sil	15
3.2.2	Vnější zdroje pracovních sil	16
3.3	Popis pracovní pozice	16
3.4	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	17
4	Výběr pracovníků	18
4.1	Výběrový pohovor	18
4.1.1	Behavioral event interview	19
4.2	Assessment centre.....	19
4.2.1	Součásti assessment centre	20
5	Adaptace pracovníků	21
5.1	Fáze procesu adaptace	21
5.2	Časový harmonogram procesu adaptace.....	21
6	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....	23
6.1	Hodnocení pracovníků.....	24
6.1.1	Roční hodnocení	25
6.2	Pochvala a pokárání	25

6.3	Hodnotitel	26
6.4	Motivace a motivační nástroje	27
6.4.1	Maslowova teorie potřeb	27
6.4.2	Různí lidé a jejich motivy	28
7	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	30
7.1	Vzdělávací systém	31
7.1.1	Používané metody vzdělávání	31
7.1.1.1	Metody používané na pracovišti	32
7.1.1.2	Metody používané mimo pracoviště	34
7.2	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	35
8	Získávání pracovníků v GE Money Bank	37
8.1	Vnitřní zdroje pracovních sil	37
8.1.1	Podmínky pro obsazování interních pozic	37
8.2	Vnější zdroje pracovníků podle GE Money Bank	39
9	Výběr pracovníků v GE Money Bank	41
9.1	Metoda Power Hiring	41
9.1.1	Zodpovědnost HR a LM při náboru	41
9.1.2	Základní zásady metody	43
9.1.3	Profil výkonu a pracovního místa	43
9.1.3.1	Definice cílů pozice	43
9.1.4	Průběh samotného pohovoru	44
9.1.4.1	Typy pohovorů	44
9.2	HR dokumentace	49
9.2.1	Vznik pracovního poměru	49
10	Adaptace pracovníka	50
10.1	Účastníci v procesu adaptace	51
10.2	Adaptační proces na oddělení Správy pohledávek	53
10.3	New Manager Assimilation (NMA)	54
11	Řízení pracovního výkonu	55
11.1	Zpětná vazba	56

11.1.1	Způsob poskytování zpětné vazby	56
11.1.1.1	Typy zpětné vazby	57
11.2	Skip level	61
11.3	Roční hodnocení pracovníků EMS	61
11.4	Spokojenost zaměstnanců	63
11.5	Motivace a motivační nástroje používané v GE	63
12	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	65
12.1	Metody vzdělávání používané na pracovišti	65
12.1.1	Koučování	65
12.1.1.1	Oblast cíle	65
12.1.1.2	Oblast reality	66
12.1.1.3	Oblast možností	66
12.1.1.4	Oblast vůle	66
12.1.2	Mentoring	66
12.2	Metody vzdělávání používané mimo pracoviště	67
12.2.1	GE Money University	68
12.2.1.1	Studijní program fakulty Operations	69
12.2.1.2	Úspěšnost absolventů fakulty Operations	70
12.3	Třistašedesátistupňová zpětná vazba	70
13	Závěr	73
14	Literatura	74
15	Přílohy	75

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Hierarchie potřeb dle Maslowa	27
Obrázek 2 – Model třistašedesátistupňové zpětné vazby	35
Obrázek 3 - Interní nábor "Schodiště možností"	39
Obrázek 4 - Kariérový plán	39
Obrázek 5 - Novinový inzerát.....	40
Obrázek 6 – Životní cyklus zaměstnance	51
Obrázek 7 - Hodnocení obsahu 1.....	59
Obrázek 8 - Hodnocení obsahu 2.....	59
Obrázek 9 - Hodnocení obsahu 3.....	59
Obrázek 10 - Hodnocení mentora 1	60
Obrázek 11 - Hodnocení mentora 2	60
Obrázek 12 - Hodnocení organizace.....	60
Obrázek 13 - Vitality chart a EDP	62
Obrázek 14 - Distribuční křivka	63
Obrázek 15 - Úspěšnost absolventů fakulty Operations	70
Obrázek 16 - Mapa procesu 360° zpětné vazby	72
Tabulka 1 - Hierarchie potřeb dle Maslowa	28
Tabulka 2 - Výše odměn za doporučení	40
Tabulka 3 - Zodpovědnost HR a LM.....	41

1 Úvod

Heslo řady úspěšných manažerů zní: „Potřebujeme správné lidi na správných místech“. Trvalý úspěch firmy dle Bedrnové do značné míry závisí na té části jejího kapitálu, který představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují. [2]

Společnost GE Money Bank je součástí nadnárodní společnosti General Electric, jež si plně uvědomuje nutnost investic do lidského kapitálu a rozvoje potenciálu svých zaměstnanců. Všechny personální činnosti prováděné v této společnosti vychází z dlouholetých tradic a jsou důsledkem neustálého zlepšování, i z toho důvodu jsem pro svou diplomovou práci tuto společnost zvolila.

Cílem mé diplomové práce je zmapování personálního řízení ve společnosti GE Money Bank se zaměřením na pět základních oblastí, jimiž je získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a vzdělávání pracovníků.

Získávání pracovníků je pro každou společnost velice důležitým procesem, neboť získání kvalitního kandidáta na odpovídající pracovní pozici přispívá k budoucí spokojenosti s prací a podávání dobrého pracovního výkonu.

Orientace pracovníků na pracovišti je další z činností, na niž je v GE Money Bank kladen důraz, neboť cílem společnosti je, aby se každý pracovník plně identifikoval s kulturou organizace a právě tato činnost nejvíce přispívá na počátku pracovního poměru k vybudování vzájemného vztahu mezi organizací a zaměstnancem.

Řízení pracovního výkonu jako další část této práce opět patří ve společnosti k důležitým činnostem, neboť na pracovní výkon zaměstnanců je kladen velký důraz a společnost se snaží zaměstnance co nejvíce podporovat a rozvíjet.

S touto činností následně souvisí i poslední velká část této práce a tou je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

2 Představení společnosti

Společnost General Electric (GE) byla založena v roce 1892 tedy před více než sto lety jako Edison Electric co. U jejích zrodu stál geniální vynálezce Thomas Alva Edison. Již od svého vzniku je synonymem špičkových technologií a kvality. GE je jediná společnost působící dnes na americké burze Dow Jones Industrial Index, která působila již na původní burze v roce 1896. Několikrát také získala ocenění nejobdivovanější společnosti světa zejména v době působení legendárního a ve světě uznávaného generálního ředitele Jacka Welche, který byl též jmenován manažerem století. [10]

2.1 Organizační struktura

Současný generální ředitel Jeffrey Immelt o GE říká: „Jsme globální, diversifikovaná, technologická, mediální a finanční společnost, která se vyvíjí směrem, kterým ji může následovat pouze několik málo společností“. [11]

GE působí ve stu zemích světa a zaměstnává přes 300.000 lidí. Společnost je tvořena šesti divizemi, kterými jsou GE Commercial Finance, GE Healthcare, GE Industrial, GE Infrastructure, GE Money, NBC Universal. GE Money je velice rychle rostoucí divize, jež byla založena v roce 1991. Nyní již působí v 51 zemích a zaměstnává třicet tisíc zaměstnanců. [10]

Do České republiky vstoupila GE Money v roce 1997 a působí zde prostřednictvím banky GE Money Bank, splátkové společnosti GE Money Multiservis a leasingové společnosti GE Money Auto. Společnost spravuje portfolio 1,7 milionu klientů a celkem 70 miliard Kč aktiv. V ČR zaměstnává 3200 zaměstnanců. [9]

GE Money Bank patří do rodiny GE od roku 1998. V současné době provozuje více než 200 obchodních míst a 400 bankomatů. Příslibem značky GE je snadnost, přizpůsobivost, rychlost a dostupnost produktů a služeb. Základní kapitál GE Money Bank činí 510,000.000,-Kč, jež je tvořen pětistydeseti kusy kmenových listinných akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1,000.000,-Kč. Akcionářem banky je GE Capital International Holdings Corporation, který vlastní 100% podíl na hlasovacích právech a 100% přímý podíl na základním kapitálu banky. [9]

2.2 Obor činnosti

GE Money se na našem trhu tedy zaměřuje převážně na retailové bankovníctví a používá přitom nejrozumnější distribuční kanály, mezi než patří maloobchodníci, finanční zprostředkovatelé (makléři), obchodní zástupci, pobočky, bankomaty a telemarketing.

2.3 Strategie společnosti

Strategie společnosti se opírá o její hodnoty, které se projevují určitým způsobem chování a jednání.

Hodnotami společnosti jsou: [11]

- Zvídavost
- Nadšení
- Vynalézavost
- Zodpovědnost
- Týmová práce
- Zaujetí
- Otevřenost
- Inspirace

Přičemž se vždy dvě po sobě následující hodnoty projevují určitým typem akce neboli postupem. Zvídavost a nadšení jsou projevem akce představit si, vynalézavost a zodpovědnost je projevem řešit. Dalšími akcemi jsou dále tvořit a vést.

Hlavními pilíři, o které se společnost opírá a na kterých je vybudována patří tedy již zmíněné hodnoty, integrita, compliance a corporate citizenship.

Společnost se nachází v globálním prostředí, které se sice dynamicky mění, ale jelikož se jedná o odvětví, které je typické vysokými vstupními náklady, lze je lépe charakterizovat jako stabilní a zaujímá typ diferenciací strategie s cílem získání většího tržního podílu. GE Money Bank ji systematicky buduje prostřednictvím dostupných marketingových nástrojů a vytváří silnou image nabízených produktů a služeb. Tím, že demonstruje lepší vlastnosti vlastních produktů v porovnání s konkurencí, buduje své postavení a strategii spíše na obchodní značce než na konkrétním produktu. Pro tento typ strategie jsou klíčové některé faktory a to podrobná znalost zákazníka, znalost zákazníkem ceněných skutečností, znalost konkurentů aj.

2.3.1 Tvorba strategie

Proces tvorby strategie vychází ze SWOT analýzy. Na korporátním stupni je stanovena celokorporátní strategie, která se zaměřuje na růst a rozvoj společnosti jako celku při využití synergického efektu.

Celokorporátní strategie je hlavní a určující pro celou společnost. Tato strategie je určena globálně pro celý region střední a východní Evropy a stanovuje základní cíle pro rozvoj na následující období.

Teprve na základě této strategie se vypracovává strategie na podnikové úrovni. Jak jsem již zmínila, jedná se o diferenciatní typ strategie.

Podniková strategie stanovuje priority a cíle pro následující období v regionu ČR a SR. Těmi je růst, důsledná orientace na kvalitní služby, rozvoj zaměstnanců a inovace produktů a služeb. Strategie se dále dělí do jednotlivých funkčních strategií, kterými se myslí strategie jednotlivých divizí. Období, na která se strategie zaměřují, jsou dva roky pro celokorporátní, rok pro podnikovou i funkční. V následující části se budu věnovat pouze korporátní strategii v rámci zmíněného regionu.

2.3.2 Korporátní strategie růstu

Dle informací společnosti je zmíněná strategie stanovována v rámci regionu střední a východní Evropa. Jedná se o významný region se 400 miliony obyvatel a HDP ve výši 3,8 bilionu dolarů. Tento trh je tedy velice rozsáhlý a tomu odpovídá i počet příležitostí a prakticky neomezeným potenciálem růstu. GE Money Bank uplatňuje obchodní model GO DEEP, MOVE EAST. [11]

Již zmíněná strategie růstu se zaměřuje na tři základní oblasti, které je třeba nadále rozvíjet a budovat. Těmi oblastmi je růst retailového bankovníctví, ještě bližší spolupráce s prodejci a zjednodušení organizace, větší využívání synergického efektu a řízení rizik. Dalšími prioritami, které se již příliš netýkají českého trhu je posílit pozici v Rusku a samozřejmě expandovat na nové trhy. Strategie růstu se zaměřuje na několik hlavních nástrojů, mezi které patří kreditní karty, hypotéky, vklady a běžné účty, wealth management, pojištění a produkty pro malé a střední podniky. [11]

3 Získávání pracovníků

Nábor pracovníků jak jej vidí Koubek [5] je činnost, jejímž úkolem je zajistit příliv dostatečného množství vhodných pracovníků na volná pracovní místa a to s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

3.1 Podmínky získávání pracovníků

Podle Koubka [5] můžeme podmínky získávání pracovníků rozlišit na vnitřní a vnější. Vnitřní podmínky získávání pracovníků podle něj ovlivňuje spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.

3.1.1 Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky rozlišujeme podle toho, zda souvisí s konkrétním pracovním místem či přímo s organizací, která toto pracovní místo nabízí. [5]

Podmínky související s konkrétním pracovním místem:

- povaha práce
- místo vykonávané práce
- pracovní podmínky (odměna, zaměstnanecké výhody)
- požadavky na pracovníka (kvalifikace, vzdělání)
- postavení v hierarchii organizace
- rozsah povinností a odpovědnosti

Podmínky související s organizací:

- poloha organizace
- sociální klima v organizaci
- význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace

- úroveň odměňování a péče o zaměstnance
- možnost profesního růstu případně dalšího vzdělávání

3.1.2 Vnější podmínky

- podmínky ekonomické (rozdíl mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce)
- podmínky demografické (mobilita obyvatelstva)
- podmínky sociální (rodinná, hodnotová, profesní orientace)
- podmínky technologické (rekvalifikace)
- podmínky sídelní (preference území či určitého typu osídlení)
- podmínky politicko-legislativní (regulace trhu práce) [5]

3.2 Zdroje pracovníků

Organizace může dle Bedrnové [2] při obsazování volných pozic využít dvou zdrojů pracovníků a to zdroje vnitropodnikové (interní, vnitřní) a mimopodnikové (externí, vnější). V současné době panuje trend, kdy organizace hledá vhodného kandidáta nejprve mezi svými zaměstnanci a teprve poté přistupuje k hledání kandidátů vně organizace.

3.2.1 Vnitřní zdroje pracovních sil

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami
- pracovníci, u kterých je zájem na tom, aby vykonávali náročnější práci
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na nové (uvolněné) pracovní místo [5]

Mezi hlavní přednosti získávání pracovníků z vnitřních zdrojů zejména patří to, že organizace pracovníka velmi dobře zná a to včetně jeho silných i slabých stránek. Naopak i samotný pracovník v tomto okamžiku uchazeč organizaci dobře zná. Dalším pozitivním přínosem je skutečnost, že pracovníci jsou ochotni podávat vyšší pracovní výkony v případě, že spatřují ve svém zaměstnání možnost profesního růstu a dalšího osobního vzdělávání. Naopak za negativní je možné považovat fakt, že do společnosti nemají možnost přijít noví lidé s novými názory a myšlenkami.

3.2.2 Vnější zdroje pracovních sil

- úřady práce
- personální útvary jiných organizací
- vytipování konkrétních pracovníků z jiných organizací
- spolupráce s různými typy škol
- inzerce
- zveřejnění nabídky v rámci vyhlášení konkursního řízení
- pořádání „dnů otevřených dveří“
- využití letáků, plakátů apod.
- doporučení zaměstnanců [2]

Pokud se společnost rozhodne přistoupit k výběru pracovníků z vnějších zdrojů získá mnohem větší variabilitu schopností u uchazečů, než by bylo zřejmě možné nalézt u uchazečů interních. Získání pracovníka z externích zdrojů může být naopak finančně nákladnější. Též samotný proces adaptace pracovníka trvá zpravidla déle než u pracovníka získaného interním náborem.

Hlavní úlohu při procesu získávání pracovníků má personální útvar. Musí zajistit, aby byly vždy k dispozici popisy pracovních míst a jejich specifikace. Současně rozhoduje o tom, na které zdroje se jejich získávání zaměří. Personální útvar také formuluje nabídky zaměstnání a rozhoduje o volbě metod získávání, provádí většinu prací spojených s předvýběrem a se sestavováním seznamu uchazečů. Dále volí dokumenty a informace, které bude společnost od jednotlivých uchazečů požadovat. Ve všech bodech úzce spolupracuje s vedoucími pracovníky – především liniovými manažery, kteří právě potřebu získávání pracovníků na konkrétní pracovní místa identifikují.

3.3 Popis pracovní pozice

Je velice důležité určit, které z charakteristik jsou důležité pro poskytnutí uchazeči dostatečné množství relevantních informací o obsazované pracovní pozici. Tedy, které konkrétní činnosti jsou náplní práce a jaké hlavní požadavky na ni kladené musí uchazeč splňovat. Každý popis musí nutně obsahovat název pracovního místa a místo výkonu práce. Mezi hlavní požadavky kladené na osobu pracovníka lze zařadit

kvalifikaci a vzdělání, dovednosti, pracovní zkušenosti a též osobnostní charakteristiky. Jednotlivé požadavky je třeba následně rozčlenit podle toho, zda je považujeme za nezbytné pro vykonávání určité pozice případně okrajové a nejsou pro výkon této pozice stěžejní. [5]

3.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Většina společností požaduje od svých žadatelů vyplnění tzv. dotazníku pro uchazeče o zaměstnání, kde uchazeči vyplňují informace o sobě a své dosavadní praxi. Společnosti mají povinnost tyto dotazníky uchovávat jen v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

Dalším požadovaným dokumentem je zpravidla životopis uchazeče. Existují tři základní druhy životopisů a to: volný, polostrukturovaný a strukturovaný životopis. Pokud se v současnosti podíváme na nabídky práce, je zpravidla požadován životopis strukturovaný.

Některé společnosti také vyžadují zaslání motivačního dopisu. Motivační dopis by neměl být příliš dlouhý, spíše by se mělo jednat o udání pozice, na kterou se uchazeč hlásí a stručné vyjádření, proč je zrovna on tím vhodným kandidátem.

Na základě těchto dokumentů a informací je prováděn předvýběr uchazečů a ty jsou poté řazeni do skupin podle vhodnosti vykonávat pracovní pozici. [5]

4 Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů o pracovní pozici odpovídá požadavkům společnosti a bude též přispívat k dobrým mezilidským vztahům v organizaci. Dříve než přistoupíme k výběru pracovníků, je třeba zvolit vhodnou metodu jejich výběru. [5]

Mezi často používané metody patří již výše zmiňovaný dotazník. Další metodou je zkoumání uchazečova životopisu. Kdy se posuzovatelé zaměřují zejména na informace o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče, zároveň samozřejmě prozradí i informace o osobnosti uchazeče. Velice často se také používají profesní psychodiagnostické testy.

Profesní psychodiagnostické testy můžeme rozdělit na testy výkonové a testy osobnostní. Do výkonových testů patří zejména testy vědomostí, schopností a inteligence. Do skupiny testů osobnostních se řadí projektové testy, dotazníky a objektivní testy osobnosti. Tyto testy zlepšují subjektivní odhady o testovaných osobách, brání subjektivnímu zkreslení přijímaných informací, mají kontrolovatelný průběh i hodnocení a také umožňují srovnání testovaných vzájemně mezi sebou.

Někdy může proces výběru též obsahovat vzorek určité práce, kterou by měl pracovník později vykonávat. Součástí také obvykle bývá řešení nějaké případové studie či jednání v modelové situaci, která může v praxi nastat.

V současné době patří mezi nejčastěji používané metody pohovor a také assessment centrum.

4.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je v současné době asi nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Hlavním cílem výběrového pohovoru je získat podrobnější a konkrétnější informace o kandidátovi, uchazeč také během pohovoru získá dodatečné informace o společnosti. Výběrový pohovor umožňuje blíže a lépe posoudit osobnost uchazeče.

Výběrový pohovor může mít několik forem:

- Pohovor 1+1 – tento typ pohovor vede s uchazečem jeden představitel organizace, posouzení uchazeče je tudíž velice subjektivní a hodí se zejména pro výběr pracovníků na nižší obsazované pracovní pozice
- Pohovorový panel – tohoto typu pohovoru se většinou kromě bezprostředního nadřízeného účastní též personalista případně zkušený psycholog, přičemž každý zaujímá během pohovoru určitou roli. Díky pohledu více osob je možné odstranit subjektivní vlivy v posuzování.
- Postupný pohovor – jedná se o typ pohovoru, při němž se uchazeč setkává postupně s několika představiteli společnosti

4.1.1 Behavioral event interview

Otázky kladené uchazeči v průběhu behaviorálního interview se nezaměřují na pocity, znalosti, postoje či myšlenky, ale na jeho chování v konkrétní situaci. Takto kladené otázky směřují ke konkrétním kompetencím. Základním principem tohoto druhu pohovoru je, že chování, které se má odehrát v budoucnosti, můžeme nejlépe předpovědět na základě chování v minulosti.

Příkladem takto kladené otázky může být: „ Jak se vnímáte jako organizátor? Určete na stupnici 0-10 a následně dokažte na konkrétním příkladu.“

Mezi nesporné výhody patří zejména to, že získané odpovědi od uchazeče jsou již konkrétními profily jeho chování v určitých situacích, se kterými je možné nadále pracovat a klasifikovat je. Dále se snižuje riziko zkreslení odpovědi v sociálně žádoucím směru.

4.2 Assessment centre

Assessment centre je v současné době velmi často používaná metoda výběru pracovníků. Je velice oblíbená, neboť poskytuje komplexní pohled na jednotlivé uchazeče, kteří jsou posuzováni nejen individuálně, ale také jako součást dané skupiny. Cílem assessment centra je odhalit, zda daný uchazeč svými osobnostními charakteristikami zapadá do organizační kultury společnosti. Mezi hlavní principy assessment centra patří možnost účasti více pozorovatelů, kteří posuzují a zaznamenávají chování kandidátů v různých situacích a fázích. Při assessment centru je také většinou využíváno vícero různých metod, které nabízejí různé úhly pohledu na

jednotlivé uchazeče. Nespornou výhodou je rovněž pozorování změn chování v čase jednotlivých zájemců o pracovní pozici.

Assessment centre je velice náročnou formou výběru zaměstnanců a může trvat i celý den. Za klíčové při výběru kandidátů formou assessment centra je považována nutnost zaměřit se na důležité kompetence, které odpovídají dané konkrétní pozici resp. pracovnímu místu.

4.2.1 Součásti assessment centre

Každá společnost využívající tuto metodu si ji často upravuje podle vlastních potřeb a požadavků. Většinou se skládá z profesních psychodiagnostických testů, modelových situací a následně také z interview, které bývá zaměřeno zejména na motivaci a hodnoty uchazeče. Během samotného assessment centra jsou zájemci vystavováni různým ať již individuálním či skupinovým situacím. Mezi tyto situace můžeme zařadit:

- prezentace – velice často se jedná o prezentaci osoby či určitého tématu, např. se zabývá otázkami, jaké budou první kroky kandidáta v nové pozici, případně jaký je jeho nejcennější neúspěch
- týmové modelové situace
- týmové či individuální případové studie – velice často se využívá staveb nějaké věže a posuzuje se, jakou roli zaujímá který z uchazečů
- hraní rolí – v této fázi je uchazeč vystaven konkrétní situaci s potenciálním kolegou, podřízeným či zákazníkem

5 Adaptace pracovníků

Fáze adaptace nebo též orientace pracovníků je považována za velice důležitou, neboť právě v této fázi nový zaměstnanec poznává organizaci s jejími hodnotami a firemní kulturou. Cílem adaptace pracovníků je jeho rychlé zařazení na pracovní místo.

5.1 Fáze procesu adaptace

Proces adaptace probíhá v několika částech. Za první část můžeme považovat celopodnikovou část orientace, ve které by měl pracovník získat informace o společnosti jako celku. Tuto fázi absolvují všichni nově nastoupivší pracovníci společně bez ohledu na jejich budoucí zastávanou pozici v organizaci. Ve většině případů získávají brožuru se všemi podstatnými informacemi o organizaci a způsobu jejího fungování. Jsou zde též stanovena jeho práva a povinnosti a očekávané vzorce jeho chování v organizaci. [5]

Následně nový zaměstnanec absolvuje týmovou orientaci, kdy jsou mu sděleny veškeré informace týkající se chodu oddělení, ve kterém bude následně působit.

Poté již následuje samotná orientace na konkrétní pracovní místo. Tato fáze je již úzce zaměřena na budoucí povahu a charakter vykonávané práce. Zaměstnanci jsou sděleny požadavky na něj kladené. Je nutné jej podrobně seznámit s náplní práce, časovým harmonogramem adaptace a také způsobem, kterým bude za svou práci hodnocen a odměňován.

Důležitost adaptace pracovníků spočívá zejména v nutnosti vyvolat v novém zaměstnanci zájem o práci v dané organizaci, neboť je velice častým jevem, že někteří pracovníci nejsou dostatečně seznámeni s organizací a nedojde u nich k identifikaci s výše zmíněnými organizačními hodnotami. Pouze pracovníka, který se identifikuje s organizačními hodnotami, lze považovat za spokojeného v práci.

5.2 Časový harmonogram procesu adaptace

Stanovení vyhovujícího časového harmonogramu je považováno za velice obtížnou, ale stěžejní součást procesu adaptace. Veškeré informace, které je potřebné, aby pracovník během tohoto období obdržel, je nutné rozčlenit podle jejich priorit a seznamovat s nimi pracovníka postupně. Noví pracovníci často absolvují nějakou

formu vstupního školení. Tímto školením by ale proces adaptace rozhodně neměl končit. Je nutné na něj navázat ostatní aktivity adaptace přímo v místě výkonu práce. **[5]**

Časový harmonogram bývá nastaven tak, aby pracovník samostatně zvládal veškeré činnosti související s výkonem pracovní pozice do skončení stanovené zkušební doby, zpravidla v délce tří měsíců.

6 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Cílem každé organizace je, aby její pracovníci odváděli co možná nejvyšší pracovní výkon a pomáhali tak organizaci docílit maximálních výsledků a vysoké efektivity vykonávaných činností.

„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců“ [1]

Řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje několik provázaných aktivit, které jsou v kompetenci přímých nadřízených nikoliv personálního útvaru. Nejprve je důležité pracovníka seznámit s jeho pracovními úkoly, aby měl vždy jasný přehled o tom, co se od něj očekává a na základě jakých kritérií bude prováděno jeho hodnocení. Je třeba si uvědomit, že řízení pracovního výkonu neznamena pouhé hodnocení, ale též odměňování a zejména tedy vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Systém řízení pracovního výkonu musí být nastaven na konkrétní pracovní pozici specificky, nelze tedy nastavit nějaký univerzální systém pro všechny organizace ani pro všechny kategorie pracovníků. [1]

Během období je třeba zaměstnanci neustále poskytovat zpětnou vazbu jeho výkonu a případně na jejím základě revidovat dle jeho potřeb plán původní. Je tedy nutné neustále reagovat na aktuální požadavky a potřeby pracovníka. Velice často se stává, že pracovník nemá zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon a může se cítit ve svém zaměstnání nespokojen, neboť sám není schopen určit, zda požadovanou práci vykonává správným způsobem či dosahuje dostatečných výsledků. Toto může být jedním z důvodů k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

Každý zaměstnanec by měl mít ve svém dlouhodobém rozvojovém plánu své kariéry přesně stanoveny cíle, jejichž splnění se od něj očekává. Tyto cíle je nutné stanovit měřitelné, dosažitelné, spravedlivé a samozřejmě objektivní. Pokud bychom stanovili kritéria, jichž žádný pracovník nebude schopen dosáhnout, jistě to bude na pracovníky působit spíše negativně, než aby je to povzbuzovalo k lepším pracovním výsledkům.

Cíle je také nutné zpracovat písemně. Tyto psané cíle poté slouží jako podklady pro hodnocení.

Dalším velice často opomíjeným komponentem spolupráce je efektivní komunikace mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Nadřízený by se měl vždy snažit spolu s pracovníkem zjistit, odkud pramení jeho problémy, následně mu pomoci najít jejich řešení a také mu vytvořit správné prostředí pro jejich odstranění.

Rozhodujícím činitelem je, aby se pracovník s organizací plně identifikoval, tedy aby sdílel její hodnoty a uvědomoval si své postavení v ní, jakožto důležitého prvku. Pouze pracovník, který je ve svém zaměstnání spokojen, může podávat očekávaný pracovní výkon. Výkonnost zaměstnanců tedy úzce souvisí s jejich motivací.

6.1 Hodnocení pracovníků

Úkolem hodnocení pracovníků je zjištění, jakým způsobem pracovník svoji práci vykonává, tedy jak plní zadané úkoly, jakou roli zastává v týmu a jaké jsou jeho vztahy se zainteresovanými osobami.

Na základě těchto zjištění je nezbytné sdělit výsledky našeho šetření zaměstnanci a následně také s ním hledat řešení vedoucí ke zlepšení jeho pracovního výkonu.

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“ [5]

Při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance hraje nejdůležitější roli jeho bezprostřední nadřízený, neboť on je právě ta osoba, která by měla být pracovníkovi nápomocna při řešení všech jeho problémů a obtíží.

Zpětnou vazbu pracovního výkonu je nutné podávat tak často, jak je za dané situace požadována. V naléhavých případech je třeba zpětnou vazbu podávat ihned, nečekat tedy na nějaké předem stanovené období pro hodnocení, které bývá zpravidla jednou za pololetí. Průběžná zpětná vazba velice dobře pomáhá budovat vztahy mezi nadřízeným a podřízeným. Pracovník totiž získává pocit, že organizaci či nadřízenému není lhostejný a záleží mu na jeho budoucích pracovních výsledcích, osobním rozvoji a kariéře ve společnosti.

Hodnocení by mělo být zpracováno písemně a zaměstnanec by měl mít vždy prostor a možnost se k hodnocení vyjádřit. V případě, že s hodnocením v předložené podobě nesouhlasí, měl by mít možnost domáhat se změny hodnocení a vznést argumenty ve svůj prospěch.

6.1.1 Roční hodnocení

Roční hodnocení je specifický typ hodnocení. Při ročním hodnotícím rozhovoru totiž dochází nejen k hodnocení, ale také k vytyčování cílů a stanovení plánu rozvoje a vzdělávání. Důvodem, proč jsou při ročním hodnocení tyto oblasti spojeny v jeden rozhovor je skutečnost, že roční hodnocení umožňuje projednání těchto tří vzájemně propojených oblastí najednou. Roční hodnocení většinou vychází z cílů vytyčených pro daný rok. Pokud dojde u pracovníka k poklesu výkonnosti, může být právě roční hodnocení vhodnou příležitostí pro nastavení opatření a stanovení cílů na rok následující. [6]

6.2 Pochvala a pokárání

Pochvala patří mezi průběžné formy hodnocení pracovníků. Pochvala pracovního výkonu by měla následovat bezprostředně po splnění úkolu, jinak se její účinek vytrácí. Chvála by měla být věrohodná a upřímná. Chválen by měl být každý pracovník, nelze si vytipovat jen některé a ty chválit neustále nebo je druhým dávat stále za vzor. Pro ostatní by jistě byl tento způsob demotivující. Pochvalu je možné sdělit mezi čtyřma očima nebo též veřejně. Říká se, že se zveřejněním pochvala znásobí, avšak někomu může být veřejná forma pochvaly nepříjemná, neboť ji neumí přijmout či na ni nejsou zvyklí. Někdy je možné též hodnotit celý kolektiv či v rámci kolektivu též vyzvednout jednotlivce.

Pokárání či výtka jsou rovněž průběžným hodnocením zaměstnanců, i když vypadají velice negativně. Přesto jsou nutné a není radno je podceňovat, neboť mohou působit velice motivačně, pokud jsou dobře zvládnuty. Pokárání a výtka musí mít konkrétní argumenty a předmět. Vždy je nutné kárat mezi čtyřma očima v soukromí kanceláře, nikdy před kolegy či zákazníkem.

6.3 Hodnotitel

Možných způsobů hodnocení je několik a závisí na osobě, která hodnocení provádí. Nejčastější samozřejmě bývá hodnocení přímým nadřízeným. [5]

Přímý nadřízený je také nejkompentnější osobou, která může hodnocení poskytovat. Přímý nadřízený totiž osobu hodnoceného bezprostředně zná a zná také úkoly náležící jeho pracovnímu místu. Nadřízený poskytuje nejen pravidelnou zpětnou vazbu, ale též roční hodnocení. Někdy může být přítomen též nadřízený přímého nadřízeného jako schvalovatel poskytnutého hodnocení, aby se zaručila kontinuita hodnocení všech zaměstnanců. Tento jistě oplývá větší autoritou než přímý nadřízený, naopak může postrádat důležité informace o daném zaměstnanci.

Spolupracovník či jejich skupina také mohou podávat zpětnou vazbu výkonu pracovníka. Toto hodnocení bývá velmi kladně přijímáno, neboť dobře znají úkoly a povahu hodnocené práce. Také mohou vnést do jeho práce nové podněty velmi dobře použitelné v praxi. Pracovník toto hodnocení zcela jistě rád přijme, neboť zúčastněné osoby stojí na stejné úrovni v hierarchické struktuře společnosti.

Hodnocení podřízeným není příliš častou formou, ale může být velice přínosným v situaci, kdy se hodnotí spíše pracovní chování nadřízeného než jeho pracovní výkon. Pracovník získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vnímají. Tuto formu hodnocení je možné provádět tak, že se podřízení setkají pro poskytnutí zpětné vazby s přímým nadřízeným pracovníka.

Sebehodnocení se také používá jako určitá forma hodnocení pracovního výkonu zejména pak v kombinaci s hodnocením prováděným nadřízeným. Zaměstnanec má za úkol do určitého formuláře vyplnit své hodnocení, které je poté doplněno hodnocením nadřízeného. Pracovník má tedy možnost sám sebe ohodnotit a upozornit nadřízeného na své klady a dobré výsledky, což může být velice prospěšné pro jeho pracovní motivaci.

Na hodnocení výkonu by mělo navazovat odměňování na základě odvedené práce, též rozmísťování pracovníků a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Také stimulace a motivování pracovníků je pro zlepšení pracovního výkonu stěžejní.

6.4 Motivace a motivační nástroje

V lidské psychice působí vnitřní hybné síly, kterými jsou motivy. Tyto motivy mohou být nejen uvědomované, ale někdy si je ovšem neuvědomujeme. Projevem těchto pohnutek je tzv. motivované jednání. Pokud však někdo vyžaduje po člověku vykonat nějakou činnost, nejedná se již o motivaci ale o stimulaci jedincova jednání. Motivace a motivovanost je stěžejní pro pracovní výkon člověka, při její absenci samozřejmě nemůžeme očekávat dobré pracovní výsledky. [3]

Cílem motivace by mělo být nalezení odpovědi na otázky, proč pracovník nepodává očekávaný pracovní výkon a jak lze dosáhnout žádoucího a očekávaného stavu.

Mnozí manažeři se mylně domnívají, že nejlepší motivací pro pracovníky jsou finance. Pravdou ovšem je, že potřeby lidí se liší a jejich řešeními se zabývají různé teorie potřeb. [3]

6.4.1 Maslowova teorie potřeb

Nejznámější z těchto teorií potřeb je nespíš Maslowova hierarchie potřeb. Maslow uspořádal lidské potřeby do podoby pyramidy.

Obrázek 1 - Hierarchie potřeb dle Maslowa



Zdroj: [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.*

Po uspokojení určité úrovně potřeb klesne její význam a nastupuje úroveň vyšší. Člověk se tedy neustále snaží uspokojovat vyšší potřeby. Každou z uvedených potřeb je možné uspokojit pomocí kroků či opatření uvedených v následující tabulce. [3]

Tabulka 1 - Hierarchie potřeb dle Maslowa

Fyziologické potřeby	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a umožní mu ukázat své schopnosti

Zdroj: [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.*

6.4.2 Různí lidé a jejich motivy

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací jejich pracovníků jsou peníze. V mnoha případech tak tomu zajisté i je, ale není to zdaleka jediný prostředek motivace. Pro některé lidi, kteří již mají výdělek dostatečně vysoký, jsou důležitější jiné věci jako například smysl jejich práce, osobní pohodlí případně potěšení ze svých zálib.

Dobrý vedoucí by měl motivy různých lidí ve svém týmu dokonale znát.

Typy motivů [3]:

1. **Peníze** – někteří lidé jsou pro peníze udělat téměř vše a mají je také na prvním místě v hierarchii svých potřeb, pokud společnost disponuje s dostatkem peněžních prostředků, tito lidé budou odvádět maximální pracovní výkon s maximálním nasazením
2. **Osobní postavení** – další potřebou je potřeba některých lidí vést a řídit chod věcí, tito lidé se snaží být úspěšní zejména kvůli svému postavení založenému na poctivé práci
3. **Pracovní výsledky a výkon** jsou důležitou motivací z firemního hlediska. Lidé, kteří mají svou práci rádi se v ní snaží vyniknout a jsou zároveň motorem a

energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními spolupracovníky a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, tak jsou ochotni vynaložit vysoké úsilí pro své zlepšení.

4. **Přátelství** – dobrá atmosféra na pracovišti je pro tyto zaměstnance je nejdůležitější. Nejvíce jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích či penězích.
5. **Jistota** – lidé zaměřeni na jistotu, jsou ochotni obětovat vysoké příjmy a kariérní růst na úkor jistoty. Spokojí se s málem, ale jen když mají jistotu, že ho dostanou. Dodržují předpisy a neradi riskují.
6. **Odbornost** je rozhodujícím motivem lidí preferujících svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží vyniknout především ve své profesi, na kterou je silně fixován a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
7. **Samostatnost** - tito lidé neuznávají autoritu a těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí si o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví nebo má na danou věc jiný názor. Nakonec si vše udělají po svém.
8. **Tvořivost** (kreativita) je neustálá potřeba některých lidí vytvářet něco nového. Takový člověk preferuje práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Chce-li tedy manažer své pracovníky dobře motivovat, musí nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

7 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ [5]

V dnešní době již člověk nevystačí s tím, co se naučil během svým studií. Aby byl pracovník schopen reagovat na změny a rozvoj nejen techniky ale také společnosti, je nezbytné pracovat neustále na svém osobním rozvoji a formování osobnosti. Každá organizace je dnes nucena pružně reagovat na různé neočekávané jevy a pouze flexibilní lidé, připraveni na změny, jsou nápomocni této organizaci uspět. Pouze organizace, jež se věnují vzdělání a rozvoji pracovníků, mohou být úspěšné a konkurenceschopné.

„Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, longitudinální flexibilita), které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné vykonávání dalších, jiným pracovních míst a prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, transversální).
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.
- d) Organizace však nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolenat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu,

který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.

- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon.“ [5]

7.1 Vzdělávací systém

Do systému vzdělávání je řazeno několik vzdělávacích aktivit. Mezi tyto aktivity patří orientace, doškolování, přeškolování a také rozvoj. Je nezbytné, aby byl systém vzdělávání prováděn komplexně, tedy aby se na něm podílel nejen personální útvar, ale též všichni vedoucí pracovníci. Velice často jsou také využívány služby různých externích společností či vzdělávacích institucí. Pro zaručení úspěšnosti systému je nutné, aby byl systematický.

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ [5]

Cyklus tedy nejprve začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, na niž navazuje plánování. Poté již následuje samotná realizace vzdělávacího procesu. Pro určení úspěšnosti daného cyklu je samozřejmě také třeba provést vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Po vyhodnocení úspěšnosti by měla opět následovat fáze identifikace potřeby vzdělávání a celý cyklus by se měl neustále opakovat.

7.1.1 Používané metody vzdělávání

Vzdělávacích metod v současné době využívaných pro rozvoj pracovníků je velice mnoho a je možné je rozlišit podle toho, zda se používají přímo na pracovišti či mimo něj. Metody používané pro vzdělávání přímo na pracovišti, které jsou vhodné

především pro vzdělávání dělníků. Naopak pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů je vhodnější vzdělávání mimo místo výkonu práce.

7.1.1.1 Metody používané na pracovišti

Instruktaž na pracovišti

Tato metoda se hodí zejména pro zácvik jednodušších či dílčích pracovních postupů a pomáhá vytvářet vztah mezi pracovníkem a nadřízeným, neboť přímo nadřízený předvádí zaměstnanci pracovní postup.

Asistování

Hlavním znakem této metody je, že zkušený pracovník je přidělen pracovníku méně zkušenému, jenž mu pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů. Méně zkušený pracovník postupně přebírá složitější úkoly, až nakonec začne danou činnost vykonávat zcela samostatně. Zaměstnanec si tímto způsobem osvojí znalosti na dlouhou dobu, nevýhodou ovšem je, že si může osvojit některé špatné návyky pověřeného zkušeného pracovníka. Z toho důvodu by měl být na výběr zkušeného pracovníka pro asistenci kladen velký důraz. [5]

Coaching (Koučování)

Koučování je účinný a působivý nástroj řízení a vzdělávání. Původně se týkalo pouze oblasti sportu, ale dnes je využíván ve spoustě odvětví a oblastí. Koučování je i podstatou změn ve firemní kultuře, neboť ji výrazně ovlivňuje a vyzrálí manažeři se mu snaží přizpůsobit styl své práce. Koučování znamená vychovávat, školit, poskytovat konzultace, vytvářet návyky, trénovat, naznačovat, učit či poučit. Tato metoda umožňuje oboustrannou spolupráci pracovníka s přímým nadřízeným.

„Koučování uvolňuje potenciál člověka, umožňuje maximalizovat jeho výkon. Koučování pomáhá učit se.“ [4]

Předpokladem, se kterým koučink pracuje je, že má-li člověk problém, má v sobě i řešení, kouč pomáhá toto řešení nalézt.

Postup koučování lze rozdělit do čtyř fází[8]:

G (goal - cíl) – vždy je důležité stanovit cíl koučování

R (reality - realita) – jaký je současný stav, jak si jedinec vede

O (options - možnosti) – jaké jsou možnosti, jak změnit současný stav

W (will – vůle) – volba jedné z možností a jak budeme dál postupovat, kdo s tím může pomoci

Mentoring

Mentoring je proces, kdy zkušený mentor vede méně zkušeného zaměstnance (mentorovaného) s cílem rozvinout jeho osobnostní a profesní kvality v souladu s dlouhodobou strategií společnosti.

Mentoring je zacílen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systematického vedení, osobního příkladu a dlouhodobé zpětné vazby.

Při použití této metody se očekává přímá iniciativa pracovníka, jenž si sám volí svého mentora pro svůj osobní rozvoj. Úkolem mentora je mentorovanému udělovat rady, stimulovat jej, usměrňovat a pomáhat mu i v kariéře. Je však důležité správně zvolit osobu mentora, neboť ne každý se pro toto hodí. Mentoring může mít různou formu. Každý vztah mezi mentorem a mentorovaným je unikátní dle zainteresovaných osob. Velkou výhodou mentoringu je, že se přizpůsobuje měnícím se potřebám mentorovaného a dovednostem mentora a každá taková zkušenost je jedinečná. [5]

Rotace práce

Vzdělávaný pracovník má v průběhu svého zaměstnání možnost rotovat po různých oddělení společnosti s cílem poznat jiná pracoviště a metody práce, jež využívají. Tímto způsobem přispívá k určité pružnosti pracovníka, neboť ten je schopen přizpůsobit se změnám pracovních podmínek. Je zde ovšem riziko, že pracovník na právě zvoleném pracovišti neuspěje a tato skutečnost se může projevit na jeho dalším pracovním výkonu na původním pracovišti. [5]

7.1.1.2 Metody používané mimo pracoviště

Metod používaných mimo pracoviště je opět velká spousta, ze uvádím pouze ty nejčastěji používané.

Přednáška

Přednáška bývá využívána pro rychlé zprostředkování nových informací pro výkon pracovního místa. Je to velice rychlá metoda, avšak posluchači jsou pasivní a pro osvojení nově získaných informací není tato metoda příliš účinná. [5]

Seminář

Seminář spojuje výhody přednášky s možností skupinové diskuse. V případě užití této metody je nutné, aby byl přednášející velice dobře připraven a seminář vhodným způsobem moderoval.

Workshop

Při workshopu jsou týmově řešeny praktické problémy. Všichni účastníci mají možnost sdělit své názory a nápady pro řešení různých praktických situací.

Hraní rolí

Hraní rolí je již přímo zaměřeno na praktický rozvoj schopností zúčastněných, kteří na sebe přejímají určitou roli. Tuto metodu lze kombinovat s workshopy, při kterých bývá velice často využívána.

Outdoor training

Poslední dobou velice často používaná metoda pro rozvoj řídicích pracovníků, kteří si formou hry osvojují manažerské dovednosti. Úkoly jsou řešeny kolektivně, takže přispívá i k budování týmového ducha.

Vzdělávání pomocí počítačů

S rozvojem a rozšířením počítačů se zvyšuje i jejich využívání v oblasti vzdělávání. Počítačové kurzy jsou velice interaktivní a nabízejí možnost testování a procvičování naučených znalostí a dovedností. Zaměstnanci bývá tato metoda velice oblíbená, neboť se mohou těchto školení účastnit dle potřeby a volného pracovního času a vždy se mohou v případě nutnosti věnovat jiné činnosti dle potřeby zaměstnavatele. Nevýhodou

je vysoká cena těchto vzdělávacích programů, neboť jsou často přesně přizpůsobeny potřebám organizace. [7]

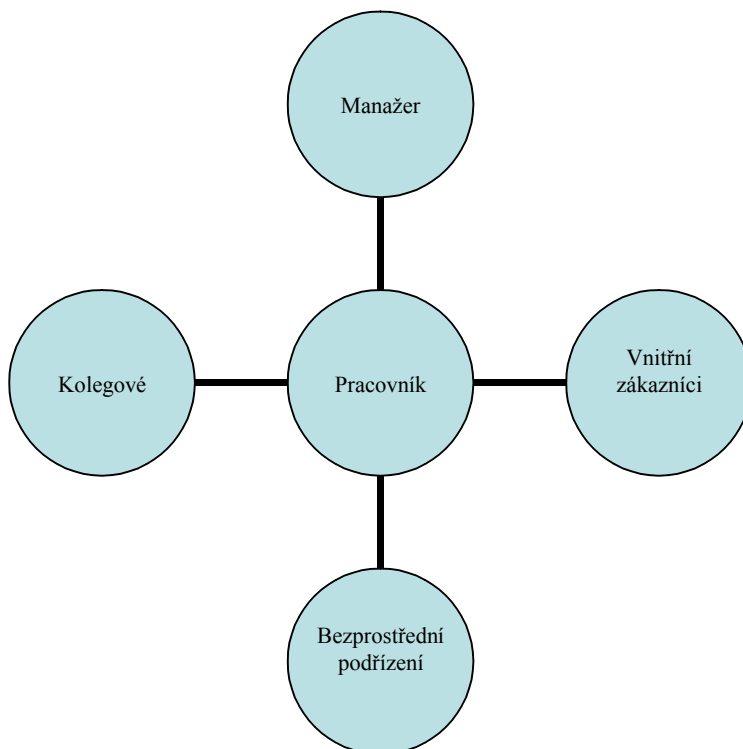
7.2 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je poměrně nový způsob hodnocení pracovního výkonu.

„Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ [1]

Tato zpětná vazba je označována také jako vícezdrojové hodnocení, neboť hodnocený získává hodnocení od více hodnotitelů, jak ukazuje následující schéma.

Obrázek 2 – Model třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*

Třistašedesátistupňová zpětná vazba má několik způsobů využití. V některých společnostech je používána pro vzdělávání a rozvoj, jinde pro hodnocení pracovníků či pro rozhodování o odměnách. Zpětná vazba bývá velice často anonymní. Velkou výhodou je, že zaměstnanec získá povědomí o schopnostech a jak je ostatní vnímají, tedy mají možnost rozpoznat prostory pro zlepšení, jež by jinak velice těžko sami identifikovali či si je sami neuvědomují. Rozvoji třistašedesátistupňové zpětné vazby velice pomohl rozvoj informačních technologií a možnost umístění na web, neboť administrace tohoto hodnocení je velice náročné na administrativu. [7]

8 Získávání pracovníků v GE Money Bank

Společnost GE Money Bank využívá pro získávání svých pracovníků jak zdrojů interních, tak zdrojů externích. O volbě a skladbě zdrojů rozhoduje HR Manager.

8.1 Vnitřní zdroje pracovních sil

Získávání pracovníků z interních zdrojů dochází velice často. Společnost si uvědomuje potenciál svých zaměstnanců a ten se také snaží následně ocenit a využít. Za největší výhodu výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů ve společnosti považují znalost silných a slabých stránek jednotlivých uchazečů a také možnost tímto své pracovníky motivovat k vyšším výkonům. Aby se zaměstnanci dozvěděli o možnostech svého pracovního postupu, využívá společnost několika míst k uveřejnění volných pracovních pozic. [11]

Uveřejnění volných pozic:

- Intranet – inzerce volných míst
- Nástěnka – umístění inzerce volných míst pro interní kandidáty
- Interní povyšování

8.1.1 Podmínky pro obsazování interních pozic

Každá společnost tedy i GE Money Bank má při obsazování interních pozic stanoveny podmínky, které musí zaměstnanec splňovat. Patří mezi ně doba strávená v aktuální pozici a pracovní hodnocení na aktuální pozici. [11]

1. doba strávená v aktuální pozici:

Band 1- 12 měsíců

Band 2, Band 3 - 12-18 měsíců

Band 4, Band 5 - 18-24 měsíců

Band označuje zařazení zaměstnance na určitou pozici. Band 1 zahrnuje nejnižší pozice, do Bandu 5 patří pozice nejvyšší s nejvyšší mírou odpovědnosti. Uvedené časové rámce byly stanoveny dle požadavku na dobu, která zajišťuje maximální přínos pro společnost a je potřebná k přiměřenému zvládnutí zadání na pozici i umožnění zaměstnanci prokázat svoji způsobilost dosáhnout stanovených cílů a zvládnout náročnější úkoly.

Výjimky jsou umožňovány pouze na základě:

- Místních potřeb / priorit
- Nákladů spojených s přijetím, přemístěním, školením
- Stupně požadovaných znalostí a úkolů spojených s danou pozicí
- Stupně obtížnosti dané pozice

2. pracovní hodnocení na stávající pozici:

Pracovní hodnocení zaměstnance musí být minimálně definováno jako “splnil očekávání”/“meets expectations”.¹

Uchází-li se zaměstnanec o volnou pozici, oblast jeho zájmu musí být v souladu s jeho kariérovými plány (viz. obr. č. 4) a zájmy identifikovanými v EMS².

¹ Meets expectations – jedna z úrovní na vitality chartu v ročním hodnocení EMS, více v kapitole číslo 11 Řízení pracovního výkonu

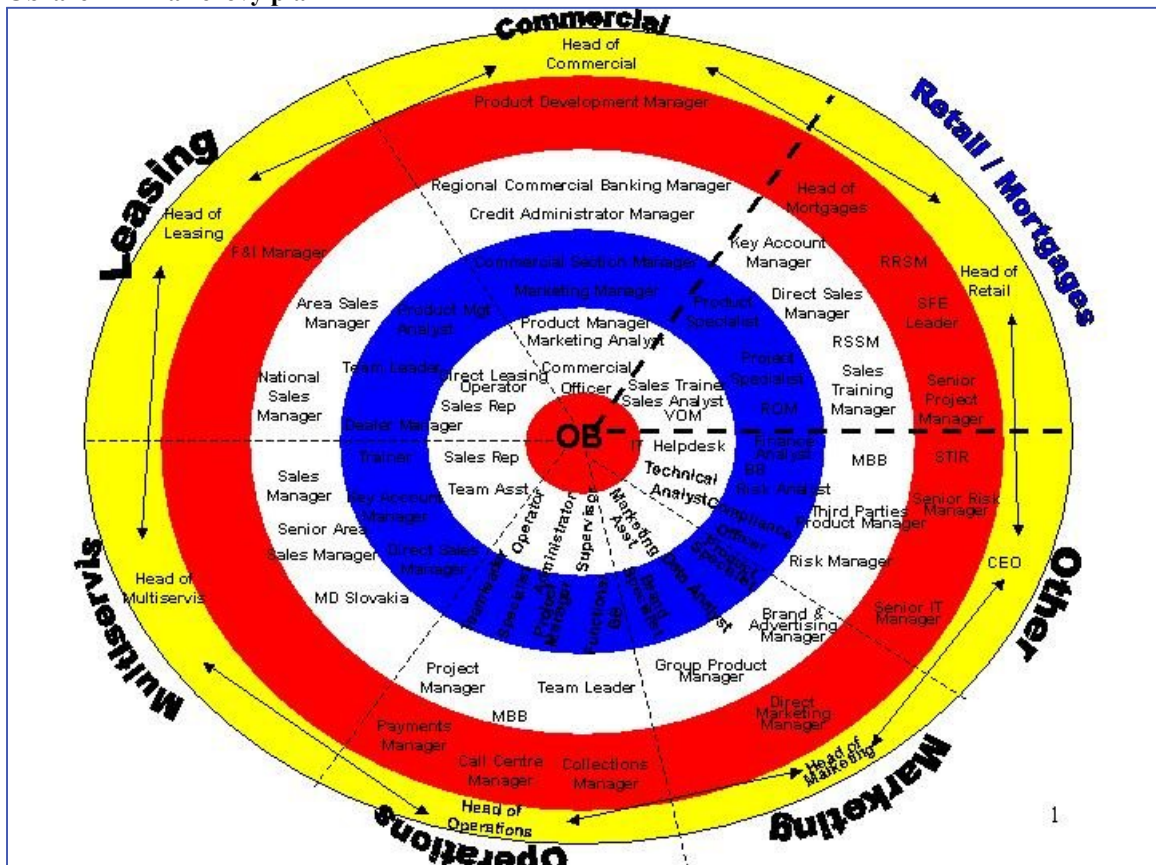
² EMS – Roční hodnocení zaměstnanců, více v kapitole číslo 11 Řízení pracovního výkonu

Obrázek 3 - Interní nábor "Schodiště možností"



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Obrázek 4 - Kariérový plán



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

8.2 Vnější zdroje pracovníků podle GE Money Bank

Společnost též využívá vnější zdroje pracovních sil, neboť ví, že je k dispozici široká škála uchazečů, kteří mohou do organizace přinést nové pohledy a nápady. I když je

naopak k přilákání, kontaktování a hodnocení žadatelů potřebná delší doba. Též adaptace na nové prostředí je náročnější a nákladnější. Současně může docházet k možným potížím se současnými zaměstnanci.

- Internet – webové stránky společnosti, inzerce volných míst na serverech prace.cz a jobs.cz
- Personální agentury
- Novinová inzerce

Obrázek 5 - Novinový inzerát

GE Money



Ostrava je ve světě. Svět je v Ostravě.

Finanční skupina GE Money, součást General Electric, největší společnosti na světě, otevírá v roce 2006 nové zákaznické centrum v Ostravě.

Přinášíme příležitost k rozvoji a dlouhodobou perspektivu zaměstnání. První pozice budeme obsazovat s nástupem od 2. ledna 2006. Po nástupu bude následovat tříměsíční zaškolení v Praze.

Více informací o obsazovaných pozicích a časovém plánu nábory získáte u Grafton Recruitment s. r. o., pobočka Ostrava, ul. 28. října 770/6, PSČ 702 00, tel: 595 131 777, e-mail: ge@grafton.cz, případně na www.gemoney.cz.



GE život podle vašich představ

Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

- Doporučující program - umožňuje každému zaměstnanci osobně doporučit odpovídajícího kandidáta na volné pracovní místo. V případě, že doporučený kandidát uspěje v náborovém procesu a zároveň úspěšně absolvuje zkušební dobu, má doporučující zaměstnanec po splnění všech podmínek programu nárok na vyplacení odměny.

Tabulka 2 - Výše odměn za doporučení

Pracovní zařazení	Odměna
DPČ	3 000,- Kč
Band 1	10 000,- Kč
Band 2	20 000,- Kč
Band 3	30 000,- Kč
Band 4	40 000,- Kč
Band 5	50 000,- Kč

Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

9 Výběr pracovníků v GE Money Bank

9.1 Metoda Power Hiring

Společnost GE Money je podle informací společnosti v současné době jedinou společností v České republice, která tuto metodu náboru zaměstnanců využívá. Podstatou této metody je, že se vhodný kandidát na pracovní pozici nehledá podle toho, co má, ale podle toho, čeho musí s danými kompetencemi, dovednostmi a schopnostmi dosáhnout. Výsledky jsou tudíž důležitější než vstupy. Jedná se tedy o tzv. behaviorální rozhovory, kdy dochází k doptávání se na kompetence. [11]

Současný pohled definuje kompetence jako soubor tří základních hodnot. První z těchto hodnot je TECHNICAL FIT, který zahrnuje tvrdé dovednosti (hard skills) uchazeče, patří sem například dovednost práce na počítači případně znalost jazyků. Druhou součástí je JOB FIT, kam můžeme zahrnout měkké dovednosti (soft skills), patří sem osobnostní vlastnosti a získané zkušenosti. Poslední částí je COMPANY FIT, kam můžeme zařadit firemní hodnoty a zároveň motivace a preference uchazeče, říká tedy, zda se daný uchazeč hodí do naší organizace.

Proces náboru můžeme rozdělit na dvě části a to dle rolí jednotlivých účastníků. Prvním účastníkem náboru je příslušný liniový manažer (dále též LM) a druhým je samozřejmě pracovník oddělení lidských zdrojů (dále též HR).

9.1.1 Zodpovědnost HR a LM při náboru

Tabulka 3 - Zodpovědnost HR a LM

HR	LM
Zná lépe zdroje náboru, které použít	Dokáže lépe vytvořit popis pracovní pozice
Dokáže posoudit osobnostní profil uchazeče	Zná detailně odbornou část práce
Nezná přesnou náplň pozice	Zná tým, do kterého kandidát nastupuje
Nezná detailně odbornou část pozice	Dokáže lépe zadat modelovou situaci

Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

K rolím liniového manažera patří otevření pracovní pozice a zaslání jejího popisu spolu s počtem hledaných kandidátů a předpokládaným datem nástupu na oddělení HR. Tyto činnosti je nutné provést v co nejkratší možné době. Na oddělení HR poté dojde ke schválení pracovní pozice. Toto schvalování probíhá dle plánu potřeby pracovníků

(workforce) každého oddělení. Úkolem HR v tento okamžik je také zajištění vhodných kandidátů.

Společnost kandidáty získává z externích zdrojů přes personální agentury, inzerci v tisku, pomocí různých letáků a zároveň ze zdrojů interních. Někteří kandidáti jsou také oslovováni přímo a to pomocí tzv. Offer letteru. Jedná se o oficiální nabídkový dopis s uvedením pracovní pozice, platu a zaměstnaneckých benefitů.

Liniový manažer kontaktuje na základě získaných a rozříděných životopisů kandidáty, kteří jsou následně pozváni na 1. kolo pohovoru.

Životopisy jsou většinou tříděny dle různých kritérií např. dle pravopisu, úpravy, struktury, podrobnosti, zda je přiložen průvodní dopis, praxe, vzdělání, mimopracovních aktivit, studia a případných referencí. Životopisy nesmí být tříděny podle zavádějících ani diskriminačních prvků. Zavádějícím prvkem může být například fotografie, znamení, zájmy, lokalita. Mezi prvky diskriminační patří věk, pohlaví, rasa, zdravotní stav, náboženství a rodinný stav.

První kolo pohovoru může uspořádat liniový manažer sám, případně lze využít pracovníka HR k jeho facilitaci. Během prvního kola je uchazeči představen popis pozice a jsou mu kladeny otázky dle používané metodiky výběru kandidátů.

V případě zamítnutí kandidáta poskytuje liniový manažer agentuře zpětnou vazbu na uchazeče s uvedením důvodu jeho zamítnutí. Zamítací dopisy jednotlivým kandidátům zasílá oddělení HR.

Během doby od konání pohovoru do podpisu smlouvy je nutné udržovat s kandidátem telefonický kontakt. Vybraní uchazeči jsou tedy liniovým manažerem informováni o nutné účasti na Induction Day³ a o nutnosti donést požadované nástupní dokumenty. Následně oddělení HR zhotovuje pracovní smlouvu pro nástup do zaměstnání.

³ Induction Day je součástí adaptačního procesu nového zaměstnance, více v kapitole číslo 10 Adaptace pracovníka

9.1.2 Základní zásady metody

Profily výkonu – pro získání špičkových lidí je třeba nejprve definovat špičkový výkon

Objektivní hodnocení – budoucí výkon se nejlépe hodnotí na základě výkonu

v minulosti

Velká zdrojová rozmanitost – hledání zdrojů je marketing, ne inzerce

ke kandidátům je nutné se chovat jako k zákazníkům, ne jako k podřízeným.

Emocionální kontrola – posuzovat osobnost i výkon, ale výkon vždy na prvním místě

Rozhodnout se správně – vhodnost kandidáta na danou pozici, případně na jinou

pozici[11]

9.1.3 Profil výkonu a pracovního místa

Prvním krokem je popis pracovního místa a profil výkonu nikoliv osoby, která by měla pozici zastávat. Dále následuje definování výsledků, kterých má zaměstnanec na dané pozici dosáhnout nikoliv kvalifikačních předpokladů a dovedností. Každý člen náborového týmu by měl souhlasit s prioritami, které musí kandidát splnit. Poté následuje vytvoření cílů a definování přínosu pracovní pozice. [11]

Cíle musí být specifické, měřitelné, zaměřené na činnost, reálné, časově omezené a také definovány v konkrétním prostředí. Cíle je nutno seřadit podle priorit jejich dosažení.

Popis pracovní pozice by měl být sestavován tak, že se nejprve stanoví hlavní cíle, na jejich základě se teprve stanoví krátkodobé cíle na zkušební dobu.

Při stanovování cílů je třeba volit taková kritéria, která sama o sobě vedou k selekci uchazečů. Jedná se o tzv. akční slovesa. Například komunikativnost lze lépe definovat jako samostatně řešit problémy po telefonu. Dále je nutné vycházet z předpokladů, dovedností, zkušeností, které musí uchazeč mít a co dotyčný musí dělat respektive jaké výsledky jsou od něj očekávány v jakém časovém období.

9.1.3.1 Definice cílů pozice

Úspěch zaměstnance je většinou založen na šesti až osmi klíčových úkolech, kterých je třeba dosáhnout. Každá pozice by měla být definována tak, aby spíše odrážela to, čeho musí kandidát s danými kompetencemi, dovednostmi a schopnostmi dosáhnout

než to, co musí daný kandidát mít. Stanovený cíl by měl odpovídat následujícím kritériím[11]:

S – specifický – definuje, co přesně bude kandidát dělat

M – měřitelný – do kdy bude třeba odvést kterou činnost

A – akceptovatelný – cíl musí být zaměřený na konkrétní činnost

R – reálný, se stanovenými výsledky

T – časově omezený

e – v konkrétním prostředí – např. místo výkonu práce

Příklad formuláře pro popis pracovní pozice je uveden v příloze číslo 1.

9.1.4 Průběh samotného pohovoru

9.1.4.1 Typy pohovorů

9.1.4.1.1 Telefonický pohovor

Úvodní telefonický pohovor s uchazečem o pracovní pozici by měl sloužit k vyjasnění požadavků kandidáta a také k ujištění se, zda jeho zájem o danou pozici stále trvá. Kandidát se v něm dozví základní informace o dané pozici. Jeho cílem je také zjistit jeho časové možnosti na konání již samotného pohovoru. Poté již následují pohovory s jednotlivými kandidáty a to buď formou assessment centra nebo individuálního pohovoru.

9.1.4.1.2 Individuální pohovor

Individuální pohovor má tři základní fáze, do kterých je možné jej rozčlenit a to je úvod, střední část, ve které probíhá vlastní pohovor a poslední částí je závěr.

9.1.4.1.2.1 Úvod pohovoru

V úvodu pohovoru je nutné kandidáta přivítat a seznámit se, také je vhodné kandidátovi poděkovat za jeho příchod. V této části je jej také vhodné informovat o samotném průběhu pohovoru a době trvání pohovoru.

Dále by mělo dojít ke zmínění názvu pozice a představení společnosti dle informačního balíčku s názvem „Info o GE“. [11]

9.1.4.1.2.2 Vlastní pohovor

Během vlastního pohovoru je nutné se zaměřit na klíčové oblasti, mezi něž patří například nejvýznamnější úspěch v předchozím zaměstnání, dále pak jakého týmu byl uchazeč součástí, případně jak tým pracovníků vedl, poté by mělo následovat porovnání s minulostí např. porovnání cíle z minulé pozice a jakých nástrojů k dosažení tohoto cíle použil. V neposlední řadě by měl být součástí vlastního pohovoru také pohled do budoucnosti. V této části je vhodné dotazovat se na to, jaké první kroky v dané pozici by uchazeč podnikl a podobně.

Struktura vlastního pohovoru:

1. Úspěch v minulosti – v této fázi je nutné se důsledně doptávat na různé detaily
2. Vedení týmu a týmová spolupráce – jaký byl člen týmu, jak se v týmu projevoval, jakým byl vedoucím, jaké měl postavení v rámci organizační struktury
3. Porovnání minulého výkonu s požadavky obsazované pozice – jak se minulost uchazeče prolíná s pozicí, na kterou se hlásí
4. Pohled do budoucna – vize, cíle, plány do budoucna

Body 1 a 4 by měly být během pohovoru řešeny vždy. [11]

Vlastní pohovor zaměřený na čtyři důležité otázky

1. Co bylo Vaším nejvýznamnějším úspěchem v současném/ předchozím zaměstnání (škole)? Nebo mi řekněte, na co z toho,co jste (v zaměstnání, škole) udělal či zlepšil, jste velmi hrdý.

2a. Zaměříme se na otázky týmové práce a řízení. Mohl(a) byste mi nejdříve nakreslit organizační strukturu své současné / předchozí pozice. Můžete mi, prosím, říci, jak jste tento tým vybudoval(a) a vedl(a)? Co je podle Vás Vaším nejvýznamnějším týmovým či manažerským úspěchem?

2b. Prodiskutujme velký projekt, kterého jste se zúčastnil jako člen týmu. Mohl byste mi, prosím, nejdříve nakreslit strukturu zahrnující všechny členy týmu, a pak mi stručně představit projekt a Vaši úlohu v týmu.

3. Jedním z našich hlavních výkonnostních cílů pro tuto pozici je ... Jedná se o rozhodující pozici, která ovlivní úspěch Můžete mi, prosím, říci, zda ve vaší předešlé profesní kariéře byl před vámi podobný cíl a vy jste jej úspěšně dosáhl.

4. Jak jsme říkali, jedním z našich klíčových cílů pro tuto pozici je ... (popište největší úkol, který je potřeba splnit). Stojíme mimo jiné před následujícími výzvami (popište skutečnou situaci). Pokud byste toto místo získal, jak byste se uvedeného úkolu zhostil? Neváhejte se mě zeptat, pokud byste potřeboval(a) vyjasnit nějaké informace. Jak byste začal? Co byste dělal první týden? První měsíc? [11]

Během pohovoru je kandidát hodnocen podle desetifaktorové hodnotící škály již uvádím v příloze číslo 2.

9.1.4.1.2.3 Závěr pohovoru

V samotném závěru pohovoru je vhodné se ujistit, zda zájem kandidáta o danou pozici stále trvá. Měl by zde být také prostor pro doplňující otázky ze strany kandidáta. Je také vhodné podat informace o našich následujících krocích, termínu nástupu do zaměstnání a do kdy bude o přijetí či nepřijetí na danou pozici informován. Poslední částí je poté samotné rozloučení se s kandidátem.

Na oddělení správy pohledávek také polovina kandidátů vyplňuje psychodiagnostické testy. Vyhodnocování testů probíhá dle profilu operátora, jež byl sestaven na základě odpovědí zkušených pracovníků oddělení.

9.1.4.1.3 Assessment centre

Základním cílem výběru kandidátů pomocí assessment centra je kompetentně vybrat v kratším časovém úseku kvalitní kandidáty. Pomocí různorodých úkolů je možné zjistit o kandidátech více důležitých informací, než je tomu při klasickém individuálním pohovoru. Je nutné se snažit vybrat kandidáta nejvhodnějšího na danou pozici.

Assessment centrum by mělo trvat přibližně tři hodiny a jednoho výběrového řízení by se mělo účastnit 5 až 10 kandidátů, přičemž jako optimální počet se ve společnosti GE Money ukázalo 6 uchazečů o pracovní pozici.

Všichni pozvaní kandidáti musí splňovat základní požadavky na konkrétní pozici a je vhodné provést předvýběr na základě životopisů či telefonických pohovorů. Je nutné, aby všichni pozvaní hodnotitelé byli proškoleni a seznámeni s metodou vedení a hodnocení skupinových výběrových řízení.

Důvodem, proč se ve společnosti GE Money přistupuje k výběru kandidátů pomocí assessment centra na operátorské pozice, je možnost ověření komunikačních dovedností prostřednictvím modelové situace. Z této poté vyplývá také možnost porovnávat kandidáty ve stejné situaci a za stejných podmínek v konkrétních situacích. Také utvořené názory na jednotlivé kandidáty jsou spolehlivější, neboť jsou závěry porovnávány i s ostatními hodnotiteli. Tím lze dosáhnout samozřejmě vyšší objektivity. Velkou výhodou spatřuji také v tom, že na úspěšné i nespěšné kandidáty působí tato forma výběrového řízení velice profesionálně. [11]

9.1.4.1.3.1 Scénář průběhu assessment centra

První a důležitou fází je zahájení assessment centra. V této fázi probíhá přivítání kandidátů, úvodní slovo o GE Money, krátké představení pozice, na kterou se kandidáti hlásí a seznámení se postupem jejich výběru. Důležitý pro vykreslení situace, je první dojem, kterým na kandidáty bude GE působit. Udělají si první obrázek o společnosti, do které se hlásí. Tato fáze je rovněž důležitá uklidnění těch, kteří nikdy nezažili podobné výběrové řízení. Doba trvání této fáze bývá přibližně pět minut.

Poté následuje pro fair-play důležité představení hodnotící komise s dobou trvání okolo dvou minut. [11]

Následující fází je představení jednotlivých kandidátů, kteří vytváří první dojem o sobě. Díky poměrně lehkým otázkám se dokáží rozehrát a setřást počáteční trému.

Vyhlášení zadání týmové práce je úkol, u kterého můžeme zjistit, jak jsou kandidáti schopni zapojit do spolupráce v rámci týmu, dominanci jednotlivých účastníků, zda si dají přestávku či budou pracovat a získají čas, jak jsou rozvrženy úkoly, hlídání času, atd. Tato fáze nemusí být dlouhá stačí pouhé dvě minuty. Poté by měla následovat přibližně pěti minutová přestávka, na niž již přímo naváže dvacetiminutové vypracování týmového úkolu. Je nutné při tvorbě sledovat chování účastníků, jejich schopnost prosazování vlastních názorů, přínos nových myšlenek či podnětů, ale také schopnost práce v týmu.

Prezentace týmového úkolu je další desetiminutová fáze. Zajímavé může být, jakým způsobem bude vybrán „prezentátor“ týmového úkolu. Zda půjde o vzájemnou dohodu, nebo se kandidáti dohodnou na společném prezentování, případně zda půjde o aktivitu pouze jednoho jedince.

Dalším úkolem poté bývá individuální úkol a také případná modelová situace. První individuální úkol umožňuje otázky více cíleně zaměřit na oblasti, které nás zajímají. I výběr typu otázek cosi vypovídá. Dodržení časového limitu svědčí o kvalitách kandidáta. Pro odhalení, zda účastník umí pracovat se stresem, jakou má tendenci se chovat ve stresových situacích chybovat a jak je na tom s pozorností, je průběh dvou aktivit najednou – odpovědi a modelová situace. Po modelové situaci následuje zpětná vazba kandidáta, kde jsou mu kladeny různé otázky. Délka této fáze by měla být minimálně třicet minut.

Poté by měli kandidáti dostat prostor pro otázky a ty všechny pečlivě zodpovědět. Uchazeči také vyplňují různé dotazníky, které jsou součástí samostatného úkolu a podepisují souhlas se zpracováním osobních údajů v souladu se zněním zákona na ochranu osobních údajů 101/2000 Sb.

Při hodnocení kandidátů je doporučováno vyhnout se posuzování podle prvního dojmu. Snažit se být ve svém hodnocení objektivní. Hodnotit předvedené schopnosti a dovednosti s ohledem na požadavky kladené na danou pracovní pozici. Je nezbytně nutné si zapisovat do hodnotících archů veškerá fakta. Společné hodnocení kandidátů, které z těchto faktů vyplývá, probíhá v diskuzi po skončení assessment centra. Poznámky k jednotlivým kandidátům jsou nepostradatelné, neboť při hodnocení více kandidátů najednou je velice obtížné bez dostatečných poznámek vyhodnotit. Je potřebné nahlížet na jednotlivé kandidáty z pohledu firemních a kulturních hodnot společnosti GE Money.

Po vyhodnocení jednotlivých kandidátů jsou ti úspěšní většinou ještě zváni k individuálnímu pohovoru, kde dochází k vyjasnění a ověření některých kompetencí a doptávání se na předchozí pracovní či osobní zkušenosti v souladu s výše zmiňovanou metodikou Power Hiring.

9.2 HR dokumentace

9.2.1 Vznik pracovního poměru

Při nástupu zaměstnance do pracovního poměru je nutné, aby liniový manažer předal včas podklady (viz příloha číslo 3) pro přípravu pracovní smlouvy oddělení HR. Dochází k samotné přípravě smluv a zpracování nástupních dokumentů.

Požadované nástupní dokumenty[11]:

- životopis s podpisem
- zápočtový list od posledního zaměstnavatele/potvrzení o evidenci na úřadu práce/potvrzení o studiu/písemné prohlášení proč doklad chybí
- veškerá osvědčení a doklady o dosaženém vzdělání - kopie
- výpis z rejstříku trestů (max. 1 měsíc starý)
- 1x průkazovou fotografii
- reference od posledního zaměstnavatele (pokud zaměstnavatel již nevykonává činnost, nebo není možné reference získat, doložení čestného prohlášení o této skutečnosti)
- potvrzení o vstupní lékařské prohlídce smluvním lékařem Medicoveru
- průkaz zdravotní pojišťovny - kopie
- pokud pobíráte částečnou nebo plnou invaliditu, je třeba doložit kopii rozhodnutí o přiznání důchodu a kopii výměru důchodu
- pokud jste držitelem průkazu ZTP/P je třeba doložit kopii průkazu ZTP/P a prohlášení od lékaře

10 Adaptace pracovníka

Adaptační proces pracovníka vychází z výše popsaného popisu pracovní pozice, neboť každý pracovník by měl vědět, jaké výsledky, ve kterém časovém období jsou od něj očekávány. Výstupem adaptačního plánu musí být zhodnocení zkušební doby, tedy nastavení cílů na zkušební dobu a jejich zhodnocení (viz příloha číslo 4).

Každý pracovník po podpisu pracovní smlouvy ihned absolvuje vstupní školení nazývané Induction Day, kde je mu představena společnost GE Money a její jednotlivá oddělení. Po absolvování tohoto školení dochází k seznámení nového pracovníka s týmem spolupracovníků a samozřejmě se také účastní úvodní schůzky se svým přímým nadřízeným. Přímý nadřízený nového zaměstnance seznamuje s adaptačním plánem na tři měsíce, tedy na jeho zkušební dobu.

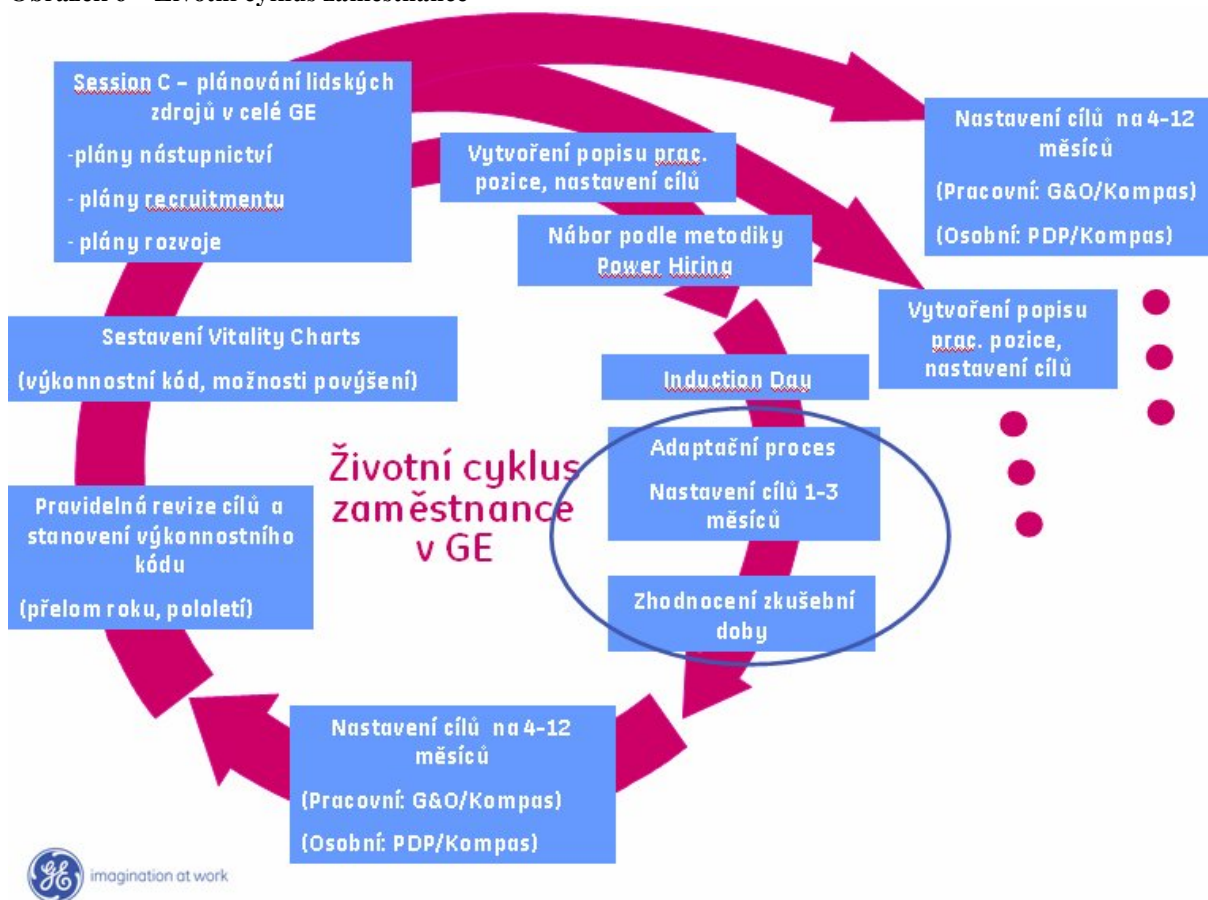
V průběhu prvního měsíce je zaměstnanec seznámen s náplní práce v souvislosti s cíly stanovenými v popisu pracovní pozice a také zaměstnanec absolvuje další školení nutná pro výkon samotné pracovní pozice. V této fázi se jedná zejména o produktová školení, tzn. že dochází k seznámení s jednotlivými produkty GE Money. Dalším školením, které zaměstnanec absolvuje je školení komunikace, které je pro úspěšnou práci na call centru nutnou podmínkou.

Během druhého měsíce by měl již být schopen zvládat náplň své práce za pomoci svého garanta. Tímto garantem bývá ve většině případů zkušenější pracovník neboli senior.

Třetí měsíc je již pracovník schopen sám plnit úkoly plynoucí z pracovní pozice. Na konci třetího měsíce následuje hodnocení zkušební doby. Dochází tedy ke kontrole výsledků v adaptačním plánu a nastavených cílů na zkušební dobu a následuje celkové zhodnocení.

V případě, že zaměstnanec během zkušební doby obstál, tedy splnil všechny očekávané cíle, jsou mu stanoveny cíle na další časové období. Zaměstnanec by měl být také seznámen se systémem hodnocení ve společnosti a možnosti jeho dalšího rozvoje. V opačném případě, kdy zaměstnanec nesplnil požadavky na něj kladené během zkušební doby, je s ním rozvázán pracovní poměr ve zkušební době.

Obrázek 6 – Životní cyklus zaměstnance



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

10.1 Účastníci v procesu adaptace

Účastníky v procesu adaptace jsou oddělení lidských zdrojů, přímý nadřízený, garant a v neposlední řadě nový zaměstnanec.

Role oddělení lidských zdrojů[11]:

- HR manažer se podílí na výběru nového zaměstnance
- HR asistent zve nově nastupujícího zaměstnance na Induction Day
- HR manažer připomíná přímému nadřízenému nově nastupujícího zaměstnance cíl a průběh adaptačního procesu
- HR manažer je 14 dní před koncem zkušební doby upozorněn počítačovou aplikací
- HR manažer může být na základě žádosti přímého nadřízeného přítomen u hodnotícího pohovoru
- HR manažer je zodpovědný za soulad procesu s legislativou zákoníku práce

- HR manažer kontroluje šablonu adaptačního procesu po zhodnocení zkušební doby
- HR asistent zakládá formulář zhodnocení zkušební doby do složky zaměstnanců

Role přímého nadřízeného[11]:

- aktivně se podílí na výběru nového zaměstnance
- má také za úkol úvodní představení zaměstnance, seznámení s týmem, vizí a strategií společnosti
- provádí vstupní pohovor, kdy je nový zaměstnanec seznámen s cíli a plánem školení a navrhne proces adaptace
- následně seznámí zaměstnance s garantem a jeho rolí
- poté spolupracuje aktivně s garantem na zaučování a proškolení nového zaměstnance
- podává pravidelnou zpětnou vazbu nejen zaměstnanci, ale také garantovi
- provádí měsíční rozhovory a hodnotí plnění cílů nastavených v adaptačním procesu
- 14 dní před koncem zkušební doby je upozorněn počítačovou aplikací
- hodnotí zkušební dobu a rozhoduje, zda bude zaměstnanec pokračovat v zastávané pozici

Role garanta[11]:

Garant je osoba, která zná procesy související s náplní práce nastupujícího zaměstnance. Dokáže vysvětlit odborné, produktové znalosti potřebné k práci. Jedná se o zkušeného zaměstnance, který dokáže ještě ke své vlastní práci pomoci se zaučením nového zaměstnance.

- garant je nad rámec svých pracovních povinností maximálně zapojen do adaptačního procesu nového zaměstnance
- zodpovídá za jeho zaučování, proškolení a seznamování s chodem společnosti
- předává potřebné informace a techniky nezbytné pro výkon dané pozice
- seznamuje nového zaměstnance s prioritami, tedy říká, na co se zaměřit nejdříve
- plánuje čas nového zaměstnance tak, aby efektivně zvládnul nutné úkoly pro splnění zkušební doby

Role nového zaměstnance[11]:

- aktivně se snaží získat veškeré znalosti a dovednosti od garanta
- zapojuje se aktivně do kolektivu a všech činností pozice
- snaží se být od nástupu přínosem pro společnost
- kreativně využívá znalosti ze studií či předešlého zaměstnání
- dle domluvy s nadřízením pracuje s adaptačním plánem
- poskytovanou zpětnou vazbu využívá ke zlepšení
- absolvuje předepsaná školení
- pravidelně se účastní porad týmu

10.2 Adaptační proces na oddělení správy pohledávek

Stejně jako všichni zaměstnanci GE Money absolvují i noví zaměstnanci oddělení správy pohledávek úvodní Induction Day. Po jeho skončení jsou vyzvednuti svým novým přímým nadřízeným a informováni o programu následujících několika pracovních dnů. Zaměstnanci se nejprve zúčastní produktových školení, po jejichž skončení jsou dovedeni na místo výkonu práce, kde jsou představeni svým kolegům v týmu a také svému garantovi.

V těchto dnech také mají první možnost poslouchat první hovory s klientem ohledně nedoplatků na úvěrových smlouvách. Následně absolvují úvodní školení komunikace, které je pro práci na telefonu nutností. Ještě několik dní poté nový zaměstnanec pouze naslouchá hovory svého garanta, v jejichž průběhu se seznamuje s prací v jednotlivých používaných programech.

Po uplynutí přibližně jednoho týdne se již snaží za přítomnosti garanta sám kontaktovat klienty na jednodušších smlouvách. V případě, že se již dokáže sám orientovat v systémech a dodržuje veškerá stanovená pravidla, začíná volat sám. Garant v tento okamžik pouze sedí poblíž, aby mohl v případě potřeby ihned vypomoci.

Následně nový zaměstnanec vyřizuje jednoduché smlouvy zcela sám. Na konci prvního měsíce by také měl dostat první zpětnou vazbu svého výkonu. Je nutné provést zpětnou vazbu opravdu v brzké době, aby bylo ještě možné odstranit případně nějaké nedostatky v komunikaci či vysvětlit některé nesrovnalosti ve znalostech.

Poté garant zaučí zaměstnance do vymáhání obtížnějších smluv. Nejprve opět vymáhá za přítomnosti garanta.

V průběhu druhého měsíce absolvuje zaměstnanec produktová školení na další poskytované produkty a zaučování do procesu probíhá obdobně jako na začátku. Stejně tak by měl zaměstnanec obdržet další rozvojovou zpětnou vazbu.

Ve třetím a tedy posledním měsíci zkušební doby by měl být zaměstnanec již sám schopen pouze za malé pomoci garanta kontaktovat klienta na jakémkoli typu úvěrové smlouvy. Na konci zkušební doby následuje pohovor s nadřízeným, kde dochází ke zhodnocení zkušební doby a stanovení cílů na další období. Zaměstnanec se také dozví, jakým způsobem funguje prémiový systém oddělení a kterak může dál pracovat na svém osobním rozvoji. V případě, že by tento adaptační proces nezvládl, bude mu ve zkušební době ukončen pracovní proces.

10.3 New Manager Assimilation (NMA)

New manager assimilation je proces uvedení nového manažera na pracovní pozici. Tento proces pomáhá podpořit efektivní komunikaci a pracovní vztahy mezi vedoucím a jeho novým týmem. Základní myšlenkou programu NMA je efektivnost vztahů, která je ovlivňována vzájemným porozuměním a sdílením informací. Toto se dá vybudovat především dvoustrannou komunikací. NMA proces je zaměřen na podporu otevřené oboustranné komunikace ve vztahu k otázkám, které jsou podstatné pro vztah manažera a jeho týmu. Pro všechny účastníky bývá NMA velice příjemným a neformálním setkáním. Všichni mají možnost svému novému manažerovi klást otázky, na něž ihned dostávají své odpovědi. [11]

11 Řízení pracovního výkonu

Ve společnosti GE Money Bank je kladen na řízení pracovního výkonu obrovský důraz. Pracovníkům je pravidelně poskytována zpětná vazba a nastavovány akční kroky pro zlepšení v závislosti na požadavcích zaměstnavatele.

Každý zaměstnanec oddělení správy pohledávek je při nástupu do zaměstnání informován, jakým způsobem bude jeho pracovní výkon hodnocen. Tedy jaká kritéria musí splňovat, aby měl možnost dosáhnout pořadí pro získání prémie. Jsou stanovena kritéria kvantitativní i kvalitativní. Co se týče kvantitativních kritérií jsou vždy všichni operátoři seřazeni podle celkové vymožené částky za daný měsíc a přesně šedesát procent z nich získává nárok pro vyplacení prémie. V tuto chvíli vstupují kvalitativní kritéria.

Každému operátorovi je ohodnoceno sedm různých hovorů, v nichž se posuzují následující položky správně provedeného hovoru dle standardů oddělení[11]:

1. dodržení zákona na ochranu osobních údajů a komunikace se třetími osobami
2. správné představení sebe a společnosti
3. správné ošetření sankcí
4. fráze o projednání druhého businessu, pokud má klient smlouvy vedeny i u společnosti GE Money Multiservis
5. ověřování a zjišťování kontaktů
6. poučení o následné splatnosti
7. poučení o minimálním kreditním zůstatku
8. zapisování správných a pravdivých údajů do systému + správná žádost o ověření klienta datem narození a jednou číslicí z čísla za lomítkem v rodném čísle
9. správné a pravdivé podávání informací
10. zanechání vzkazu ve stanovené kvalitě a vždy, když to bylo možné

Tyto položky jsou ohodnoceny dle své důležitosti rozdílným procentem krácení z výsledné částky prémie. Nejdůležitějším měřítkem je samozřejmě dodržování zákona č. 101/2000 Sb. na ochranu osobních údajů. Za jeho porušení je operátorovi stržena plná polovina částky prémie.

11.1 Zpětná vazba

Průběžně je pracovníkovi podávána zpětná vazba zejména na kvalitu jeho hovorů s klienty. Aby bylo poskytnutí zpětné vazby dostatečně účinné, je potřebné vědět, jaká pravidla je nutné dodržovat. Každá zpětná vazba by měla projít následujícími třemi fázemi:

- Je dobré dát druhému na vědomí, co si myslíme o sobě, jak vnímáme vlastní chování a komunikační návyky, jak hodnotíme náš vzájemný vztah. Není nutné se bát jít i do osobnějších pocitů. Hloubka a otevřenost komunikace významně přispěje nejen k navázání kontaktu, ale i uvolnění pro další sdělování.
- Po té by již měla navázat fáze konfrontace, tzn. k vlastnímu sdělení, jak tedy vnímáme komunikaci, chování a jednání našeho partnera. Je nutné výrazně oddělit vztah k pracovníkovi a hodnocení jeho práce.
- Následně je třeba vyslovit, co si oba myslí o vzájemné komunikaci a budoucí cestě. Pokud je aktivita i na partnerově straně, je nutné změnu či nápravu hledat společně, pokud u protistrany vstřícnost není shledána, měli bychom vzít záležitost do rukou sami se zachováním empatického přístupu.

11.1.1 Způsob poskytování zpětné vazby

Nejužívanějším a zároveň pozitivním způsobem poskytování zpětné vazby poskytované podřízenému v GE je tzv. sendvičová metoda. Tato metoda znamená, že nejprve sdělujeme pozitivní hodnocení, poté přejdeme k negativní záležitosti a končit bychom zase měli něčím kladným. Zapamatování a zvládnutí této metody je velice jednoduché a ne vždy je nutné přesně trvat na jejím dodržování, vždy je ale třeba dle situace se přizpůsobit člověku, kterému zpětnou vazbu poskytujeme. Nikdy bychom ovšem neměli zapomínat na tyto parametry či vlastnosti dobré zpětné vazby[11]:

- Popisná a konkrétní – zpětná vazba by tedy měla být bez zbytečných obecných hodnocení, ale měla by obsahovat, co konkrétně se nám líbilo či nelíbilo
- Přiměřená – v žádném případě bychom neměli nijak přehánět ani bagatelizovat, plusy a mínusy by měly být v rovnováze, v případě, že se jedná o hodnocení nováčka, neměli bychom jej zahrnovat příliš mnoha informacemi
- Praktická – aby ji mohl použít, odpovídající jeho situaci a možnostem
- Dobře načasovaná – čím závažnější chyba je, tím je rychlost zpětné vazby důležitější, aby si operátor nezafixoval špatné návyky

- Srozumitelná – jasně a přesně formulovaná, vše by mělo být vysvětlováno na příkladech či konkrétních situacích z hovoru

Z praxe mohu říci, že výsledek poskytnutí zpětné vazby, byť bychom se snažili sebevíc a byli důkladně připraveni, může narušit chybná komunikace, stejně jako problematičtí jedinci. Nedostatky v komunikaci se musíme naučit u sebe zvládat a u druhých jistým způsobem korigovat. Často se negativní dopad nevztahuje pouze na situaci hodnocení, ale může ovlivnit naše budoucí vztahy či v horším případě působit negativně na dynamiku celého týmu. Při poskytování zpětné vazby je nutné dodržovat určitá pravidla, někdy se ovšem dopouštíme jejich porušování jak bezděčně, tak i záměrně. Úmyslné formy porušování pravidel bychom se měli vyhnout, neboť se nejčastěji vyskytuje ve formě manipulace a ta rozhodně v kultuře společnosti GE Money není žádoucí.

Mezi nejčastější chyby při poskytování zpětné vazby dle mého názoru patří zamlžování, nepodložená tvrzení, zabíhavé myšlení, zneužívání empatie, porušení míry, relativizace, manipulace, útok na partnera komunikace, vydírání a také alibismus. S těmito chybami souvisí také chyby ve vnímání, mezi které bych zařadila první dojem, haló efekt, generalizace, projekce, předsudky a podobně.

11.1.1.1 Typy zpětné vazby

Na oddělení pohledávek ve společnosti GE Money byla dosud poskytována pouze zpětná vazba individuální. Tedy zpětná vazba poskytována nadřízeným či zkušeným senior operátorem. Za svého působení jsem se při slově zpětná vazba setkávala pouze s negativními ohlasy od operátorů. Z toho důvodu jsem se rozhodla zrealizovat hromadné zpětné vazby, kdy by si zpětnou vazbu podávali sami operátoři navzájem a nadřízený by zde vystupoval pouze v roli jakéhosi mentora, přičemž by jistě mohl zasahovat do diskuse či přispět ke koučování v případě nutnosti. Nejprve bylo nutné nastavit pravidla, za jakých bude hromadná zpětná vazba poskytována.

11.1.1.1.1 Pravidla a průběh poskytování hromadné zpětné vazby

Na úvod je nutné účastníky seznámit s důvody vzniku hromadných zpětných vazeb, jimiž byly zejména klesající kvalita hovorů na oddělení správy pohledávek a také to, že tyto zpětné vazby nepřináší operátorům zbytečné stresující okamžiky. Operátoři mají

možnost si zvolit hovory pro hodnocení sami, tím jsou nuceni již v průběhu své práce přemýšlet o své komunikaci a případně sami přijít s problémem, který neví jak řešit, či jak v některých situacích s klientem komunikovat.

Poté by měli být účastníci seznámeni s pravidly setkání. Cílem je zaměřit se pouze na techniku komunikace s klienty, nikoliv na dodržování kritérií pro udělení prémie. Vždy by měl hovořit pouze jeden, aby hodnocený slyšel všechny podněty a doporučení ostatních. Jako vhodná velikost skupiny se ukázali tři operátoři, přičemž by měly být přehrávány dva hovory každého z nich, vždy jeden dobrý a jeden s existujícími rezervami. Je nezbytné zaměřit se na hodnocení hovoru nikoliv osoby. Také by se všichni měli soustředit a k jednotlivým hovorům psát poznámky.

Před spuštěním každého hovoru jsou operátorům rozdány podklady pro hodnocení. Dostávají kopii smlouvy, aby měli představu o řešené situaci a také arch pro psaní poznámek (viz příloha číslo 5).

Poté je spuštěn k přehrání první hovor. Hovory jednotlivých účastníků jsou přehrávány střídavě. Jako první by měl vždy hovořit hodnocený, měl by nejprve všem účastníkům vysvětlit, jaké důvody jej vedly k volbě právě tohoto hovoru. Každý z účastníků by měl dostat možnost se vyjádřit. Důležité a zajímavé náměty je vhodné ihned zapisovat na flip chart.

Až dojde k poslechu a zhodnocení všech hovorů je nutné zrekapitulovat celé setkání. Jaké poznatky a doporučení si operátoři odnáší a jakým způsobem je budou aplikovat do praxe. Je vhodné, aby si svá předsevzetí zapsali a tím stvrdili svůj závazek (viz příloha číslo 6). Dodržení závazku je nutné následně sledovat v následních hovorů a při dalším hodnocení.

Všichni účastníci hromadných zpětných vazeb našeho pracovního týmu vyplňovali následně dotazníky, které přinesly zajímavé poznatky a podněty mentorům. V dotaznících byly sledovány oblasti obsahu, zde se jednalo zejména o konkrétní využití získaných informací v praxi, přínos hromadných zpětných vazeb v porovnání s individuálními, dostatek materiálů a podkladů, dalším hodnoceným kritériem hodnocení mentora jako osoby a také jeho přípravu a práci, poslední hodnocenou složkou bylo organizační zajištění.

Hodnocení obsahu

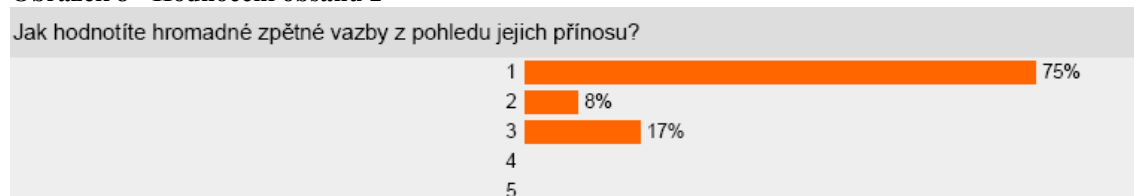
Obrázek 7 - Hodnocení obsahu 1



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Většina operátorů považuje hromadné zpětné vazby za možnost svého zdokonalení, poučení se ze svých chyb, zjištění nových výrazů pro komunikaci s klienty a pro zlepšení argumentace.

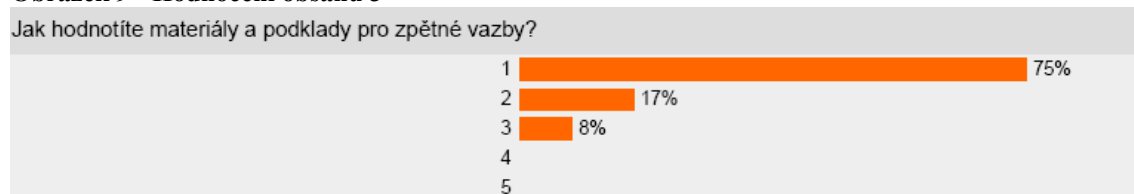
Obrázek 8 - Hodnocení obsahu 2



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Operátoři spatřují hlavní přínos hromadných zpětných vazeb v možnosti podívat se na problematiku z jiného úhlu pohledu a také v možnosti slyšet vymáhací postupy ostatních a využít je ve své práci.

Obrázek 9 - Hodnocení obsahu 3

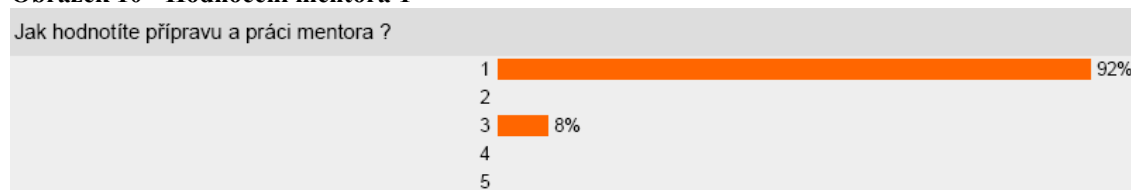


Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Operátoři považují za výborný nápad nechat výběr hovorů na nich samotných, pomáhá jim to ke snížení stresu. Operátor má možnost vybrat si sám hovor, u kterého potřebuje a chce poradit a také předkládanou kopii smlouvy považují za dostačující materiály pro představu o řešené situaci.

Hodnocení mentora

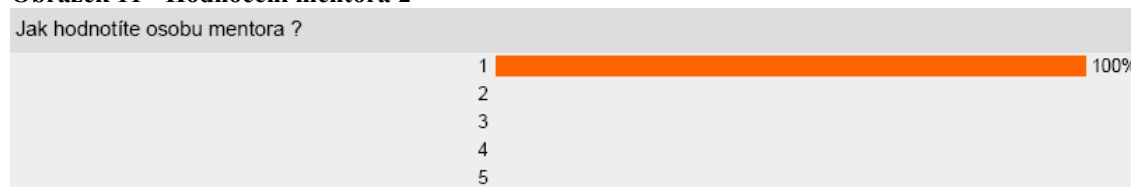
Obrázek 10 - Hodnocení mentora 1



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Všichni se shodují, že důkladná příprava a zkušenosti mentora jsou nezbytné pro bezchybný průběh hromadné zpětné vazby.

Obrázek 11 - Hodnocení mentora 2

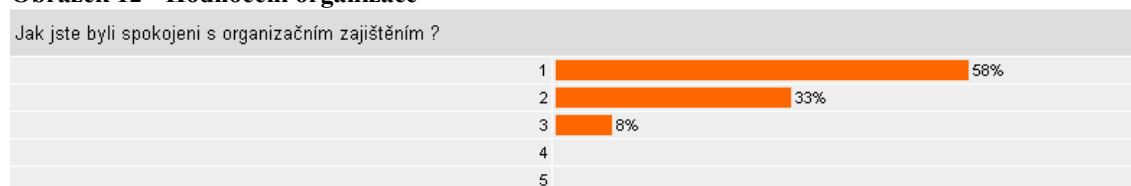


Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Osoba mentora a její vztah a přístup k účastníkům je považován za velice potřebnou skutečnost, bez níž by někteří nebyli ochotni otevřeně komunikovat a sdělovat své názory a poznatky.

Hodnocení organizace

Obrázek 12 - Hodnocení organizace



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Z průzkumu vyplynulo, že včasná pozvánka a zajištění vhodné místnosti s požadovaným technickým vybavením je pro hladký průběh stěžejní.

Na základě zjištěných hodnocení bych doporučila novým zaměstnancům poskytovat nejprve zpětnou vazbu individuální, neboť je důležité odstranit chyby nejzávažnější. Také je v této fázi velice důležité budování vztahu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným či garantem pro adaptaci.

Zkušenějším zaměstnancům bych spíše doporučila hromadnou zpětnou vazbu případně v kombinaci se zpětnou vazbou individuální, protože již dokáží sami rozpoznat a vyhodnotit správné jednání s klientem a jsou velice vnímaví na podněty ostatních, jež jsou schopni rychle a pružně zakomponovat do svých hovorů s klienty.

11.2 Skip level

Skip level je další forma hodnocení využívaná ve společnosti GE Money. Smyslem této metody je, že se zaměstnanci setkávají s nadřízeným svého přímého nadřízeného s cílem zhodnotit jeho práci na pracovní pozici. Toto hodnocení je anonymní a nadřízenému je poté jeho přímým nadřízeným poskytnuta zpětná vazba s doporučenými akčními kroky pro zlepšení výsledků. Tato forma hodnocení je vhodná zejména pro vedoucí týmu a na oddělení správy pohledávek je pořádán dvakrát ročně. Jeho výsledky jsou součástí prémie vedoucích týmu. Spolu se skip levellem vyplňují pro hodnocení svého nadřízeného zaměstnanci také dotazník zvaný Pulse Survey.

Pulse Survey obsahuje 12 otázek, které jsou vztaženy k přímému nadřízenému. Zaměstnanci, jež mají ve společnosti GE za úkol vést týmy, jsou odpovědní za výsledky dosažené týmem. Schopnost nadřízeného svůj tým motivovat, hodnotit, zapojovat a rozvíjet se přímo odvíjí na výsledcích a pro společnost je klíčová. [11]

11.3 Roční hodnocení pracovníků EMS

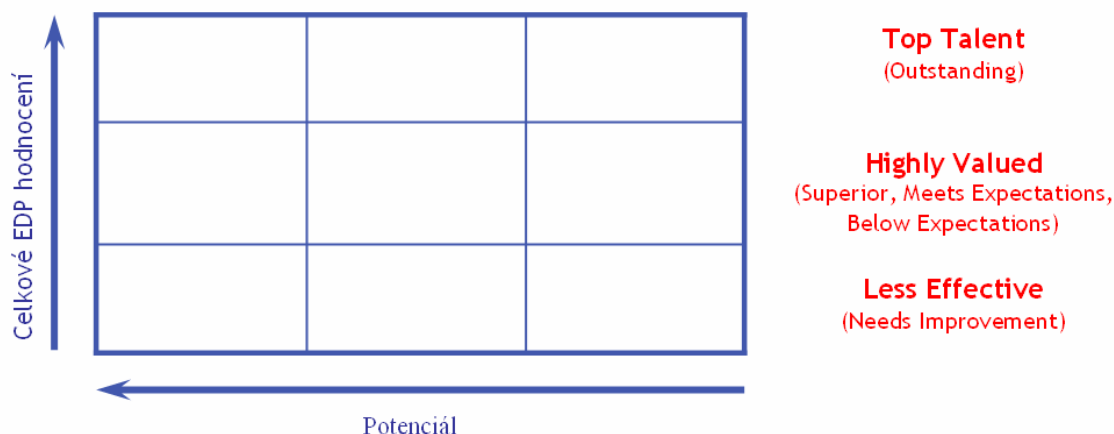
Všichni zaměstnanci GE Money jsou pravidelně jednou ročně hodnoceni v rámci procesu EMS, jehož cílem je zvýšení budoucího výkonu. EMS je ve světě již považováno za součást firemní kultury společnosti. Vynálezcem tohoto hodnocení je Jack Welch, jež jej vymyslel pro hodnocení manažerů. Postupně však docházelo ke stále častějšímu uplatňování této metody a nyní již absolvují EMS opravdu všichni zaměstnanci společnosti. Na počátku stojí nutnost vyplnění formuláře pro hodnocení. Operátoři vyplňují pouze textový dokument (viz příloha 7), zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích jej vyplňují pomocí elektronické aplikace přístupné na Intranetu společnosti e-EMS. Hlavní zodpovědnost za rozvoj nese každý zaměstnanec ve společnosti sám. To znamená, že při hodnotícím pohovoru přebírá iniciativu v hodnocení své současné úrovně znalostí, dovedností, dosažených úspěchů a určení krátkodobých i dlouhodobých cílů společně s kroky pro jejich dosažení. Vlastní hodnotící rozhovor je nejpodstatnější fáze celého procesu. Zaměstnanec má možnost

sám určit své osobní hodnoty, jakou práci považuje za smysluplnou, kde vidí své silné stránky a také samozřejmě potenciální možnosti rozvoje. Sám sebe dobře zná, a tak může určit směr své budoucí kariéry dle vlastních potřeb. [11]

Zpětnou vazbu poskytují přímí nadřízení, kteří se též podílejí na přípravě plánu osobního rozvoje. Měli by pomáhat zaměstnanci identifikovat slabé stránky a potřeby krátkodobého i dlouhodobého rozvoje.

Každý zaměstnanec je následně umístěn do tabulky, jež se nazývá vitality chart a je mu přiřazen výkonový kód EDP. Umístění závisí na pracovním výkonu zaměstnance v porovnání s ostatními členy týmu. Na vodorovné ose je znázorněn potenciál zaměstnance pro společnost a na svislé ose jeho pracovní výkonnost na dané pracovní pozici.

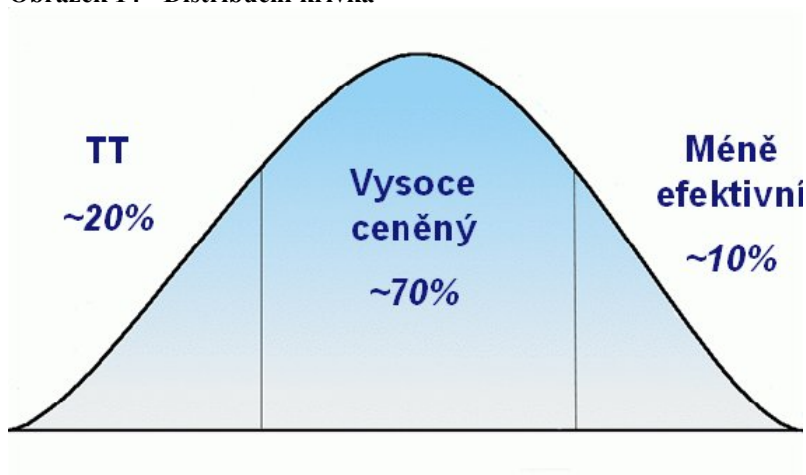
Obrázek 13 - Vitality chart a EDP



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

V závislosti na výkonový kód je také zaměstnancům každý rok navyšována základní mzda, přičemž její navyšování musí pro tým mít následující rozdělení. Cílem společnosti je zachování kompetitivní úrovně platů.

Obrázek 14 - Distribuční křivka



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

11.4 Spokojenost zaměstnanců

Ve společnosti GE dochází nejen k hodnocení zaměstnanců, ale též k hodnocení společnosti jako celku. Hodnocení společnosti vychází z hodnocení spokojenosti zaměstnanců. V GE je kladen na spokojenost zaměstnanců velký důraz. Každý rok zaměstnanci vyplňují průzkum spokojenosti zaměstnanců GEOS. Na základě jeho výsledků se v rámci každého oddělení sestavují řešitelské skupiny (focus groups), jejichž cílem je sestavení akčního plánu pro řešení nespokojenosti zaměstnanců. Koordinaci těchto skupin má na starosti personální oddělení. Praktickým příkladem řešení je podíl na zisku společnosti vyplácený jednou za dva roky a také poukázky FlexiPassy.

11.5 Motivace a motivační nástroje používané v GE

Jak již bylo nastíněno v teoretické části této práce, je motivace pracovníků nezbytná pro dobrý pracovní výkon. Společnost GE si podle mého názoru plně uvědomuje rozdílnost mezi jednotlivými pracovníky a tedy i mezi jejich potřebami či motivy. Snaží se na všechny tyto potřeby reagovat a nabízet celou škálu motivačních nástrojů, aby žádný ze zaměstnanců nebyl ochuzen a případně demotivován. Již z GE hodnot je možné odvodit, že se společnost snaží všemožně podporovat a rozvíjet každého zaměstnance a váží si jeho individuálních vlastností, schopností a dovedností.

Společnost GE využívá finanční i nefinanční nástroje ocenění a motivace zaměstnanců.

První pobídkovou formou jsou prémie, jejichž cílem je ocenění odvedeného výkonu v závislosti na předem stanovených kritériích. Tato kritéria jsou samozřejmě přizpůsobena dané pozici a oddělení. Na oddělení Operations jsou též vypláceny jednorázové bonusy ve formě dárkových šeků v hodnotě 500-1000 Kč/měsíčně, jednou za čtvrtletí jsou také udělovány ceny EMU tedy „Extra Milé Uznání“. Dalšími oceněními jsou potom ceny za mimořádný přínos v oblasti Compliance a Kvality.

Společnost také přistupuje jednou za dva roky k vyplacení podílu na výsledcích hospodaření a poskytuje různé příspěvky například na stravné, zaměstnanecké akcie, FlexiPassy, penzijní připojištění a životní pojištění. [11]

GE také poskytuje nefinanční zaměstnanecké výhody, mezi které patří týden dovolené navíc, zaměstnanecké produkty a produkty různých partnerských společností.

Zaměstnanecké benefity se většinou neřadí k motivačním nástrojům, neboť přímo nesouvisí s podávaným pracovním výkonem, ale oceňují pouze to, že zaměstnanec pro organizaci pracuje. Zařadila jsem je sem z toho důvodu, přispívají ke spokojenosti zaměstnanců v práci a podporují budování loajality ke svému zaměstnavateli.

Pro GE je také typické, že podporuje v zaměstnancích týmového ducha a přátelství mezi nimi. V jednotlivých odděleních jsou pořádány off-sity, týmové večere či večírky pro prohloubení přátelských vztahů na pracovišti – tzv. teambuilding. Konají se také různé soutěže a tematické dny – např. sportovní den či setkání zaměstnanců.

Prostor pro změnu spatřuji v dalším uplatnění vysokoškolských studentů, kteří již ve společnosti pracují, někteří třeba i několik let bez nějaké možnosti či vidiny budoucího uplatnění na pracovní pozici odpovídající kvalifikaci absolventa vysoké školy. V tom případě jsou silně demotivováni a neodvádí patřičný pracovní výkon od nich očekávaný. Tito lidé jsou přizpůsobiví a schopni se rychle učit, tudíž by společnost měla usilovat o jejich udržení i v budoucnu.

12 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Možnost osobního rozvoje patří mezi důležité motivační nástroje používané v GE Money.

12.1 Metody vzdělávání používané na pracovišti

Při adaptačním procesu nových zaměstnanců je nejčastější používanou metodou po absolvování vstupních školení zaměstnanců instruktáž na pracovišti, kdy je novému zaměstnanci jeho garantem ukázána činnost, jež má v budoucnu vykonávat.

Poté velice často následuje asistování garanta při práci nového zaměstnance, jemuž jsou postupně svěřovány obtížnější úkoly, až nakonec vykonává veškeré činnosti spojené se svou pracovní pozicí samostatně.

12.1.1 Koučování

Asi nejčastější metodou používanou ve společnosti GE Money je koučování. Koučování v GE je používáno na všech úrovních řízení a dá se přímo zařadit jako součást firemní kultury společnosti, neboť ji tento styl práce manažerů velice ovlivňuje. Při koučování se na oddělení pohledávek zaměřují zejména na správné kladení otázek, jež by měli směřovat ke čtyřem základním oblastem koučování. Otázky jsou kladeny s cílem zjistit informace, které následně koučům pomáhají zorientovat se v problematice nebo v dorozumění s druhými lidmi. Smyslem těchto otázek je zjistit, zda má koučovaný dostatek informací, které ve své profesi dokáže využít. Odpovědi naznačují, na jaké oblasti by se měl kouč dále zaměřit. Vhodných otázek pro koučování v každé z oblastí je velké množství, uvedu zde pouze základní používané v GE.

12.1.1.1 Oblast cíle

V této oblasti je nutné se zaměřit a vytipovat konkrétní problém k řešení a tedy ke koučování. Příkladem otázek, jež se v GE používají, jsou:

1. Na jaké oblasti se chcete zaměřit?
2. V čem vidíte prostor pro zlepšení?
3. Jak hodnotíte tento hovor?
4. Jaké změny chcete dosáhnout?

12.1.1.2 Oblast reality

V této fázi je nutné zjistit, jaký je současný stav věcí a skutečností. Možné používané otázky tedy jsou:

1. Jak jste spokojen se současným stavem?
2. Co se vám povedlo na tomto úkolu?
3. K čemu vedla odpověď klienta?
4. Co klient vlastně řekl?

12.1.1.3 Oblast možností

V této části by měl být pracovník na základě otázek donucen vymýšlet nové možnosti řešení stávající situace:

1. Jak by se to dalo řešit jinak?
2. Jaké jiné možnosti vás ještě napadají?
3. Co by vám mohlo pomoci?
4. Co by vám umožnilo lepší výsledek?

12.1.1.4 Oblast vůle

Cílem této fáze je volba optimálního řešení daného koučovaného problému.

1. Do kdy se domluvíme na splnění úkolu?
2. Jak vám s tím mohu pomoci
3. Kterou variantu tedy zvolíte?
4. Jaký z těchto způsobů ve svých hovorech použijete?

Po těchto fázích by měla následovat rekapitulace celého setkání, jež by měl provádět koučovaný sám, aby si uvědomil a zapamatoval všechny důležité podněty.

1. Co vám to dneska přineslo?
2. Co si odsud dnes odnášíte?

12.1.2 Mentoring

Mentoring je proces, kdy zkušený manažer (mentor) vede méně zkušeného zaměstnance (mentorovaného) s cílem rozvinout jeho osobnostní a profesní kvality v souladu s dlouhodobou strategií společnosti GE Money. [11]

Cílem mentoringu, jak je chápán ve společnosti GE Money, je výchova interních talentů, poskytování mentorovaným informace a doporučení pro rozvoj kariéry,

udržování klíčových talentů ve společnosti. Dalšími úkoly mentoringu je pomoci zaměstnancům se rychle učit, jak to ve společnosti chodí a rychleji je zapojovat do GE kultury a do pochopení GE hodnot. Mentoři by se měli hlavně zaměřit na zaměstnance s velkým potenciálem k růstu a poskytovat jim zpětnou vazbu a koučovat je.

Mentoring nabízí přínosy nejen mentorovanému, ale také jeho mentorovi, manažerovi mentorovaného a také celé společnosti.

Mentoring se skládá ze tří fází. První fází je zahájení samotného mentoringu, kdy dochází k výběru vhodného mentora, při kterém musí být vzaty v úvahu znalostní a osobnostní faktory potencionálních partnerů. Mentor a mentorovaný spolu sepisují dohodu o mentoringu, v níž je nutné specifikovat požadavky a očekávání obou stran.

Poté následuje již samotná fáze rozvoje, při které jsou užívány různé aktivity jako například stínování práce, pomoc při řešení konfliktů či diskuse o projektech, na kterých mentorovaný pracuje.

Poslední fází je ukončení procesu, avšak pokud si obě strany přejí, může mentoring pokračovat neustále bez časového ohraničení. V případě, že přesto dojde z důvodu neefektivity mentoringu k ukončení procesu, jistě i to přispěje k rozvoji mentora i mentorovaného.

Nabídka potenciálních mentorů je zveřejněna na Intranetu společnosti a po konzultaci s personálním oddělením a mentorem probíhá schválení procesu přes aplikaci e-mentoring, kde se již zaměstnanec přihlásí oficiálně a závazně. [11]

12.2 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště

Každý zaměstnanec má ročně nárok na dvoudenní seminář zaměřený na zlepšení měkkých dovedností s přímou návazností na využitelnost při vykonávání dané pracovní pozice. V této oblasti vidím prostor pro zlepšení, neboť zaměstnanci na call centrech jakým je oddělení správy pohledávek, nemají stanoven žádný dlouhodobý plán rozvoje. Pracovníci si pouze na začátku roku sami zvolí, který kurz chtějí absolvovat z dané nabídky bez ohledu na jejich potřeby a požadavky (viz příloha číslo 8). Pracovníkům

jsou též umožňovány interní rotace do různých oddělení pro zlepšení jejich celkového rozhledu o fungování procesů v GE.

Často jsou také pořádány různé workshopy či terminologií společnosti workouts, kde se zaměstnanci oddělení správy pohledávek pod vedením zkušených trenérů věnují různým aktuálním pracovním tématům. Poslední workshop, kterého se zaměstnanci zúčastnili, byl workshop se zaměřením na motivaci klienta a různé motivační techniky. Také byl doplňován různými týmovými hrami pro uvědomění si důležitých skutečností nenásilnou formou her.

Vzdělávání pomocí počítačů je také velice častou formou vzdělávání. Zaměstnanci pomocí speciální aplikace zvané e-learning mají možnost zvolit ze široké škály různých kurzů ať již přímo různých počítačových dovedností (MS Office Word, Excel, Access) či jazykových kurzů. Některá povinná periodická školení jako školení bezpečnosti práce a školení compliance jsou také realizována pomocí této aplikace. [11]

12.2.1 GE Money University

Talentovaní zaměstnanci mají též možnost přihlásit se a být následně svým oddělením nominováni do ročního vzdělávacího programu GE Money University.

GE Money University funguje již od roku 2000, kdy vznikl první takto zaměřený vzdělávací program na oddělení Operations, poté vznikaly další obdobné programy a v roce 2005 došlo ke sloučení všech pod hlavičku GE Money University. Dosud měla pět fakult a to fakultu Operations pro operátory a administrátory jako příprava na pozici vedoucího týmu, fakultu Retail pro osobní bankéře jako příprava na pozici vedoucího obchodního místa, Manažerskou fakultu pro vedoucí obchodních míst jako příprava na pozici oblastního vedoucího, dále pak fakultu Sales pro GE Money Auto, SME, Hypotéky, GE Money Multiservis jako příprava na pozici liniového manažera a fakultu MTS pro prodejce splátkového prodeje jako příprava na pozici obchodního reprezentanta. Pro školní rok 2008/2009, jehož nominace byly odstartovány začátkem dubna 2008, byla zřízena ještě šestá fakulta pro podpůrná oddělení s názvem Enabling. [11]

Nominace pro nadcházející ročník probíhají vždy v průběhu měsíce dubna, během června se koná výběrové řízení a v září vždy startuje nový školní rok.

Zájemci, kteří se hlásí do vzdělávacího programu, musí splňovat tato kritéria[11]:

1. pracovní pozice v bandu 1,2
2. umístění ve vitality chartu na úrovni Top Talent či High valued-high
3. potenciál ke kariérnímu růstu
4. alespoň jeden rok zaměstnání v GE Money
5. zájem pracovat v GE Money dlouhodobě
6. AJ výhodou – min. úroveň mírně pokročilý – pre-intermediate
7. neabsolvování podobného vzdělávacího programu v minulosti

Po odeslání nominací obdrží nominovaní formou emailu zadání samostatné práce. Na jejímž základě jsou následně přizváni k výběrovému řízení formou assessment centra. Assessment centrum se skládá s osobní prezentace, modelové situace a skupinové diskuse. Na každou z fakult bývá nominováno 24 talentů, z nichž je nakonec pouze polovina přijata ke studiu.

Každý ročník začíná slavnostním zahájením, kde jsou studentům rozdány studijní průkazy a při kterém jsou informováni o studijních povinnostech během celého ročníku. Každá z fakult má studijní program jiný, přizpůsobený daným oblastem a vykonávaným pozicím. Zaměstnanci správy pohledávek patří pod oddělení Operations a tedy jim příslušející fakulta je fakulta Operations, proto se nadále budu zabývat pouze touto fakultou.

12.2.1.1 Studijní program fakulty Operations

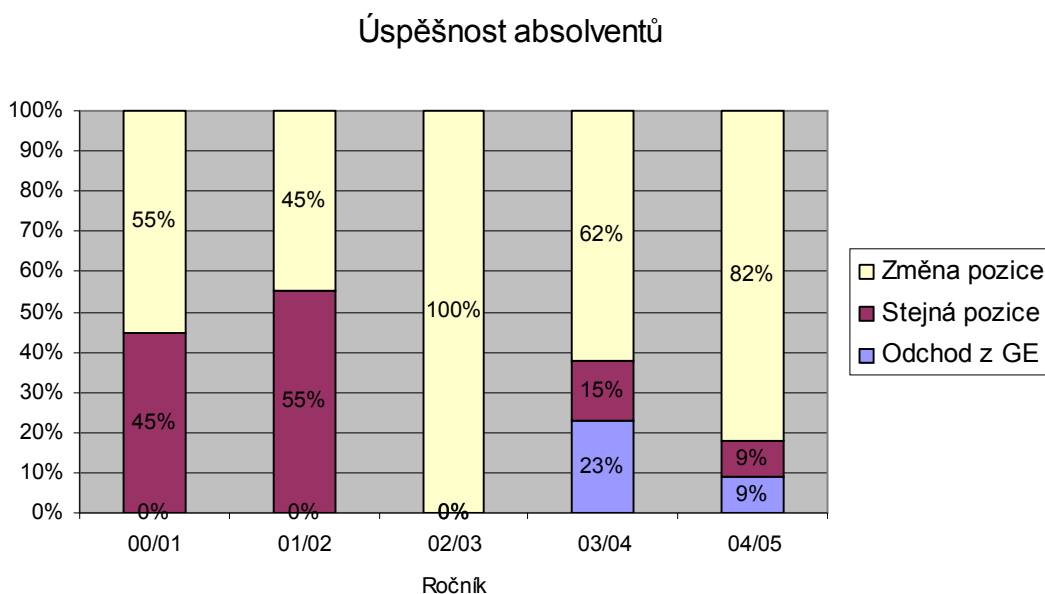
Studenti se účastní celkem šesti dvoudenních školení zaměřených soft a business skills a také navštěvují kurzy angličtiny. Prvním školením je školení HR pro neHR, kde jsou posluchači seznámeni s personálními činnostmi v roli vedoucího týmu a také školení Projektového minima. Toto školení je velice důležité zejména proto, že povinností studentů je zpracovat reálný projekt, jehož výsledky prezentují při slavnostním zakončení univerzity v anglickém jazyce v polovině měsíce června. Poté následují velice důležité Prezentační dovednosti, Facilitační dovednosti, školení Zpětná vazba a koučování, Manažerské dovednosti I. zaměřené na styly řízení a motivace

a Manažerské dovednosti II zabývající se zejména týmovou prací a time managementem.

12.2.1.2 Úspěšnost absolventů fakulty Operations

Úspěšnost absolventů fakulty ukazuje následující graf. Úspěšnost je zde měřena procentem povýšených do jednoho roku od ukončení univerzity. Jak je z grafu patrné, pravděpodobnost změny pracovní pozice a tedy úspěšnost absolventů je velmi vysoká a studium na fakultě v podstatě znamená rychlejší vývoj kariéry[11].

Obrázek 15 - Úspěšnost absolventů fakulty Operations



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

12.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

V rámci procesu této zpětné vazby je zpětná vazba požadována a poskytována z různých zdrojů. Základem tohoto procesu jsou hodnoty nezbytné pro vedení, které jsou klíčovými komponenty firemní kultury GE Money, kde tato vazba slouží zejména rozvojovým účelům, proto jsem ji v této práci zařadila pod oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Proces zpětné vazby by měl projít třemi základními etapami[11]:

- vytipování osob, které budou zpětnou vazbu poskytovat
- vypracování samotného hodnocení
- použití a interpretace výstupů

Poté, co účastníci obdrží zprávu o přizvání k hodnocení, měli by nejprve prostudovat manuál zveřejněný na Intranetu společnosti.

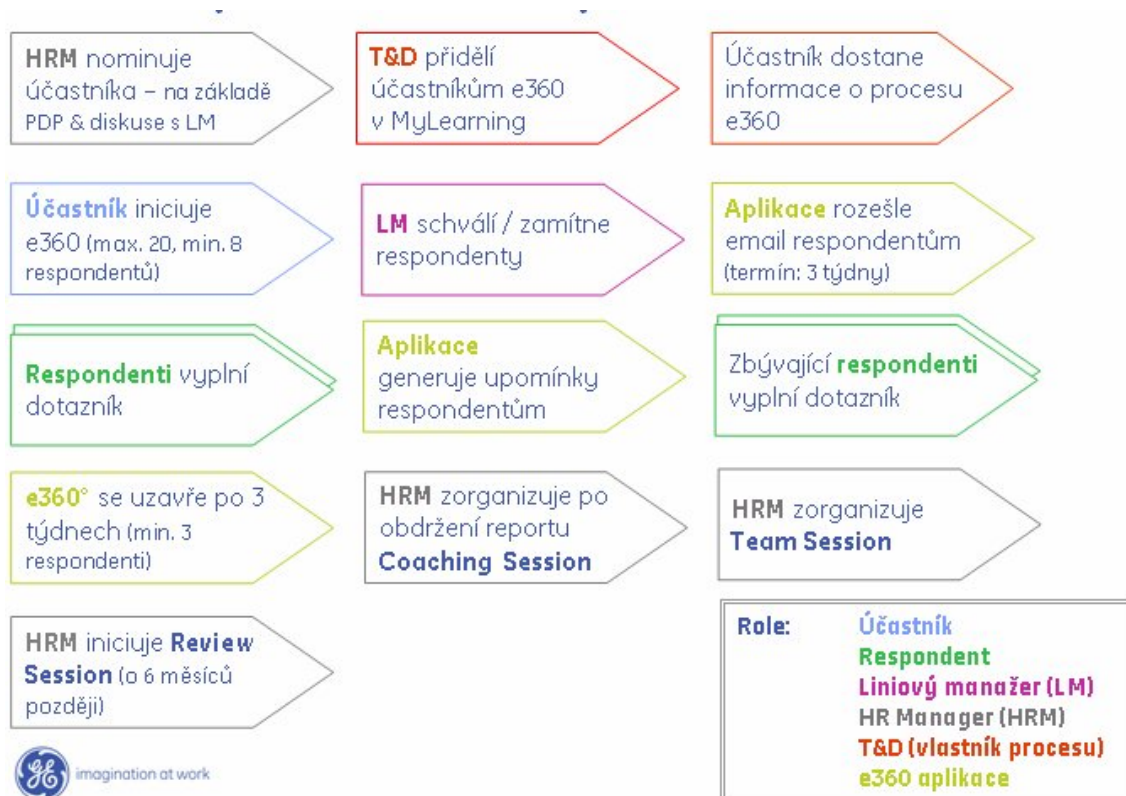
Společnost GE Money tuto zpětnou vazbu považuje za velice cenou zejména z toho důvodu, že organizační struktura GE Money je velice plochá, zaměstnanci pracují v různých týmech, na různých úkolech a od každého se očekává prokázání vůdčí schopnosti v různých rolích.

Kvalita poskytnuté zpětné vazby závisí na výběru vhodných respondentů, kterých by mělo být minimálně osm. Oddělení lidských zdrojů v tomto procesu plní roli poradce.

Nominace na 360° zpětnou vazbu vychází z plánu rozvoje nastaveném při diskusi k ročnímu hodnocení EMS. Zaměstnanec musí být zaměstnancem společnosti minimálně rok a za poslední rok se této zpětné vazby neúčastnil. Proces probíhá řízeně vždy jednou za měsíc. Zaměstnance nominuje jeho manažer a schvaluje ji manažer oddělení lidských zdrojů.

Zpětná vazba probíhá přes aplikaci umístěnou na Intranetu společnosti s názvem e360° GE Values & Growth Traits [11].

Obrázek 16 - Mapa procesu 360° zpětné vazby



Zdroj: [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

Coaching session je setkání zaměstnance se zástupcem oddělení lidských zdrojů a mělo by se konat do dvou týdnů od obdržení reportu. Měl by mu poskytnout informace potřebné k porozumění struktuře, hodnotící škále a případným komentářům. Očekává se, že mu pomůže identifikovat jeho silné stránky a možnosti rozvoje a sestavit akční plán z klíčových oblastí k řešení a rozvoji. [11]

Team feedback session znamená, že se účastník setká s respondenty a seznámí je s oblastmi rozvoje, jež si zvolil. Toto setkání by mělo být uspořádáno do jednoho měsíce po coaching session. Účastník má příležitost zde oblasti prodiskutovat a případně ujasnit některé nesrovnalosti. Výstupem je již konkrétní akční plán k dalšímu rozvoji. [11]

Review session je setkání v procesu poslední, při kterém se účastník setká se svým přímým nadřízeným či zástupcem oddělení lidských zdrojů. Tato by se měla konat do šesti měsíců po skončení zpětné vazby. Během této schůzky by mělo dojít ke zhodnocení a revizi akčního plánu. [11]

Dosud se 360° zpětná vazba týkala pouze zaměstnanců na vyšších pozicích tedy v bandu 2 a vyšším, ale nyní mají možnost účastnit se i řadoví zaměstnanci v bandu 1.

13 Závěr

Úkolem personálního řízení v každé společnosti je, získat kvalifikované pracovníky a prostřednictvím nich dosáhnout úspěchu celé firmy. Na získávání pracovníků navazuje řada dalších činností, jež jsou popsány v této práci. Těmi činnostmi je již zmíněné získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace, řízení pracovního výkonu a s ním spojené hodnocení pracovníků a v neposlední řadě vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Teoretická část této diplomové práce je zaměřena především na popsání teoretických postupů v oblasti personálního řízení.

Praktická část práce je vypracována ve společnosti GE Money Bank a.s. Podkladem pro zpracování mi byly interní materiály společnosti, internetové stránky a také mé vlastní zkušenosti, jichž jsem mohla využít ve všech kapitolách praktické části. Všechny personální činnosti a procesy ve společnosti jsou velice dobře nastaveny a jejich kvalita vychází zejména z dlouhé existence společnosti, jež se snaží neustále na zlepšování svých procesů pracovat. Životní cyklus pracovníka v GE Money Bank je velmi úzce propojen s její silnou organizační kulturou.

Za nejdůležitější část své práce považuji řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Ve společnosti GE Money Bank a potažmo i na oddělení správy pohledávek, na které se tato práce úzce zaměřuje je na řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků kladen obrovský důraz. Zaměstnancům je velice často poskytována zpětná vazba jejich výkonu a velmi úspěšně používán koučink. Na základě zpětné vazby jsou stanovovány akční kroky rozvoje a pomoci pro zlepšení pracovního výkonu. Z důvodu zvýšení kvality hovorů jsem také na oddělení navrhla zavést hromadné zpětné vazby, jež jsou nyní aktivně využívány všemi pracovními týmy.

Na základě prozkoumání personálních činností považuji personální řízení ve společnosti GE Money Bank na velmi vysoké úrovni. Jediné, co bych společnosti vytkla je nespolupracování s vysokými školami či přímo studenty vysokých škol, kteří ve společnosti pracují během svého studia na zkrácený pracovní úvazek či dohodu o pracovní činnosti.

14 Literatura

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha 2002. 856 s ISBN 80-247-0469-2
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998. 559 s ISBN 80-85943-57-3
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Computer Press, Praha 2000. 105 s ISBN 80-7226-308-0
- [4] GALLWEY, T.W.: *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti: metoda Inner Game*. Management Press, Praha 2004. 255 s ISBN 80-7261-115-1
- [5] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press, Praha 2001, 367 s ISBN 80-7261-033-3
- [6] MENTZEL, W.: *Rozhovory se spolupracovníky: jak v rozhovorech hodnotit, povzbuzovat a usměrňovat své podřízené*. Grada, Praha 2004. 106 s ISBN 80-247-0408-0
- [7] WALKER, A. J.: *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Grada, Praha 2003. 253 s ISBN 80-247-0449-8
- [8] WHITMORE, J.: *Koučování: příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti*. Management Press, Praha 1994, 125 s ISBN 80-85603-75-6
- [9] GE MONEY BANK (2008, 18. dubna): *Výroční zpráva 2006*. Staženo 18. dubna 2008 z <http://www.gemoney.cz/documents/cz/press/annual.report.bank.cz.2006.pdf>
- [10] GENERAL ELECTRIC (2008, 18. dubna): *Naše společnosti*. Staženo 18. dubna 2008 z <http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/spolecnosti>
- [11] Interní materiály společnosti GE Money Bank a.s.

15 Přílohy

Příloha č. 1: Popis pracovní pozice [11]

Příloha č. 2: 10 faktorová hodnotící tabulka [11]

Příloha č. 3: Formulář pro přijetí zaměstnance [11]

Příloha č. 4: Adaptační proces [11]

Příloha č. 5: Formulář pro poznámky při hromadné zpětné vazbě [11]

Příloha č. 6: Závazek operátora [11]

Příloha č. 7: Hodnotící formulář pro EMS [11]

Příloha č. 8: Nabídka školení pro rok 2008 [11]

Příloha č. 1: Popis pracovní pozice [11]

Charakteristika pozice: (Charakteristika role, organizační struktury, týmu a prostředí)	
Hlavní cíle v období 4 až 12 měsíců: (Přehled cca. 3-5 cílů) seřad'te podle priorit	Hlavní cíle na zkušební dobu (3 měsíce): (Přehled cca. 6-8 cílů) seřad'te podle priorit
<ul style="list-style-type: none">•	
Klíčová Kritéria:	

Příloha č. 2: 10 faktorová hodnotící tabulka [11]

Hledejte rovnáhu všech cílů - neglobalizujte silné ani slabé stránky						
Kandidát:	Pozice:		Tazatel:		Datum:	
Vlastnost/faktor	1 - velmi slabý	2 - slabý	3 - dobrý	4 - silný	5 - silný	Pořadí
Energičnost, elán, iniciativa	Při práci vždy vykazoval jen málo elánu a energičnosti. Pasivní pracovní výkon.	Obecně odpovídající výkon, ale nikdy nepřekonal očekávání.	Trvale dobrá úroveň výkonu s občasnými výkyvy, kdy vykazuje značný elán a energičnost.	Po všech stránkách vysoce motivovaný, s několika krátkými obdobími průměrné motivace.	Trvale vysoký elán a energičnost, iniciativní. Vždy překonává očekávání.	
Trend osobního růstu a výkonu v čase	Nevyrovnaný růstový trend. Nevyhovuje základním požadavkům dané pozice.	Trend růstu je nevyrovnaný, ale kandidát splňuje základní požadavky dané pozice.	Trend růstu poklesl na průměrnou úroveň, ale stále je v souladu s požadavky pozice.	Silný vzestupný trend růstu, splňuje většinu požadavků pozice.	Velice silný vzestupný vzorec růstu, splňuje/překračuje požadavky pozice.	
Srovnatelnost minulých výsledků (ukotvení SMARTe cílů)	Neplní přímo žádné z pracovních požadavků. Propast je příliš široká na to, aby mohla být překonána.	Jsou splněny jeden nebo dva SMARTe cíle. Příliš mnoho mezer na to, aby je bylo možné překonat.	Jsou splněny klíčové SMARTe cíle, a to s menšími mezerami, které lze vyřešit.	Většina SMARTe cílů je splněna. Zbytek se rychle naučí.	Všechny SMARTe cíle jsou splněny, a to se skvělými dřívějšími výsledky.	
Zkušenost, vzdělání a průprava v daném odvětví	Všechna standardní měřítka plní jen velice špatně: nemá dost zkušeností ani dostatečné vzdělání	Dostačující zkušenosti, vzdělání. S vypětím sil splňuje minimální standardy.	Dobré vzdělání a zkušenosti odpovídají požadavkům pozice.	Vzdělání a zkušenosti jasně a bezprostředně splňují požadavky, které klade současné zaměstnání.	Výborné srovnatelné zkušenosti z daného odvětví i skvělé odpovídající vzdělání.	
Řešení problémů a schopnosti v oblasti myšlení (vizualizace cílů SMARTe)	Strukturované myšlení. Nedokáže přizpůsobit znalosti novým situacím.	Dokáže částečně rozvinout a přizpůsobit existující metody a procesy.	Dokáže porozumět základním problémům a přijít s alternativními řešeními.	Má schopnost porozumět klíčovému problémům a vyvinout nová řešení.	Plně rozumí problémům. Dokáže vyvinout nová kreativní řešení.	
Celkový talent, technická způsobilost a potenciál	Malá přímá technická způsobilost, resp. není schopen se vše naučit v krátkém čase.	Jisté technické schopnosti / talent, ale bude trvat příliš dlouho, než dosáhne standardní úrovně.	Dobré. Technicky způsobilý. Schopnost se učit. Jisté výhrady zůstávají.	Technicky silný, dokáže proniknout do podstaty problému, učí se rychle. Má širší záběr.	Velice talentovaný, rychle se učí, strategický, taktický i technický záběr. Velice široký záběr.	
Řídící a organizační schopnosti	Malé odpovídající řídicí zkušenosti, resp. není schopný organizovat podobné projekty.	Jisté řídicí schopnosti, ale k tomu, aby v brzké době mohl výrazně přispět, nedostatečné.	Dostatečné řídicí schopnosti, ale bude muset dále růst, aby byl efektivnější.	Dobrá manažer i organizátor. Splňuje všechny požadavky dané pozice.	Má výbornou schopnost řídit a organizovat skupiny podobného, či většího rozsahu a typu.	
Vedení týmu - schopnost přesvědčit / motivovat ostatní	Není příliš dokladů o tom, že by dokázal přesvědčit, či vést druhé. Je spíše individualistický.	Doklady o týmových schopnostech existují, ale jsou neprůkazné. Je spíše individualistický.	Dobrá schopnost vést tým, resp. potenciál jej vést, který ještě nebyl plně vyzkoušen.	Skvělá schopnost vést tým, ale s drobnými výhradami.	Má výbornou schopnost motivovat a rozvíjet druhé. Bez výhrad.	
Povaha - hodnoty, zánění, cíle	Jeho hodnoty i bezúhonnost jsou sporné. Jedná ve vlastní prospěch. Klame.	Solidní slušné hodnoty a morálka, ale zůstávají otázky ohledně upřímnosti.	Odpovídající hodnoty a morálka. Žádné výrazné problémy ani neobvyklé silné stránky.	Velmi oddaný, má silné morální zásady, hodnoty i postoje.	Je člověkem se silnými morálními zásadami, velmi oddaným, čestným, s dobrými hodnotami i morálkou.	
Osobnost a kulturní způsobilost	Fatální nedostatky, či nevyrovnanost, nebo špatný přístup, do existujícího týmu nezapadá.	Odpovídající způsobilost, ale mohl by způsobovat konflikty. Může mít negativní vliv.	Všestranně slušný a spolehlivý člověk. Do kolektivu zapadne bez toho, aby způsoboval konflikty.	Pozitivní přístup. Jeho osobnost mu pomůže při výkonu práce.	Silná, vyrovnaná osobnost s pozitivním přístupem, flexibilní, dokáže pracovat s druhými.	
Dosažený počet bodů CELKEM	POČET BODŮ:					
Poznámky:						

Příloha č. 3: Formulář pro přijetí zaměstnance [11]

Příjmení, jméno, titul			
Datum narození			
Trvalé bydliště včetně PSČ			
Telefon:			
E-mail:			
Pozice v ČJ/AJ (vypsat název)	Band		
Datum nástupu	Mzda		
Druh PP	Hlavní pracovní poměr	na dobu neurčitou	na dobu určitou do / za MD p.
	Souběžný pracovní poměr	na dobu neurčitou	na dobu určitou do / za MD p.
Úvazek	Odbor		
Místo výkonu práce	Oddělení/číslo CC		
Pravidelné pracoviště	Nadřízený		
Zkušební doba (3 měsíce)	ANO / NE	Hlavní pracovní poměr uzavřít	GEMB/GEMM/GEMA/GEM SK
Ubytování na Induction Day	ANO / NE	Souběžný pracovní poměr uzavřít	GEMB/GEMM/GEMA/GEM SK
Pozn.	Nástup přes (vybrat)	<input type="text"/> <input type="button" value="▼"/>	

Co se mi líbilo, co bylo uděláno dobře

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Doporučení ke zlepšení, co bych udělal jinak....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Příloha č. 6: Závazek operátora [11]

Co změním okamžitě

.....
.....
.....
.....
.....

Na čem budu pracovat

.....
.....
.....
.....
.....

Může mi s tím někdo pomoci a jak

.....
.....
.....
.....
.....

Příloha č. 7: Hodnoticí formulář pro EMS [11]

Hodnoticí formulář - část A (vyplňuje zaměstnanec)

Před vyplněním tohoto formuláře si prostudujte přílohu Kompetence GE,
která Vám poslouží jako vodítko)

Jméno:

Moje silné stránky, pracovní schopnosti a úspěchy

(v čem jsem dobrý, úspěšný, znám více než ostatní, radím v této oblasti kolegům,
popřípadě od nich záležitost převezmu a řeším sám apod.)

Oblasti ve kterých cítím potřebu zlepšení

(konkrétní znalosti a schopnosti důležité pro moji práci, schopnost komunikovat se svými
kolegy, pracovní výkon apod.)

Jak si představuji svůj další rozvoj ve společnosti GE Money (jaké další
znalosti, zkušenosti a schopnosti chci získat, o jaká školení mám zájem, na jaké pracovní
pozice se případně chci dostat, apod.)^T

^T - O dalším rozvoji a profesním růstu rozhoduje nadřizený na základě potřeb organizace a dosavadního výkonu a schopností
zaměstnance

Hodnoticí formulář - část B (vyplňuje nadřízený)

Před vyplněním tohoto formuláře si prostudujte přílohu Kompetence GE,
která Vám poslouží jako vodítko)

Jméno:	
Pozice:	Band:
Proces:	Od kdy v procesu:
Plat:	Navrhovaná změna od:

Hodnocení

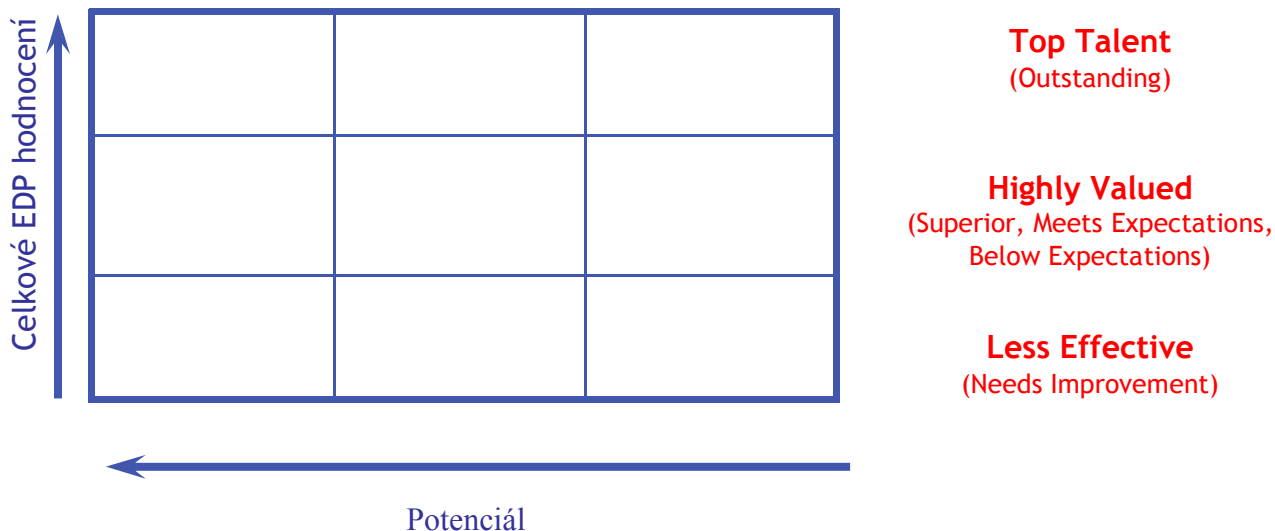
1. Silné stránky:

(dosažené úspěchy, výkon, schopnosti, zkušenosti, míra samostatnosti, schopnost
týmové práce apod.)

2. Oblasti ke zlepšení a doporučený trénink, rotace, projekty apod.:

3. Výkonový kód EDP:

(vyznačte umístění hodnoceného na VCH a určete kód EDP)



Hodnoticí rozhovor proběhl dne

Podpis nadřízeného

Podpis zaměstnance

Hodnoty GE

ZVÍDAVOST

Přichází s novými tvůrčími myšlenkami.
Vytváří prostředí, které podněcuje k otázkám a vlastnímu názoru .
Vyžaduje zpětnou vazbu, průběžně se vzdělává a rozvíjí.
Učí se z chyb stejně, ne-li více, než z úspěchů.

NADŠENÍ

Dává najevo nadšení pro to, co dělá.
Je ochoten na sebe vzít riziko.
Podněcuje ostatní aby přemýšleli jak zlepšit věci.
Vytváří povzbudivou atmosféru a inspiruje ostatní k plnění stanovených cílů.

VYNALÉZAVOST

Vyhledává jednoduchá řešení složitých problémů.
Zvažuje různé alternativy řešení, než udělá konečné rozhodnutí.
Efektivně využívá interních/ externích kontaktů.
Soustavně plní náročné úkoly s využitím dostupných zdrojů.

ZODPOVĚDNOST

Nese odpovědnost za svá rozhodnutí, jednání a výsledky.
Plní své závazky vůči zainteresovaným stranám.
Dělá to, co je pro tým a zákazníka nejlepší.
Úspěchu organizace dává přednost před svým vlastním prospěchem.

TÝMOVÁ PRÁCE

Vytváří atmosféru důvěry, protože si váží přínosu a myšlenek ostatních.
Dobře vychází s ostatními.
Pravidelně koučuje a povzbuzuje ostatní.
Přispívá k pozitivní atmosféře v týmu a podporuje týmového ducha.
Pozitivně přijímá jiné kultury a globální pohled na věc.

ZAUJETÍ

Stanovuje jasné a měřitelné cíle.
Neodchyluje se od stanovených pracovních priorit.
Je ochoten dělat obtížná rozhodnutí a nést jejich následky.
Pracuje důsledně, vytrvale, a nenechá se odradit překážkami.

OTEVŘENOST

Pozorně naslouchá ostatním a jedná s nimi s respektem.
Zdokonaluje se a rozvíjí na základě podnětů ostatních.
Komunikuje otevřeně, jasně a upřímně.
Je dosažitelný a přístupný k jednání.

INSPIRACE

Má příjemný, aktivní a optimistický osobní přístup.
Práce ho baví a naplňuje.
Inspiruje ostatní k dosahování výsledků přesahujících jejich původní očekávání.
Dokáže rozpoznat a ocenit přínos ostatních.

Příloha č. 8: Nabídka školení pro rok 2008 [11]

Training 2008 Praha

Datum	Školení	Školitel	Místo
March			
6. - 7.3.	Asertivní sebeprosazení	Santia	Chodov
13. - 14.3.	Úspěšné vyjednávání s třetími stranami	Santia	Chodov
27. - 28.3.	Prezentační dovednosti	Santia	Chodov
April			
3. - 4.4.	Magie pracovního nasazení	Santia	Chodov
10. - 11.4.	Rozvoj kreativity pro řešení problému	Santia	Chodov
16. - 17.4.	Moderní formy psané komunikace	Santia	Chodov
29.4.	Rozvojová zpětná vazba	Interně	Chodov
May			
12. - 13.5.	Prezentační dovednosti	Santia	Chodov
19. - 20.5.	Komunikace mezi týmy	Santia	Chodov
22. - 23.5.	TOP - trénink - ovlivňování partnerů v komunikaci	Santia	Chodov
29. - 30.5.	Úspěšné vyjednávání s třetími stranami	Santia	Chodov
June			
5. - 6.6.	Asertivní sebeprosazení	Santia	Chodov
9. - 10.6.	Komunikace s klientem	Altego	Chodov
24.6.	Rozvojová zpětná vazba	Interně	Chodov
July			
3. - 4.7.	Moderní formy psané komunikace	Santia	Chodov
10. - 11.7.	Rozvoj kreativity pro řešení problému	Santia	Chodov
24. - 25.7.	Prezentační dovednosti	Santia	Chodov
August			
7. - 8.8.	TOP - trénink - ovlivňování partnerů v komunikaci	Santia	Chodov
13. - 14.8.	Asertivní sebeprosazení	Santia	Chodov
20. - 21.8.	Komunikace s klientem	Altego	Chodov
28. - 29.8.	Úspěšné vyjednávání s třetími stranami	Santia	Chodov
September			
1. - 2.9.	Magie pracovního nasazení	Santia	Chodov
11. - 12.9.	Komunikace mezi týmy	Santia	Chodov
18. - 19.9.	Komunikace s klientem	Altego	Chodov
24. - 25.9.	Prezentační dovednosti	Santia	Chodov
29.9.	Rozvojová zpětná vazba	Interně	Chodov
October			
2. - 3.10.	Asertivní sebeprosazení	Santia	Chodov
16. - 17.10.	TOP - trénink - ovlivňování partnerů v komunikaci	Santia	Chodov
23. - 24.10.	Rozvoj kreativity pro řešení problému	Santia	Chodov
November			
5. - 6.11.	Komunikace mezi týmy	Santia	Chodov
13. - 14.11.	Moderní formy psané komunikace	Santia	Chodov
21.11.	Rozvojová zpětná vazba	Interně	Chodov