

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium

2011 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dana Mánková

Výběr pracovníků v pojišťovnictví, metody a jejich fáze

pro nový věk – Human Age

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2011 – 2012

BACHELOR THESIS

Dana Mánková

Workers selection in insurance business, working methods and
their phases for the new age – Human Age

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Ing. Stanislav Termann

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. května 2012

Dana Mánková

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem externího lektora soft skills na problematiku získávání nových pracovníků v oblasti pojišťovnictví na pozici pojišťovací poradce (obchodní zástupce). Popisuje a posuzuje tradiční postupy, cíle, obsah, formy a metody výběrového řízení, ale i nové trendy. Teoretické poznatky jsou využity v praktické aplikaci při výběrových řízeních. V závěru práce jsou uvedeny konkrétní příklady a posloupnost metod výběrového řízení na pozici pojišťovacího poradce.

Klíčové pojmy

výběr pracovníků, kritéria výběru, identifikace pracovní pozice, metody výběru, přijímací rozhovor, životopis, dotazník, testy pracovní způsobilosti, zkoumání referencí, assessment centre

Annotation

This bachelor thesis work deals with the external view of the soft skills trainer on the issues of attracting new workers in the field of insurance for the position of the insurance consultant (commercial agent). It also describes and assesses the traditional techniques, objectives, content, forms and methods of selection procedure, and also new trends. The theoretical knowledge is used in the practical application during selection procedures. At the end of this bachelor thesis work there are the specific examples of methods and the sequence of methods of the selection procedure for the position of the insurance consultant.

Key words

selection of employees, selection criteria, identification of job, methods of selection, job interview, curriculum, questionnaire, tests of employment eligibility, researching of refernces, assessment centre

OBSAH

ÚVOD	8
1. DEFINICE POJETÍ A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA	10
2. KRITÉRIA VÝBĚRU	11
2.1 Celooorganizační (celopodniková) kritéria	11
2.1.1 Sociální klima	11
2.1.2 Organizační klima	11
2.2 Úseková (útvárová) kritéria	12
2.3 Kritéria příslušného pracovního místa, definice pracovního místa	12
3. FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	13
3.1 Předběžná fáze	13
3.2 Vyhodnocovací fáze	13
4. METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	15
4.1 Analýza dokumentace uchazeče	15
4.1.1 Životopis	15
4.1.2 Motivační dopis	16
4.1.3 Dotazník	16
4.1.4 Reference a pracovní posudky	18
4.2 Výběrový rozhovor	19
4.2.1 Individuální rozhovor	20
4.2.2 Multimodální výběrový rozhovor	20
4.2.3 Výběrový panel	22
4.2.4 Výběrová komise	22
4.2.5 Stresový výběrový rozhovor	22
4.3 Testy pracovní způsobilosti	24
4.3.1 Testy inteligence	24
4.3.2 Testy osobnosti	25
4.3.3 Výkonové testy (testy schopností)	25
4.4 Assessment centre	26

4.5 Lékařské vyšetření.....	28
5. NOVÁ REALITA.....	29
5.1 Nové pojetí	29
5.1.1 Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací	30
5.1.2 Individuální možnost volby	30
5.1.3 Technologická (r)evoluce	31
5.1.4 Zvyšující se nároky zákazníků.....	31
6. SOUČASNÝ STAV	32
7. NOVÝ MODEL VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	35
7.1 Samotná tvorba nabídky	35
7.1.1 Vypracování portrétu nejvhodnějšího uchazeče	35
7.1.2 Doporučený popis práce a profil zaměstnance	38
7.2 Oslovení uchazečů.....	39
7.3 Analýza dokumentů uchazeče	41
7.4 Příjímací rozhovor	43
7.5 Assessment centre	44
7.6 Rozhodování.....	47
7.7 Shrnutí	47
8. ZÁVĚR.....	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55
Příloha A: Firemní životopisný dotazník uchazeče o zaměstnání v pojišťovně Kooperativa, a.s.	I

ÚVOD

Autorka si téma bakalářské práce „Výběr pracovníků v pojišťovnictví, metody a jejich fáze pro nový věk – Human Age“ vybrala z toho důvodu, že je spojeno s výkonem její externí pracovní pozice. Je lektorkou soft skills, externím pojišťovacím poradcem a má své klienty. Dlouhodobě externě spolupracuje mimo jiné i s firmou Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, kde se na výběru nových pracovníků, spolu s vedoucím kanceláře, přímo podílí. S ohledem na její pracovní pozice ji nedávno zaujala myšlenka a upozornění světového leadera ve vytváření a poskytování inovativních řešení a služeb na trhu práce Manpower Inc. Manpower Inc. je jedna z předních světových společností v oblasti personálních služeb. Klientům nabízí kompletní pokrytí zaměstnaneckého a obchodního cyklu - nalezení zaměstnanců na dobu neurčitou i určitou, hodnocení a výběr pracovníků, školení, outplacement, outsourcing i poradenství v personální oblasti. Manpower je skutečným odborníkem ve svém oboru a má za sebou více než 60 let zkušeností. Pomocí vlastních výzkumů sleduje globální i lokální trendy v měnícím se světě práce. Snížením nákladů na všech úrovních se snaží zvýšit produktivitu zlepšením kvality a efektivnosti svých klientů. Ti se pak mohou plně koncentrovat na své hlavní obchodní aktivity. Celosvětová síť Manpower je tvořená 4 200 kanceláři v 82 zemích a oblastech a plní ročně potřeby 400 000 zákazníků. Jsou jimi nejen malé a střední podniky ve všech odvětvích průmyslu, ale i největší světové nadnárodní korporace. Nelze tedy výsledky dlouhodobého výzkumu takového odborníka na trhu práce úplně přehlížet nebo brát na lehkou váhu. Právě naopak.

Na výročním zasedání Světového ekonomického fóra ve švýcarském Davosu zahájil Jeffrey A. Joerres, Chairman, CEO and President Manpower Inc. zasedání SEF prohlášením o „začátku nové éry – Věk lidstva (Human Age) – rozvoj a využití lidského potenciálu v nové realitě“. Ve švýcarském Davosu se scházejí začátkem každého roku přední světoví politici, akademici a manažeři, aby se zúčastnili výročního zasedání Světového ekonomického fóra, které poskytuje jedinečnou platformu pro formování globálních otázek a urychlení jejich řešení. Vzhledem k tomu, že lidský potenciál se stal hlavním motorem ekonomického růstu, je společnost Manpower přesvědčena, že tato nová realita významně ovlivní zaměstnavatele i

jednotlivce. Svět zažívá období velké transformace, dochází k přehodnocení podnikových strategií a hodnot a přetvoření sociálních systémů. Situace po odeznění krize, kdy je velký tlak na to, aby se dosáhlo více s menšími prostředky, vytváří prostředí plné výzev. Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem lidí s potřebnou kvalifikací a i přes relativně vysokou nezaměstnanost je velmi obtížné najít vhodné profily uchazečů o zaměstnání.

Cílem bakalářské práce je tedy analyzovat proces získávání a výběru nových pracovníků, pojišťovacích poradců, v pojišťovně Kooperativa, v kanceláři (pobočce) Chrudim a Hlinsko – Agentura Východní Čechy. Dále porovnat nedávno minulý stav a současný průběh procesu výběru pracovníků v pojišťovně Kooperativa, včetně metod a jejich významu. Následně navrhnout konkrétní vhodné metody tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zaměření se na „podružné“ styly, které jsou z pohledu autorky spíše tradiční, než efektivní. V teoretické části je pomocí teoretických poznatků z odborné literatury popsán optimální proces výběru nových pracovníků. V praktické části jsou popsány autorčiny osobní zkušenosti a postřehy z výběrových řízení. Závěrečné doporučení si klade za cíl vyšší úspěšnost a zefektivnění procesu výběru pracovníků a lepší využití potenciálu jednotlivců, uchazečů v kontextu nové reality – Věk Lidstva.

Bakalářská práce je rozdělena do několika kapitol. V první kapitole je definováno pojetí a úkoly výběru pracovníků. Druhá, třetí a čtvrtá kapitola definují jednotlivá kritéria, fáze a metody výběru pracovníků. V následujících kapitolách je specifikováno nové pojetí trhu práce na prahu Věku lidstva a doporučení konkrétní posloupnosti a metod, které nyní v uvedené podobě pilotně používáme, zatím pouze na jedné, výše uvedené, pobočce pojišťovny Kooperativa. Těmito metodami jsou zkoumání životopisu, dotazníky, testy pracovní způsobilosti, nově assessment centre a strukturovaný výběrový rozhovor. V závěru práce jsou uvedeny konkrétní příklady i otázky z průběhu výběrového řízení na pozici pojišťovacího poradce (obchodní zástupce).

1. DEFINICE POJETÍ A OBECNÁ CHARAKTERISTIKA

Výběr pracovníků se opírá o požadavky na schopnosti, které jsou organizací předem stanoveny. Výběr vhodných kandidátů vyžaduje vymezení a implementaci procesu srovnávání individuálních schopností s podnikovými potřebami a podnikovou kulturou. Proces výběru pracovníků se liší v závislosti na typu práce a organizaci. Je posloupností určitých kroků, směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto.

Josef Koubek definuje pojetí a výběr pracovníků následovně: „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“¹

Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi důležité věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru nových pracovníků by se proto měli podílet personální specialisté a vedoucí pracovníci, při výběru dnes běžně spolupracují i přizvaní externí odborníci.

¹ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007, str. 166.

2. KRITÉRIA VÝBĚRU

Nové pracovníky si společnost vybírá podle předem stanovených kritérií, která lze rozlišit na celoorganizační kritéria, úseková kritéria a kritéria příslušného místa.

2.1 Celoorganizační (celopodniková) kritéria

Týkají se vlastností, které společnost u svých pracovníků považuje za cenné a důležité. Uchazeč by měl umět přijmout hodnoty kultury organizace a přispět k jejich rozvoji. Na význam organizační kultury pro fungování organizace upozorňují odborníci od 80. let. Organizační kultura se vztahuje k systému sdílených názorů zastávaných členy organizace. „Jak to u nás tady děláme.“ Tyto názory se mohou lišit od ostatních organizací. Pracovní chování lidí ovlivňuje sociální a organizační klima v organizaci.

2.1.1 Sociální klima

Podmiňuje pracovní jednání pracovníků, průběh a výsledky jejich pracovní činnosti. Utváří se v procesu společné pracovní činnosti, v sociálním styku pracovníků, v konfrontaci jejich nároků, požadavků a očekávání s reálnými možnostmi jejich naplnění.² Sociální klima charakterizuje vyvážený vztah mezi řídicími a řízenými pracovníky.

2.1.2 Organizační klima

Je možné chápat jako naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů.³

² KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce. 2010, str. 19.

³ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce. 2010, str. 20.

Cílem každé organizace je získat identifikovaného pracovníka s organizací. To znamená, že pracovník je ztotožněný se zájmy organizace, s jejími hodnotami a chce maximálně přispět svou činností prospěchu organizace. To znamená, že vybíraný pracovník musí být bezpodmínečně v rámci výběrového řízení s organizační kulturou seznámen.

2.2 Úseková (útvárová) kritéria

Jsou vlastnosti, které by měl mít jedinec pracující v určitém útvaru či týmu. Důležité je také to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se rušícím elementem v týmu.

2.3 Kritéria příslušného pracovního místa, definice pracovního místa

Odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka. Musí být tedy detailně stanoveny:

- jakou pozici chceme obsadit,
- co musí splňovat osoba na této pozici zaměstnaná,
- míra tolerance při neplnění některých požadavků na uchazeče,
- nejvhodnější formy pro jeho získání.

Pokud tuto fázi podceníme, riskujeme, že vybereme nevhodného kandidáta nebo budeme muset anulovat výsledky výběrového řízení.

3. FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Proces výběru nových pracovníků je poslupností určitých kroků, které směřují k rozhodnutí, kterému z uchazečů na obsazovanou pozici bude místo nabídnuto. Lze jej rozdělit na dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

3.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze začíná tehdy, jakmile se ve firmě objeví potřeba vytvořit nové pracovní místo nebo se nějaké pracovní místo uvolní a je ho třeba obsadit. V rámci předběžné fáze je tak definováno příslušné pracovní místo včetně stanovení pracovních podmínek na něm. Následně je stanovena potřebná kvalifikace, znalosti a dovednosti, případně osobní vlastnosti, které by měl uchazeč o toto pracovní místo mít. Na základě toho jsou pak konkrétně specifikovány požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti. Tyto požadavky se pak stávají součástí pracovní nabídky a zároveň i kritérii při výběru pracovníků.

Mezi předběžnou a vyhodnocovací fází probíhá proces shromažďování dostatečného množství vhodných uchazečů o takto definované pracovní místo, např. pomocí inzerátu, personální agentury nebo z vlastních zaměstnanců.

3.2 Vyhodnocovací fáze

Vyhodnocovací fáze je složena z několika kroků, které však nemusí být vždy kompletně dodrženy. Posuzovatel je může libovolně kombinovat na základě toho, o jakou pracovní pozici se jedná, jak je tato pozice pro organizaci důležitá, případně jaké jsou zvyklosti společnosti.

Kroky v rámci vyhodnocovací fáze:

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostických programů).
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Vyhodnocovací fáze může probíhat dvěma způsoby. První způsob spočívá v tom, že uchazeči absolvují všechny kroky, které posuzovatel pro danou pracovní pozici zvolil. Naopak při druhém způsobu jsou po absolvování jednotlivých kroků nevhodní uchazeči vyřazováni.

V rámci výše uvedeného prvního kroku vyhodnocovací fáze probíhá předvýběr uchazečů, při kterém dochází k posouzení žádostí o zaměstnání a informací uvedených v těchto žádostech a jejich přílohách (obvykle se jedná o průvodní dopis a životopis). Cílem předvýběru je vyřadit z výběrového řízení ty uchazeče, kteří nesplňují bezpodmínečně požadovaná kritéria. Na základě předvýběru jsou uchazeči rozděleni například do tří skupin: na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Velmi vhodné uchazeči postupují do dalšího výběrového kola. Vhodní uchazeči postupují do dalšího kola jen v případě, že není dostatečné množství velmi vhodných kandidátů nebo se stávají personálními rezervami. Nevhodným kandidátům se po ukončení předvýběru oznámí odmítavé rozhodnutí.

4. METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Pro výběr pracovníků jsou používány nejrůznější metody, jejichž cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici. U těchto metod je důležitá spolehlivost a validita⁴ (platnost) jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce. Ani jedna z metod totiž nevyklučuje možnost, že bude vybrán nevhodný uchazeč. Eliminovat možnost výběru nevhodného kandidáta se společností snaží pomocí použití několika metod výběru pracovníků najednou.

4.1 Analýza dokumentace uchazeče

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru (či předvýběru). Dokumenty zahrnují firemní dotazník – žádost o zaměstnání, motivační dopis, životopis, doklady o vzdělání, případně další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče. Předložené dokumenty jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče, o dosaženém vzdělání a praxi. O uchazeči vypovídá i forma písemností – úroveň jazykového zpracování, úprava a pečlivost. Analýze dokumentace je třeba věnovat dostatečnou pozornost, protože uchazeči často uvádějí ve svých materiálech nepravdivé nebo zkreslené údaje. Při hodnocení životopisů je vhodné používat vlastní, jemnější filtr⁵, pomocí něhož lze jednotlivé životopisy objektivněji srovnávat. Materiály uchazečů slouží jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

4.1.1 Životopis

- Volný životopis má podobu chronologického popisu života uchazeče. Jeho zkoumání je obtížné, jelikož se z něj musí vytáhnout a následně utřídit

⁴ Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý faktor používaný k předvídání úspěšného výkonu práce tento výkon skutečně předpovídá.

⁵ V případě, že předem nebyly dány požadavky na typ životopisu, mohou být v rámci metody zkoumání životopisů posuzovány tři typy: volný, polostrukturovaný a strukturovaný.

důležité informace, které posuzovateli umožní jednotlivé uchazeče mezi sebou porovnat.

- Polostrukturovaný životopis zachovává výhody volného životopisu a zároveň ulehčuje posuzovateli práci díky uvedeným informacím, které jsou organizací požadovány a následně porovnávány s informacemi od jiných uchazečů.
- V současnosti je standardně využíván i očekáván strukturovaný životopis, který je přehledný a logicky uspořádaný. Přehled týkající se vzdělání a praxe se řadí chronologicky sestupně. Přehled praxe by měl obsahovat nejen názvy organizací, ale i nástin pracovní činnosti na dané pozici. Výhodou strukturovaného životopisu je získání ucelených informací, které mají standardizovanou podobu, což usnadňuje jejich zpracování a také posuzování uchazečů navzájem.

4.1.2 Motivační dopis

Motivační dopis uchazeče je „průvodním dopisem“ k písemným materiálům. Podoba motivačního dopisu uchazeče by měla vzbudit zájem a pozornost posuzovatele. Dopis by měl prezentovat skutečný zájem uchazeče o pozici v organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici, bez přehnaného vychvalování své osoby.

4.1.3 Dotazník

Neméně významnou součástí dokumentace při výběru pracovníků jsou i firemní dotazníky, které si organizace navrhuje obvykle samy nebo si je nechávají navrhnout.

U dotazníků rozeznáváme dvě základní formy:

- Jednoduchý dotazník, který umožňuje uchazeči o zaměstnání uvést jen holá fakta. Tato forma se používá především při obsazování manuálních a nenáročných administrativních míst.

- Otevřený dotazník, který umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám. Otevřený dotazník se používá při obsazování manažerských míst či míst specialistů.

Dotazník lze rozdělit na tyto tři části⁶:

- První část je zaměřená na získání základních identifikačních údajů jako např. příjmení a jméno uchazeče, jeho adresa, telefon, e-mailová adresa, datum a místo narození, rodinný stav, vzdělání,
- V druhé části jsou u jednoduchého dotazníku uváděny pouze holé informace např. o předchozích zaměstnáních (název a adresa zaměstnavatele, datum začátku a konce zaměstnání), jiných pracovních zkušenostech či o posledním zaměstnání (konkrétní informace např. o platu). V otevřeném dotazníku je v této části prostor na to, aby se uchazeč rozepsal a vyjádřil se k některým skutečnostem. Těmito skutečnostmi jsou např. dosavadní kariéra, současné pracovní zařazení, záliby a zájmy, slabé a silné stránky uchazeče, představa o kariéře v následujících letech.
- Třetí část obsahuje reference, možný termín nástupu, datum a podpis uchazeče.

Specifickým typem dotazníku, který uvádí Kasper a Mayrhofer (2005)⁷, je tzv. životopisný dotazník. Používá se při předvýběru v případě velkého počtu uchazečů. Tento dotazník obsahuje kromě základních informací o uchazeči otázky týkající se dosavadního průběhu profesního života, zájmů apod. Při rekonstrukci je dotazník předložen pracovníkům organizace a jsou porovnávány odpovědi úspěšných a neúspěšných pracovníků, kteří daná místa zastávají, aby se daly zjistit rozdíly v jejich životopisných údajích. V dotazníku jsou pak pouze otázky, které jsou výrazně „třídící“, umožňují rozlišení uchazečů podle úspěchu či neúspěchu v jejich pracovní minulosti. Vzory odpovědí od vlastních úspěšných pracovníků, kteří na

⁶ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007, str. 143 – 144.

⁷ KASPER, H., MAYRHOFER, W., Personální management, Řízení – Organizace, 2005.

konstrukci dotazníku spolupracovali, představují „ideální profil“ a jsou využívány k posuzování uchazečů.⁸

Pro názornost jsem v příloze č. 1 uvedla příklad dotazníku uchazeče o zaměstnání, který je nyní používán ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG.

4.1.4 Reference a pracovní posudky

Názory na jejich spolehlivost jsou různé. Psané reference či pracovní posudky bývají považovány za spolehlivější. Jejich nevýhodou je, že jsou psány volně a obsah nemusí mít vypovídající hodnotu. Ústní jsou považovány za cennější, protože mohou poskytnout více informací na konkrétní otázky. Zkoumání referencí umožňuje zaměstnavateli získat důvěrné informace o uchazeči od jeho předchozích zaměstnavatelů. Tyto reference jsou nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem jako ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání atd.

S výše uvedenými informacemi musí být zacházeno opatrně. Dle mého názoru není tato metoda výběru pracovníků pro české zaměstnavatele moc obvyklá. Pokud se týká spolehlivosti referencí, nelze nikdy vyloučit jejich zkreslení. Důvodem pozitivního zkreslení může být snaha pomoci odcházejícímu pracovníkovi. Negativní zkreslení zpravidla vyplývá z problémů mezilidských vztahů na pracovišti. Navíc bývalý zaměstnavatel není povinen reference o bývalém pracovníkovi vůbec podávat. S touto skutečností souvisí také fakt, že v České republice nejsou pracovní reference předmětem soudních sporů, jako je tomu v jiných zemích.

Základní písemné dokumenty jsou analyzovány společně se souvisejícími dokumenty tj., vysvědčením, certifikáty a potvrzeními o různých typech školení, v rámci předvýběru uchazečů o danou pracovní pozici, na jehož základě jsou uchazeči rozděleni na velmi vhodné, vhodné a nevhodné uchazeče. Velmi vhodných kandidátů bývá zpravidla nejméně. Posuzovatel se však v této skupině může setkat s uchazeči, kteří přehánějí, upravují své zkušenosti a dovednosti podle potřeb firmy.

⁸ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 100.

Pokud se tato skutečnost následovně prokáže např. při výběrovém pohovoru, svědčí to o velmi dobré sociální citlivosti uchazeče a jeho schopnosti přizpůsobovat se situaci. U vhodných uchazečů je důležité, aby posuzovatel předešel haló efektu, který ho podvědomě nutí, aby upřednostnil uchazeče z první skupiny (mají víc zkušeností, splňují požadované vzdělání) a pomocí svých odborných dovedností a zkušeností získal co nejvíce informací o kandidátech z této skupiny, protože zde mohou být skryti výborní pracovníci a ty je potřeba v průběhu dalších metod výběru pracovníků odhalit.⁹ Metoda „analýza dokumentace“ je zpravidla používána v kombinaci s jinou metodou např. s výběrovým rozhovorem.

4.2 Výběrový rozhovor

Nejčastěji používanou a velmi významnou metodou výběru pracovníků je výběrový rozhovor. Jeho úkolem je posoudit předpoklady a získat o uchazeči o zaměstnání podrobnější a konkrétnější informace (např. o schopnostech, postojích, osobních vlastnostech), které nejsou uvedeny v životopise ani v dotazníku, byl-li využit jako další metoda výběru pracovníků.

Výběrový rozhovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci, která musí být naplánovaná, řádně vedená a kontrolovaná.

Na základě osobního jednání s uchazečem je tak možné posoudit zda uchazeč je opravdu vhodným kandidátem na danou pozici. V praxi to znamená, že jsou uchazeči pokládány kontrolní a doplňující otázky, týkající se dosavadních zkušeností uchazeče. Současně tak lze vyzorovat na základě charakterových vlastností uchazeče, jeho názorů a postojů, jaký typ člověka v případě přijetí do společnosti vlastně přijde. V rámci pohovoru získá uchazeč přesné informace o tom, jaká bude jeho pracovní náplň, co se od něj bude očekávat, dále mu jsou zodpovězeny otázky profesní kariéry či pracovních podmínek.

⁹ EVANGELU, J. E., Diagnostické metody v personalistice, 2009, str. 36-40.

Výběrové rozhovory lze také rozdělit podle počtu účastníků, a to na straně tazatelů i na straně uchazečů.¹⁰

4.2.1 Individuální rozhovor

Rozhovor typu 1+1, tj. diskuse „mezi čtyřma očima“, je nejběžnější metodou. Rozhovor vede představitel společnosti, často přímý nadřízený. Poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu. Nevýhoda této metody spočívá v nebezpečí chybného posouzení jediného tazatele. V praxi je využívána série individuálních rozhovorů, která problém jediného tazatele do jisté míry řeší.

4.2.2 Multimodální výběrový rozhovor

Multimodální rozhovor z hlediska validity překonává podle Kaspera a Mayrhofova (2005) mnohé nedostatky jiných výběrových rozhovorů zjištěné výzkumem (viz tabulka 4.1). Výhodiskem realizace tohoto rozhovoru je pevný seznam osmi komponentů. Pět z nich slouží k diagnostickému účelu a tři mají zajistit přirozený průběh rozhovoru, případně informovat uchazeče o organizaci a její činnosti:

1. začátek rozhovoru (krátká informativní rozprava, navozující příjemnou atmosféru;
2. vlastní představení uchazeče (uchazeč volně hovoří o svém osobním a pracovním vývoji) – posouzení podle dimenzí chování na určené stupnici;
3. profesní orientace uchazeče a výběr organizace (standardizované otázky na volbu povolání, profesní zájmy a odborné znalosti) – vyhodnocení odpovědí je realizováno na základě stupnice chování;
4. volný rozhovor (tazatel staví na bodu 2 a na analýze podkladů k žádosti – klade různé otevřené otázky) – souhrné posouzení dojmu z uchazeče;

¹⁰ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 101.

5. životopisné otázky – zaměřené na požadavky, které jsou posuzovány na základě vícestupňové stupnice chování;
6. vyvážené informace ze strany tazatele o pracovním místě a organizaci;
7. situační otázky – jsou kladeny a posuzovány na vícestupňové stupnici chování;
8. závěr rozhovoru (otevřené otázky uchazeče, shrnutí).

Výhodou multimodálního rozhovoru je, že zahrnuje životopisné i situační otázky.

Tabulka 1 obsahuje výběrové metody z hlediska jejich predikční validity. Hodnota predikční validity může ležet mezi 0 a 1. Je-li hodnota 1, je úplná shoda mezi hodnocením pomocí výběrové metody a hodnocením reálného pracovního výkonu. Je-li hodnota 0, není žádná shoda.¹¹

Tabulka 1: Členění metod výběru podle jejich predikční validity (upraveno podle Kasper, Mayrhofer, 2005, Str.410)

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis, vysvědčení)	test inteligence (0,27 – 0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	multimodální rozhovor (0,27 – 0,51)
školní známky (0,15)	životopisný dotazník (0,37)
test osobnosti (0,15)	zkušební doba (0,44)
grafologická expertiza (0,2)	strukturovaný rozhovor (0,40)
posudky a reference (0,26)	assessment centre (0,45)
	výkonový test (0,45)

Zdroj: Personální činnosti a metody personální práce, Grada Publishing, 2010.

¹¹ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 127.

4.2.3 Výběrový panel

Výběrový panel tvoří v případě dvou tazatelů zpravidla personalista a potenciální nadřízený uchazeče. V případě většího počtu tazatelů, též např. budoucí spolupracovníci uchazeče, externí odborník nebo psycholog. Panel umožňuje sdílení postřehů o uchazeči. Nevýhodou je jistá početní převaha, která může vést k méně uvolněné atmosféře a následně zvýšené nervozitě uchazeče.

4.2.4 Výběrová komise

Výběrová komise (tzv. „konkurz“) je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel. Od výběrového panelu se liší např. předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenovaná a umožňuje stejně jako panel více lidem z organizace posuzovat uchazeče a porovnávat poznatky. Nevýhodou komise může být pokládání nahodilých otázek z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace. Závěrečná stanoviska mohou ovlivnit dominující členové komise. Komise bývají nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, kteří vyvolávají dobrý dojem, přičemž mohou poměrně snadno přehlédnout slabiny těchto jedinců. Formální průběh řízení a velký počet členů komise vytváří napjatou atmosféru, která může negativně ovlivnit výkony uchazečů.

4.2.5 Stresový výběrový rozhovor

Zvláštním typem výběrového rozhovoru je stresový výběrový rozhovor. V jeho průběhu je uchazeč konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými otázkami. Záměrem stresového rozhovoru je posouzení reakce uchazeče na tyto otázky a tím i jeho reakce na stres. Stresový rozhovor může být koncipován rovněž jako střídání situací (témat otázek), v nichž je uchazeči ponechána převaha nad tazatelem (tazateli), a situací, kdy je naopak uchazeč pod

silným tlakem a cítí se nepříjemně, přičemž jsou v obou případech sledovány jeho reakce.¹²

Výběrový rozhovor může mít tyto formy podle míry strukturovanosti:

- Nestrukturovaný (volně plynoucí) rozhovor je improvizací. Před jeho zahájením není definován obsah, postup a cíle rozhovoru (vyvíjí se přímo v jeho průběhu). Tento typ rozhovoru nezaručuje porovnatelnost uchazečů z hlediska nestanovených kritérií. Zároveň hrozí podlehnutí tzv. haló efektu.
- Strukturovaný (standardizovaný) pohovor má předem naplánovaný a připravený obsah, otázky, jejich pořadí a čas, který bude uchazeči věnován. Otázky jsou kladeny všem uchazečům stejné a ve stejném pořadí. Pohovor tohoto typu je považován za nejvhodnější a nejefektivnější typ pohovoru, protože uchazeči jsou při něm hodnoceni stejně a žádný z nich není uveden do nevýhody pro opomenutí některých nezbytných okolností.
- Polostrukturovaný pohovor spojuje oba předchozí typy a může mít následující dvě podoby. První podoba tohoto pohovoru je dána tak, že část pohovoru je strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části mají přesně vymezený čas. U druhé přistupuje posuzovatel k pohovoru pružně, ale s tím, že má předem stanovené cíle, které musí být na konci pohovoru splněny.

Z výše uvedených skutečností lze vyvodit, že nejvhodnějším typem rozhovoru je multimodální rozhovor (typ strukturovaného rozhovoru) a strukturovaný rozhovor, který je veden před panelem posuzovatelů. Toto tvrzení potvrzuje řada výzkumů, které prokázaly, že dobře připravený strukturovaný rozhovor má vyšší validitu a spolehlivost než většina uvedených metod, které jsou v této práci uvedeny.

Nové typy otázek, na které musí při výběrovém rozhovoru odpovědět zájemce na pozici pojišťovacího poradce ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group jsou uvedeny v příloze A.

¹² KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 111.

4.3 Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké uchazeč splňuje nároky na pracovní činnost na určité pracovní pozici. Testy pracovní způsobilosti jsou významnou skupinou výběrových metod. Jedná se o:

- psychologickou diagnostiku (nástroj měření individuálních charakteristik);
- testy a zkoušky znalostí a dovedností a určité předpoklady uchazečů, které se vztahují k činnosti na obsazované pozici.

V průběhu výběrového řízení se uchazeči snaží představit v co nejlepším světle. Mnohé z jejich sebehodnocení mohou ověřit právě testy, které nejsou subjektivní jako ostatní výběrové metody. Používají se především při výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžadují velké množství uchazečů a kdy není možné se při předpovídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech.¹³

Testy pracovní způsobilosti mají různé zaměření, validitu a spolehlivost. Hlavními typy těchto testů jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy znalostí a dovedností (testy schopností).

4.3.1 Testy inteligence

Testy inteligence slouží k posouzení schopností myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorová představivost, všímavost, logické uvažování apod.). V psychologii práce zpravidla komplexní testy inteligence využívány nejsou.

Od obecné inteligence se liší tzv. sociální inteligence, tj. schopnost moudrého jednání v mezilidských vztazích. Tato schopnost je velmi důležitá pro pozice zaměřené na práci s lidmi, tedy i v pojišťovnictví. V praxi se setkáváme při výběrovém řízení s tím, že většina uchazečů ví, jak psychologicky správně jednat, ale

¹³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 2007, str. 393.

nejsou toho schopni pro jisté osobnostní bariéry. Nejčastěji je na vině výrazná introverze.

Hodně pozornosti je v současné době věnováno tzv. emoční inteligenci. Goleman (1997) vymezuje emoční inteligenci jako „schopnost dokázat sám sebe a nevzdávat se tváří v tvář obtížím a frustraci, schopnost ovládat svoje pohnutky a odložit uspokojení na pozdější dobu, schopnost ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě, schopnost ovlivňovat kvalitu svého myšlení, schopnost vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztrácet naději.“¹⁴

V posledních dvou letech stále vnímáme zvýšený zájem o téma emoční inteligence při objednávání rozvojových školení pro střední a vyšší management.

4.3.2 Testy osobnosti

V současné době běžně využívaná metoda výběru pracovníků. Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Jejich cílem je ukázat různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy jeho povahy, zda je introvert nebo extrovert, emocionálně stabilní nebo neurotický, snášenlivý, svědomitý, otevřený vůči zkušenostem apod. Podle Svobody (1992): „Dotazníky jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi vyšetřované osoby o jejich vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobu reagování v nejrůznějších situacích atd.“¹⁵

4.3.3 Výkonové testy (testy schopností)

Výkonové testy neboli testy schopností lze rozdělit na testy:

- potenciálních schopností (aptitude tests), mají předpovídat potenciál jedince k výkonu určité práce (např. testy administrativních schopností),

¹⁴ GOLEMAN, D., Emoční inteligence, 1997, str. 42.

¹⁵ SVOBODA, M., Metody psychologické diagnostiky dospělých, 1992, str. 170.

- testy získaných schopností (attainment test), tj. znalostí a dovedností, které člověk již získal vzděláním nebo praxí (např. test počítačové gramotnosti). Testy dovedností může sestavit i firemní personalista.

Testy pracovní způsobilosti jsou kvůli své nízké validitě považovány za doplňkové metody používané společně s jinou metodou výběru pracovníků. Při výběru pracovníků jsou většinou osobnostní dotazníky kombinovány s dalšími metodami. Kombinaci různých metod při výběru pracovníků umožňuje assessment centre.

4.4 Assessment centre

Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výcviku pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál¹⁶.

Assessment centre je využíván při obsazování náročnějších pracovních pozic, nejčastěji manažerských pozic a pozic specialistů, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty. Tedy velmi vhodné při výběru pracovníků v pojišťovnictví. Výběrový assessment centre (AC) - je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím všestrannou pracovní způsobilost.

Při AC pracují účastníci na řešení reálných i simulovaných případových studiích. Kromě skupinových a individuálních úkolů, které musí uchazeči řešit, obsahuje tento program i pohovory, skupinovou neřízenou diskusi, týmové hry, testy osobnosti a testy schopností. V rámci tohoto programu je sledováno a vyhodnocováno 20 - 25 charakteristik, mezi které spadají verbální i neverbální komunikační schopnosti a dovednosti, organizační schopnosti, schopnost plánovat, odolnost vůči stresu, schopnost a míra kreativity, dovednost argumentace, schopnost vést druhé lidi, schopnost empatie apod.

¹⁶ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, 2007, str. 177.

Jednotlivé metody použité při assessment centre jsou za sebou řazeny tak, aby se střídalo zatížení různého stylu myšlení, např. není vhodné za sebou zařadit všechny zátěžové testy a poté zase modelové situace.¹⁷ Hodnotící závěry při této metodě jsou kompromisem individuálně sestavených závěrů jednotlivých posuzovatelů, jejich diskuze a přesvědčování.

Standardně je zdůrazňována vyšší validita AC oproti jiným výběrovým metodám, přičemž validita AC je závislá na validitě metod, na jejich vhodné sestavě a na profesionalitě provedení AC.¹⁸ V tomto případě poskytuje AC kvalitnější informace o uchazečích, i když je náročná na čas, organizaci, finance a počet lidí, kteří se podílejí na hodnocení.

Různé aktivity AC je možné třídit podle různých hledisek, což pomáhá při jejich kombinování. Tabulka 2 je variantou takového třídění.

Každá společnost, která chce assessment centre pro výběr pracovníků používat, by si měla být vědoma, že jeho podoba a obsah musí odpovídat nejen obsazovanému pracovnímu místu, ale i organizaci. Proto se doporučuje vytvořit si vlastní assessment centre a nevyužívat univerzální modely, které nabízejí komerční instituce.

¹⁷ EVANGELU, J. E., Diagnostické metody v personalistice, 2009, str. 44.

¹⁸ KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce, 2010, str. 118.

Tabulka 2: Typologie úloh AC (upraveno podle Horník, 2002, Str. 50-51)

ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY	
„Analytické“¹⁹ úlohy	Intuitivní úlohy
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů)	Úlohy na tvořivost (generování nápadů)
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů různých hledisek) Morální dilemata	Plánovací úlohy (formulování plánů, projektování)
Rozumové úlohy (řešení problémů)	Úlohy na rozhodování (o něčem)
PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY	
Soutěže, souboje – úlohy postavené na soupeření (konflikt sil)	Sběr, získávání, shromažďování informací
Úlohy k dosažení předem stanoveného výsledku	Výkonové úlohy (např. postavit nejzajímavější stavbu)

Zdroj: Personální činnosti a metody personální práce, Grada Publishing, 2010.

4.5 Lékařské vyšetření

Tato metoda výběru pracovníků se používá proto, aby při výkonu nabízené pracovní pozice nedošlo ke zhoršení stávajícího zdravotního stavu uchazeče. Řada organizací se tak brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu, a tedy i potíže např. s opětovným obsazováním pracovního místa. Tato metoda je označována za diskriminační.²⁰

Cílem této části práce bylo popsat a porovnat možnosti výběru nových pracovníků, pojišťovacích poradců, do pojišťovací společnosti včetně metod, které je možné při výběru více či méně používat s různou mírou spolehlivosti, validity a tedy

¹⁹ Nejedná se o čistě analytické úlohy, ale analýza je v těchto úlohách zastoupena ve větší míře než v úlohách v pravém sloupci.

²⁰ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky, 2007, str. 183.

následné úspěšnosti. Proces výběru nových pracovníků není nijak jednoduchý, protože je vybírán uchazeč, který má vyhovovat požadavkům pracovního místa a zároveň se musí stát platným členem kolektivu. Posuzovatelé se orientují nejen na odborné znalosti, ale i na charakteristiky osobnosti, sociální dovednosti i schopnosti.

Ve výsledku tedy není hledán „nejlepší“ kandidát, ale „nejvhodnější“ kandidát, v kontextu pracovního kolektivu a jemu svěřených úkolů.

5. NOVÁ REALITA

Manpower definuje novou realitu na pracovním trhu následovně: „Příchod Věku lidstva představuje zásadní změny na trhu práce. Je třeba si uvědomit, že není možný návrat k „normálu“. Společnosti a jednotlivci budou úspěšní podle toho, jak se budou schopni vyrovnat s touto změnou. Kvalifikovaní zaměstnanci budou diktovat podmínky zaměstnavatelům - jak, kde a kdy budou pracovat. Talentovaní lidé budou přirozeně přitahováni odvětvími, která nabídnou nejlepší možnosti rozvoje kariéry, budou se chovat podle zásad sociální odpovědnosti a podporovat komunity, ve kterých působí. Společnosti budou muset být více aktivní v hledání, získávání a rozvoji svých zaměstnanců, přehodnotit pracovní postupy a strukturu pracovních sil, a zajistit, aby měly to nejlepší prostředí pro podněcení kreativity, inovace, empatie a intelektuální zvědavosti, která je v každém lidském jednotlivci“.²¹

5.1 Nové pojetí

Manpower upozorňuje, že vstupujeme do nové epochy, Věku lidstva, kdy správné schopnosti a dovednosti lidí budou nejdůležitějšími ekonomickými faktory pro úspěch podniků a firem. „Talent“, jako nový fenomén doby, začíná být důležitým kapitálem a stává se tak klíčovým prvkem pro konkurenceschopnost. Základní konkurenční výhodou zaměstnavatelů bude tedy jistě schopnost přitáhnout, rozvíjet a udržet pracovníky s požadovanými schopnostmi a dovednostmi. Odborníci

²¹ JOERRES, J.A., CHAIRMAN, dostupné z WWW:<http://www.manpower.cz/humanage.php>

v Manpoweru podrobně analyzovali tendence a změny, které hýbou světem, a identifikovali klíčové trendy, které budou rozhodující v měnícím se světě práce. Tyto trendy jsou níže popsány i s nastíněním jejich vlivu.

5.1.1 Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací

Ekonomické a demografické změny urychlují problém nedostatku lidí s požadovanou kvalifikací. Zaměstnavatelé jsou v dnešním náročném ekonomickém prostředí tlačeny k tomu, aby produkovaly více s minimem nákladů. Tlak na nalezení uchazeče se správnými dovednostmi ve správný čas na správném místě roste s tím, jak populace u nás stárne, jak se znovu rozbíhají ekonomiky a jak se proměňuje povaha práce. Tím se zvětšuje nedostatek vhodných pracovníků. Tento tlak na efektivitu pohání rozvoj nevídaným způsobem. Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem lidí s potřebnou kvalifikací. I přes relativně vysokou nezaměstnanost je velmi obtížné najít vhodné profily uchazečů o zaměstnání. Podle posledního průzkumu nedostatku lidí s potřebnou kvalifikací, provedeného společností Manpower u 35.000 zaměstnavatelů, má více než 30 % z nich problém s obsazením klíčových míst, které jsou nezbytné pro úspěch organizace.

5.1.2 Individuální možnost volby

Měnící se ekonomické podmínky, motivace a preference do značné míry ovlivňují jedince v rozhodování o jeho pracovním zařazení. Problém nedostatku lidí s potřebnou kvalifikací a generačně různorodou pracovní silou urychluje přesun vyjednávací převahy ze zaměstnavatele na zaměstnance. To postupně mění způsob, jakým se společnosti snaží přilákat, zaujmout a udržet talentované zaměstnance. Zaměstnavatelé proto budou muset přistupovat ke svým stávajícím i potenciálním zaměstnancům individuálně. Schopní a motivovaní jedinci budou z této vyjednávací převahy profitovat. Ostatní, s obecnými dovednostmi, budou hrát marginální úlohu, dokud nezlepší své dovednosti podle požadavků trhu práce.

5.1.3 Technologická (r)evoluce

Technologický vývoj umožňuje nové způsoby práce, které kladou nové nároky na řízení a koordinaci týmů. Rychlá a přímá komunikace prostřednictvím internetové sítě dramaticky zvyšuje efektivitu organizace práce, ovlivňuje požadavky firem na zaměstnance a také naopak. Technologie a nárůst sociálních médií též vede k mnohem větší transparentnosti firem a umožňuje lidem komunikovat v podstatě s kýmkoliv a kdekoli – ať je to zaměstnanec se zaměstnavatelem, nebo zákazník s obchodníkem. Lidé si zvykli na rychlejší možnosti komunikace i hledání informací. V současném světě propojených sociálních sítí a dostupných informací, zanechává vše, co kdo řekne nebo udělá, stálou a dohledatelnou stopu. To znamená, že společnosti, chtějí-li být respektované současnými i budoucími zaměstnanci a klienty, musí být více transparentní a otevřené, než tomu bylo v minulosti.

5.1.4 Zvyšující se nároky zákazníků

Zákazníci požadují a budou požadovat stále více přidané hodnoty. Organizace firem a jejich chování jsou stále globálnější. Firmy i jednotlivci mají lepší přístup k informacím, odborníkům i nízkonákladovým prostředkům, které jim umožňují poznat pravý stav věcí a následně tlačit na dodavatele, aby jim poskytovali kvalitnější výrobky a služby.²²

Důležité je vyhledat uchazeče, který vyhovuje momentálním požadavkům, má správné dovednosti, chování, způsob práce a schopnost pracovat v chaotickém, globálním prostředí. V minulosti potřebovaly společnosti pro svůj růst přístup ke kapitálu. Nyní potřebují k dalšímu rozvoji zejména přístup k lidem s potřebnými schopnostmi a dovednostmi – „talentům“. Vnímáme to jako posun od kapitalismu k talentismu. Přístup k „talentům“, spíše než ke kapitálu, se stane jasnou konkurenční výhodou.“

²² MANPOWER, dostupné z WWW:<http://manpower.com/humanage>

Jak tedy najít ty nejvhodnější kandidáty? Jak získat, a následně také udržet, schopné, loajální, zodpovědné, motivované, pracovité, pro klienty důvěryhodné a oblíbené pracovníky pro organizaci, která chce být konkurenceschopná a také chce „jít s dobou?“ Musíme si ujasnit, jaké vlastně máme mít požadavky na ideálního uchazeče o dané místo. Pokud tento krok vynecháme, nebudeme vědět, koho vlastně hledáme.

6. SOUČASNÝ STAV

V úvodu této práce je zmíněna externí spolupráce s firmou Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Třetí rok spolu s vedoucím kanceláře spolupracujeme na procesu výběrových řízení. V roce 2010 došlo k podstatné změně přístupu vedení společnosti k výběru nových zaměstnanců. Vedení vypracovalo novou strategii řízeného doplňování a obměny lidských zdrojů. Do té doby, pokud se vyskytla potřeba řešit problém s obsazením pracovního místa, většinou byl zahájen proces výběru vhodných kandidátů z existující nabídky. Iniciativa byla zejména na straně uchazeče. Nezastupitelnou roli při výběru hrálo jen a pouze personální oddělení a konkrétní personální pracovníci, kteří zajišťovali celý proces získávání pracovníků, pojišťovacích poradců, ve všech jeho krocích. Tzn. identifikovali potřeby, specifikovali požadavky na pracovníky, vyhledávali zdroje uchazečů, volili metody získávání, formulovali a uveřejňovali nabídky, shromažďovali dokumenty a informace od uchazečů, prováděli předvýběr na základě předložených dokumentů, zvali uchazeče k výběru a sami vybírali nové pracovníky.

Výběrové pohovory a další řízení probíhaly pouze v sídle agentury, tj. na krajské úrovni. Uchazeč neměl možnost nahlédnout do prostor jeho případného nového pracoviště a setkat se s potenciálním nadřízeným a ostatními zaměstnanci. Výběr probíhal na odlišném místě, někdy mnoho desítek kilometrů od místa výkonu práce. Personální pracovníci donekonečna vybírali a přijímali nové pracovníky. Čím více, tím lépe. Srovnání je uvedeno v tabulce 3.

Tabulka č.3, Srovnání počtu přijatých pojišťovacích poradců, Pojišťovna Kooperativa, Agentura Východní Čechy.

Nástupy od 1.1.2009 do 31.12.2011/ stav k 31.12.2011		
Celkem		155
Dosud v pracovním poměru		60
Rok	Nastoupilo do HPP	Dosud v pracovním poměru
2009	85	18
2010	34	14
2011	36	28

Zdroj: Kooperativa, Personální oddělení, Agentura Východní Čechy 2012.

Fluktuace na pozici pojišťovacích poradců je stále velmi vysoká. V tomto oboru existuje značná konkurence a uzavřený okruh lidí, kteří se danému oboru věnují. Tito lidé navíc často pracují pro několik společností a nechávají se lákat na výši a strukturu finančních odměn. Loajálnost těchto lidí ke své „mateřské společnosti“ bývá podle mých zkušeností velmi mizivá. Nabízené podmínky na trhu jsou srovnatelné a schopnost stabilizovat vlastní kmen spolupracovníků je omezená. Marketing pojišťovny Kooperativa ale nevychází z multilevelové distribuční struktury. Má zájem získat loajálního zaměstnance, odborníka, ochotného se stále rozvíjet a být důvěryhodným a vstřícným průvodcem svým klientům.

V roce 2010 se proto změnila strategie získávání a výběru nových pojišťovacích poradců. Výběrem pracovníků na uvedenou pozici byli pověřeni přímo vedoucí kanceláří a oblastní ředitelé. Proces je tedy od roku 2010 plně v jejich kompetenci. Navíc byl stanoven přesný počet, kolik pojišťovacích poradců může být přijato na jednotlivá pracoviště za jeden kalendářní rok. Již není možné přijímat uchazeče bez omezení, jako tomu bylo do roku 2010. Například pokud vedoucí kanceláře může v jednom roce přijmout na své pracoviště tři zaměstnance do standardního pracovního poměru, vybere si je, přijme je a pokud dva v průběhu kalendářního roku

odejdou, není možné na jejich místo přijmout nové. Pracovní pozice zůstanou neobsazené a menší tým, který má úkol splnit nějaký cíl (předepsaný objem finančních prostředků), bude mít pravděpodobně se splněním úkolu značné problémy. Vedoucí pracovník je tedy motivován si vybírat velmi zodpovědně, protože špatným výběrem může ohrozit splnění plánu celé pobočky, což má samozřejmě dopad na odměny a benefity nejen jeho, ale i ostatních podřízených.

Co se pozitivně změnilo? Výběr je prováděn přímo v lokalitě, kde bude pracovník případně následně působit. V rámci výběrového řízení má možnost se přímo seznámit s potenciálním nadřízeným, kolegy a zázemím pracoviště. Vedoucí pracovníci jsou motivováni k zodpovědnému výběru těch nejvhodnějších uchazečů, aby byli nejen přijati, ale i zůstali v pracovním poměru dlouho.

Jaké má zatím tento posun v procesu výběru slabé stránky? Vedoucí kanceláří a oblastní ředitelé provádí dosud výběrové řízení tzv. „po svém“. Od roku 2011 jsou školeni, jak výběr pracovníků dobře provádět. Školení průběžně stále pokračují, nicméně někteří vedoucí pracovníci se začali školit až v tomto roce. Dosud však v praxi neexistuje nic, co by vedoucí pracovníky při získávání nových zaměstnanců nutilo postupovat jednotně nebo alespoň podobně. Zatím se i přístup jednoho vedoucího pracovníka obvykle liší případ od případu. Tedy každé výběrové řízení ve skutečnosti probíhá poněkud jinak, s použitím jiných metod, jiných otázek. Odlišný je i čas věnovaný výběru. V prvním kole je někdy uchazeč sám, jindy jsou tři společně. Tento chaotický přístup nemůže poskytovat vedoucím pracovníkům konkrétní srovnatelnou zpětnou vazbu. Výstupy z výběrových řízení nelze srovnávat, protože ani uchazeči nemají stejné výchozí podmínky. Nejčastější je případ, že uchazeč splňuje stanovené požadavky, je komunikativní a pozitivní, a tak se vedoucí pracovník na základě své intuice rozhodne mu nabídnout spolupráci. S tímto stavem není možné se dlouhodobě ztotožnit. Perspektivně je třeba pracovat na profesionalitě výběru tak, aby byl pro obě strany objektivní, metodicky připravený, měřitelný, aby bylo možné výsledky výběrového řízení jednotlivých uchazečů srovnávat.

7. NOVÝ MODEL VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Ve spolupráci s vedoucím kanceláře jsme se společně rozhodli vytvořit „model“ výběrového řízení na pozici pojišťovací poradce, který bude transparentní, obecně použitelný, založený na hodnocení kritérií daných profilem konkrétní pracovní pozice. Současně by měl tento model usnadnit proces rozhodování, zvýšit efektivitu i úspěšnost.

Využívali jsme vlastních zkušeností z praxe, informací z odborné literatury a dalších dostupných informací a vytvořili jsme nový model celého procesu výběrového řízení od oslovení uchazečů po odmítnutí nevhodných uchazečů.

7.1 Samotná tvorba nabídky

Pokud se rozhodujeme obsadit existující pracovní místo z externího zdroje, je potřeba odstartovat přípravné období směřující k úspěšnému vyhledání a výběru nejvhodnějšího kandidáta. Musí být detailně stanoveno:

- jaké místo chceme obsadit,
- jaké předpoklady musí splňovat osoba na toto místo,
- kdo bude zodpovědný za výběr nejvhodnějšího kandidáta,
- nejvhodnější metody pro jeho získání.

Jestliže tuto přípravnou práci podceníme, riskujeme komplikace vedoucí v krajním případě k výběru nevhodného kandidáta nebo k anulování výsledku výběrového řízení.

7.1.1 Vypracování portréту nejvhodnějšího uchazeče

Prvním krokem tvorby modelu bylo vypracování portréту nejvhodnějšího uchazeče. Vymezit typ osobnosti a dovednosti, které jsou nutné pro výkon práce pojišťovacího poradce se může zdát na první pohled buď velmi snadným a nebo naprosto ubíjejícím úkolem. Přibližně před rokem jsme se opakovaně vraceli

k myšlence, jak jinak, nově a podle čeho definovat požadované kvality nového zaměstnance a pokud možno se neohlížet zpět, nebýt tradiční? Nejdříve jsme se snažili vžít do role klienta, který je se svým pojišťovacím poradcem spokojen a představovali si jeho osobnost. Následně jsme přemýšleli, jestli by se stejná osobnost zavděčila i svému nadřízenému pracovníkovi? Byl by zaměstnavatel také spokojen? Jak vypadá úspěšný pojišťovací poradce? Jak se chová ke klientům, jaké má emoce a pocity při své práci? Co je příčinou, že má lepší výsledky, než jeho kolegové? Prostudovali jsme odbornou literaturu a pak list po listu patnáct informačních měsíčníků zaměstnance Kooperativy – Smaragd. V únorovém měsíčníku z roku 2011 jsme našli vyhodnocení nejlepších pracovníků přepážkové služby z poslední vlny výzkumu Mystery Shopping 2010. Tři nejlépe hodnocené pracovnice dostaly tři následující otázky:

1. Co podle Vás rozhodlo o Vašem umístění ve výzkumu Mystery Shopping?
2. Jak chcete své skvělé umístění i příště obhájit?
3. Co považujete za klíčové k získání důvěry klienta pro efektivní prodej pojistných produktů?

Postupně jsou uvedeny v přesném znění odpovědi všech tří vyhodnocených pracovnic, protože jsou velmi vypovídající a v podstatě nám vymezují typ osobnosti, schopnosti a dovednosti úspěšného pracovníka v pojišťovnictví oblíbeného a důvěryhodného i pro klienta.

Odpovědi na otázku 1.

- Jednoznačně otevřený přístup, přirozené a upřímné jednání. Snažím se klientovi podle jeho potřeb a aktuální situace vyjít vždy vstříc.
- K mému umístění ve výzkumu Mystery Shopping podle mého názoru přispěl můj osobní a profesionální přístup ke klientům. Každému klientovi se vždy snažím s úsměvem vycházet vstříc, dále je důležité znát produkty a umět klientům naslouchat.
- Kromě znalosti daného produktu je základem být milá a usměvavá.

Odpovědi na otázku 2.

- Neusnout na vavřínech a stále se v prodeji produktů zdokonalovat. Zachovat si stejný přístup ke všem a nenechat se odradit, když někdy přijde klient, který má třeba jen špatný den a potřebuje se o to s někým podělit.

- Umístění ve výzkumu je významným oceněním mých pracovních schopností, ale zároveň je pro mě velkým závazkem do budoucna. Obhájit je budu moci jen za předpokladu, že i nadále budu odvádět kvalitní práci a své dovednosti budu neustále zlepšovat.

- Člověk musí mít svou práci rád a věřit jí. Práce na přepážce je o to těžší, že se zde setkáváme i s lidmi, kteří vám někdy dokážou zkazit celý den. Je důležité se nad to povznést, opět nasadit úsměv a dobrou náladu a „jede se dál“...

Odpovědi na otázku 3.

- Každý klient je jiný a je třeba mít hodně individuální přístup. Je nutný aktivní prodej, avšak nesnažit se klientovi něco vnucovat za každou cenu a „tlačit“ na něho, nechat mu možnost svobodné volby, ale snažit se ho ke správné volbě navést, jednat s ním s úsměvem a pozitivně naladěná. Mít dobré produkty a především dávat klientům kvalitní péči. A v neposlední řadě snažit se zanechat v klientovi pocit, že naše pojišťovna je přesně tou pravou, kterou hledá.

- Jsem přesvědčena, že získat důvěru klienta je to nejdůležitější. Klientovu důvěru mohu získat tím, že vždy, když se na mě s jakýmkoli dotazem nebo požadavkem obrátí, bude vědět, že pro něho udělám vše a že ode mne dostane všechny potřebné informace. Pro efektivní prodej pojistných produktů je nutné neustále zdokonalovat prodejní dovednosti a mít přehled o pojistném trhu.

- Kromě toho, o čem jsem se už zmínila, je také klientovi třeba naslouchat a ujistit ho, že Kooperativa je tou správnou volbou.²³

²³ ZIGO, D., Úsměv, pozitivní naladění a vstřícnost..., Smaragd, informační měsíčník zaměstnanců Kooperativy, 2011, č. 96, str. 14.

7.1.2 Doporučený popis práce a profil zaměstnance

Čerpali jsme z výše uvedených odpovědí nejlépe hodnocených stávajících pracovníků a opět z osobních zkušeností, postřehů a odborné literatury a sestavili popis práce a profil zaměstnance na pozici pojišťovací poradce - zaměstnanec na standardní pracovní poměr.

Popis práce:

Účel	Poskytovat okamžitou, precizní a dlouhodobou péči a zákaznický servis zákazníkům. Kvalifikovaně reagovat na dotazy a řešit případné potíže nebo stížnosti.
Klíčové povinnosti	Rozvíjet intenzivní pracovní vztahy se zákazníky. Zjišťovat potřeby zákazníků a zkoumat jejich požadavky do budoucna. Spravovat záznamy a databáze. Jednat týmově, poskytovat pomoc a podporu podle potřeby.
Hlavní cíle	Udržet počet zákazníků na současné úrovni. Získat nové zákazníky.
Organizační zařazení	Spadá pod vedoucího kanceláře nebo oblastního ředitele, úzce spolupracuje s členy týmu a s finančním a obchodním oddělením.

Profil hledaného pracovníka:

Dovednosti	Dovednosti potřebné pro práci se zákazníky. Komunikační a sociální dovednosti. Organizační dovednosti. Samostatnost.
Znalosti	Dosažené úplné středoškolské vzdělání. Zkušenosti s vedením průzkumu a potřeb zákazníků.

Zkušenosti v oboru	Zkušenosti s poskytováním služeb zákazníkům a řešením stížností. Schopnost používat běžné kancelářské programy na pokročilé úrovni. Schopnost zavádět nové pracovní postupy.
Kompetence	Silný týmový hráč. Schopnost vhodně motivovat ostatní a ovlivňovat jejich postoje.
Charakterové vlastnosti	Vstřícnost, upřímnost, ochota, zdravé sebevědomí, spolehlivost, zodpovědnost, pozitivní myšlení, vyrovnanost.

Oba dokumenty nám tvoří základ efektivního náboru a výběr pracovníků. Formulují základ otázek pro přijímací rozhovor a poskytují kritéria pro hodnocení.

7.2 Oslovení uchazečů

Pojišťovnictví patří mezi obory, ve kterých se zhruba v posledních pěti letech výrazně umocňuje význam internetové prezentace personální nabídky včetně cíleného náboru nových pracovníků. Každoročně přibývají specializované servery, které různým způsobem nabízejí jak příležitosti k náboru jednotlivým firmám, tak možnosti nalezení uplatnění konkrétním uchazečům o zaměstnání. Při výběru serverů je třeba zohlednit jejich uživatelskou přívětivost a všeobecnou známost na trhu práce. Tyto aspekty ovlivňují objem návštěvnosti i cenovou politiku provozovatele takových serverů.

Veřejně dostupné portály svědčí o permanentním náboru různých finančních a pojišťovacích společností, ať již jsou multilevelového nebo jiného charakteru. Inzeráty de facto poptávají zájemce na tytéž pozice. Rozdíl mezi nimi je patrný ve způsobu formulace. Mnohé z nich se uchylují ke slovníku plnému odborné terminologie a lákají na jakousi profesionálnost. S ohledem na výše uvedený profil hledaného pracovníka jsme zvolili pro inzerát formu, která si uchovává laickou srozumitelnost a navozuje přátelštější atmosféru.

Inzerát

Pojišťovna Kooperativa, druhá největší pojišťovna v ČR, v rámci rozšíření svých aktivit hledá vhodného kandidáta na obsazení pozice:

POJIŠŤOVACÍ PORADCE – OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

(zaměstnanec na HPP)

Požadujeme:

Ukončené SŠ vzdělání (VŠ ekonomického směru výhodou), základní znalost práce na PC, velmi dobré komunikační schopnosti pro práci s klienty, příjemné vystupování, obchodní nadání, samostatnost a časovou flexibilitu (ochotu pracovat tehdy, kdy ostatní mají čas), chuť a ochotu učit se, důslednost, bezúhonnost a smysl pro odpovědnost.

Uvítáme:

Bydliště v regionu, ochotu cestovat, řidičský průkaz, zkušenost v obdobné pozici, znalosti v oboru bankovníctví nebo pojišťovnictví.

Pracovní náplň:

Péče o stávající klienty, prodej produktů životního a neživotního pojištění, poradenství, rozvoj nových obchodních aktivit.

Nabízíme:

Zázemí druhé největší a dynamicky rostoucí pojišťovny, vždy zdarma zaškolovací systém a pomoc kvalifikovaných trenérů a metodiků, širokou škálu produktů (nejen pojistných) – spolupráce se strategickým partnerem – Českou spořitelnou, karierní růst, pestrý systém zaměstnaneckých výhod (týden dovolené navíc, sick days, charita day, příspěvek na stravování, zvýhodněné půjčky pro účely bydlení, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, slevy ve vybraných lázních, penzionech a hotelích, příspěvky na dětskou rekreaci a služby zdravotního centra Santé.

Komu se ozvat?

V případě zájmu o bližší informace o pracovní pozici se obraťte na: ...

Nebo nás přijďte osobně navštívit. Rádi Vám zodpovíme na Vaše dotazy.

Je pozitivní, že stále více serverů nabízí uživatelsky snadné prostředí, které jsou schopni zvládnout i uživatelé internetu se základní dovedností práce na PC. Schopnost práce s tímto médiem je součástí prověření technických dovedností uchazeče o zaměstnání a je i určitým vodítkem pro další jednání s uchazečem.

Praxe ukazuje, že čím lepší informace poskytneme uchazečům, tím pravděpodobněji budou spolupracovat při výběrovém řízení jako rovnocenní partneři. Také pak lépe posoudí, zda se pro práci do naší organizace hodí nebo ne. Pokud na základě informací uchazeč svou žádost stáhne, je to jeho rozhodnutí, které oběma stranám ušetří práci i čas.

Abychom eliminovali toto riziko, rozhodli jsme se nabídnout zájemcům kontakt s jejich potenciálním pracovním zázemím i pracovním kolektivem ještě před tím, než se rozhodnou účastnit se výběrového řízení. Neformální návštěvy poskytují zájemcům příležitost setkat se s ostatními členy týmu a také si prohlédnout pracoviště. Je důležité, jaký dojem vytvoří uchazeč na členy stávajícího týmu. Může to být první signál, zda do týmu zapadne nebo ne. Někdy uchazeč ve výběrovém procesu zaujme, působí dojmem týmového hráče, ale nakonec zjistíme, že se do stávajícího týmu nehodí a může dojít k poškození pracovních vztahů. Předpokládáme, že neformální návštěvy před výběrovým řízením nám mohou tuto skutečnost do jisté míry eliminovat.

7.3 Analýza dokumentů uchazeče

Analýza dokumentace uchazeče je základní metodou výběru. Nový model zahrnuje:

- strukturovaný životopis,
- motivační dopis,
- firemní životopisný dotazník (viz příloha A).

O uchazeči vypovídá kromě obsahu rovněž forma písemností – úroveň jazykového zpracování, úprava i pečlivost. Jelikož uchazeči uvádějí ve svých

materiálech obvykle zreslené i nepravdivé údaje, slouží nám tyto dokumenty jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

Při hodnocení životopisu sledujeme:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- jak dlouho trvaly pracovní poměry u jednotlivých zaměstnavatelů;
- zda ukončil uchazeč zahájené studium;
- zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost;
- zda uchazeč povýšil či byl převeden na nižší funkci;
- jaké důvody vedly ke změnám v různých pozicích;
- zda byly pracovní poměry ukončeny v neobvyklém termínu
- a zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji, např. na vysvědčcích.

Ve firemním životopisném dotazníku jsou kromě běžných údajů i otázky, které jsou výrazně třídící. V přijímacím řízení slouží ke třídění uchazečů. Následně (po přijetí) nám slouží k porovnání úspěšných a neúspěšných pracovníků.

Motivační dopis nemá předepsanou formu ani obsah. Ze způsobu, jakým uchazeč k jeho sepsání přistoupí, získáváme informace o jeho komunikačních dovednostech, myšlenkových procesech a o tom, jak je schopen psaný dokument strukturovat. Pokud tyto dovednosti vlastní a při rozhovoru zjistíme, že motivační dopis psal sám, je motivační dopis užitečným doplněním ostatních metod hodnocení.

Základním cílem analýzy dokumentace je vytřídění přijatých nabídek podle základních kritérií tak, aby do dalšího, užšího výběru, postoupily pouze ty, které je splňují.

7.4 Příjímáčí rozhovor

Tato fáze se vztahuje na kandidáty, kteří úspěšně prošli prvním sítím výběru. Cílem přijímacího rozhovoru je za využití dalších metod výrazně omezit počet kandidátů, kteří postoupí do posledního kola.

Abychom získali pokud možno co nejobjektivnější informace, uskutečňujeme pohovor ve vhodném příjemném prostředí a eliminujeme rušivé jevy (hluk, telefonáty, další osoby apod.).

Z typů rozhovorů, které jsou zmíněny v teoretické části práce, jsme vybrali a používáme multimodální rozhovor (typ strukturovaného rozhovoru), který je veden před panelem posuzovatelů (vedoucí kanceláře, personalista nebo externí odborník). Výhodou multimodálního rozhovoru je, že zahrnuje životopisné i situační otázky.

Osnova rozhovoru:

1. začátek rozhovoru - krátkou informativní rozpravou navozujeme příjemnou atmosféru;
2. vlastní představení uchazeče - uchazeč volně hovoří o svém osobním a pracovním vývoji – posuzujeme podle způsobu komunikace na určené stupnici;
3. profesní orientace uchazeče a výběr organizace – klademe standardizované otázky na volbu povolání, profesní zájmy a odborné znalosti – vyhodnocení odpovědí realizujeme na základě stupnice;
4. volný rozhovor – dotazy opíráme o bod 2, odkazujeme se k analýze podkladů k žádosti, klademe různé otevřené otázky - souhrně posuzujeme dojem z uchazeče;
5. životopisné otázky – zaměřujeme se na požadavky, které posuzujeme na základě vícestupňové stupnice chování;
6. vyvážené informace ze strany tazatele o pracovním místě a organizaci;

7. situační otázky – klademe a posuzujeme podle vícestupňové stupnice chování;
8. závěr rozhovoru (otevřené otázky uchazeče, shrnutí).

Pokud uchazeč uspěje, postupuje do třetího kola. V tomto kole uchazeč absolvuje assessment centre.

7.5 Assessment centre

Výběrový assessment centre - AC zpravidla připravujeme jako jednodenní (min. půldenní) program, třetí závěrečné kolo výběrového řízení, po kterém si vybereme nejvhodnějšího uchazeče. AC tvoří soubor metod, které nám umožňují posoudit pracovní způsobilost skupiny uchazečů podle stanovených kritérií. AC má vždy tři fáze – přípravnou, realizační a hodnotící. Přípravná fáze je pro kvalitu jeho výstupů zásadní. Součástí přípravné fáze je rozhodnutí o počtu účastníků AC. Nám se osvědčují pro AC skupiny v počtu 4 – 6 osob. Program AC jsme uspořádali tak, aby se střídali jednotlivé aktivity (testování, případové studie, prezentace, individuální rozhovory) a přestávky na občerstvení a oddech.

Východiskem AC jsou nároky na obsazovanou pozici, v našem případě na pozici pojišťovacího poradce. Na jejich základě jsou stanovena kritéria, podle kterých volíme metody. Vytvoření matice pro AC již nebylo těžké. Použili jsme kritéria, která jsme si stanovili do výběrového procesu, když jsme definovali popis pracovního místa a profil zaměstnance.

Tabulka 4. Matice pro metodu „Assessment Centre“ (upraveno podle Dale, 2007, str. 58)

Pozice – pojišťovací poradce	Cvičení			
	Praktické úkoly	Prezentace	Případová studie	Skupinová cvičení
Dovednosti pro služby klientům		•	•	
Komunikační a sociální dovednosti		•	•	
Organizační dovednosti	•		•	
Dosažená formální kvalifikace	viz žádost			
Provedené zákaznické průzkumy	viz žádost			
Zkušenost s klientskými službami	•	•	•	
Zvládání stížností			•	
Zavádění nových metod práce			•	
Silný týmový hráč		•	•	
Rozhodovací procesy			•	

Zdroj: Vybíráme zaměstnance, Základní znalosti personalistiky, Computer Press, 2007, vlastní úprava.

K usnadnění hodnocení doporučujeme si připravit bodovací schéma a nebo použít ukazatele, takže rozhodnutí bude kvalitativní povahy. Obě metody využívají kritéria daná profilem zaměstnance. Pokud dáváme přednost bodování, musíme zajistit, aby hodnotitelé kromě shodného pochopení kritérií i shodně používali bodovou škálu. My v současné době používáme pro AC hodnocení pomocí bodové škály.

Příklad pro hodnocení pomocí bodové škály:

- 0 Údaje neuvedeny
- 1 Nesplňuje kritéria
- 2 Značné mezery
- 3 Není jasné, zda splňuje kritéria – další informace nutné
- 4 Vyhovuje kritériím, ale má mezery, které vyžadují další hodnocení
- 5 Vyhovuje kritériím, ale má jisté nepodstatné mezery
- 6 Plně vyhovuje kritériím

Příklad pro hodnocení pomocí ukazatelů (používáme pro vyřazovací matici):

- ✓ Splňuje kritéria
- ? Nutné další informace
- X Nesplňuje kritéria
- O Neuvedeno

Tabulka 5. Vyřazovací matice s uchazeči (upraveno, Dale, 2007, Str. 62)

Pozice – pojišťovací poradce	Hodnotitelé			
	Uchazeči			
Schopnosti	A	B	C	D
Dovednosti pro služby klientům				
Komunikační a sociální dovednosti				
Organizační dovednosti				
Dosažená formální kvalifikace				
Provedené zákaznické průzkumy				
Zkušenost s klientskými službami				
Zvládání stížností				
Práce s běžnými kancelářskými službami				
Zavádění nových metod práce				
Silný týmový hráč				
Rozhodovací procesy				
Přijmout/Odmítnout - důvod				

Zdroj: Vybíráme zaměstnance, Základní znalosti personalistiky, Computer Press, 2007, vlastní úprava.

Na první pohled se matice mohou zdát komplikované, ale jsou pro nás skutečně prostředkem pro jednoduchou rozhodovací techniku, která nám sjednocuje postup, analyzuje uchazeče a pomáhá snížit subjektivní vlivy. Navíc nám matice poskytují přísná pravidla pro hodnocení, která nám usnadňují snášet tlaky při vyřazování uchazečů, kteří nesplňují kritéria. Máme tak k dispozici záznam, kterým můžeme doložit rovný přístup a průhlednost, pokud by na naše rozhodnutí byla například podána stížnost.

7.6 Rozhodování

Jakmile skončí třetí kolo výběrového řízení, propojíme všechny informace o uchazečích, které jsme shromáždili, aby byl vybrán nejvhodnější uchazeč. Nejčastěji se rozhodování odehrává ihned po skončení AC. Po krátké přestávce máme vymezen čas na posouzení každého uchazeče (cca 10min/uchazeč). Rozhodnutí odkládáme na druhý den jen tehdy, když máme pocit, že bude obzvláště těžké a zdlouhavé. Připravená vyřazovací matice sice působí byrokraticky, ale při rozhodování nás zaměří na zásadní body a nedovolí nám zbytečně marnit čas. Samotné rozhodování začíná vyhodnocením matice a vyřazením uchazečů, o kterých je zřejmé, že nejsou nejvhodnějšími kandidáty. Na závěr si ponecháváme obvykle dva uchazeče u nichž srovnáváme kritéria, která mají pro nás větší váhu. Srovnání postaví jednoho z nich do silnější pozice. V případě shody všech posuzovatelů je tedy nejvhodnější uchazeč vybrán. Toto podrobné hodnocení má výhodu, že současně získáme i kvalitní informace, podle kterých můžeme vypracovat spolu s uchazečem jeho plán osobního rozvoje (není pravidlem).

Všechny výše uvedené kroky nám pomáhají učinit rozhodnutí s větší jistotou, než kterou jsme měli před takto připraveným procesem. Rozhodnutí jsme schopni obhájit, protože jeho kroky a metody jsou navrženy tak, aby byl celý proces výběrového řízení transparentní.

7.7 Shrnutí

V této práci je uveden popis průběhu výběrového řízení na pozici obchodního zástupce – pojišťovacího poradce.

Výběrové řízení na místo pojišťovacího poradce probíhá v současné době v kanceláři Chrudim a Hlinsko tedy následně.

1. kolo výběrového řízení - Analýza dokumentů uchazeče:

Pokud uchazeč v dokumentech splňuje všechny požadavky podle kritérií stanovených profilem zaměstnance, je pozván v rámci předvýběru na neformální návštěvu pracoviště. Stávající zaměstnanci jsou na neformální návštěvy upozorněni a také jsou poučeni, aby se chovali přirozeně, komunikovali s ním, pokud bude mít zájem. Vedoucí kanceláře se pak zaměstnanců dotazuje, jak jim byl uchazeč sympatický, a jestli se domnívají, že by byl týmem přijat, pokud by ve výběrovém řízení uspěl. Uchazeč má několik dní na rozmyšlenou, aby se na základě postřehů a zejména pocitů z místa, nových kolegů a potenciálního nadřízeného rozhodl, zda se vůbec bude dále o pracovní pozici ucházet a přijde na druhé kolo výběrového řízení. Domníváme se s vedoucím kanceláře, že tato fáze výběru umožňuje oběma stranám se dříve poznat. Pozitivní reakce zaměstnanců jsou také důležité, chceme-li, aby se nový pracovník stal dalším týmovým hráčem a do týmu se hodil. Není neobvyklé, že nově přijatý pracovník ještě ve zkušební době odchází a jednou z hlavních příčin je fakt, že se v týmu necítí dobře, protože jím nebyl přijat nebo proto, že týmovým hráčem prostě není. Předpokládáme, že tímto způsobem eliminujeme uvedené riziko a také šetříme čas, energii i finanční prostředky obou stran.

2. kolo výběrového řízení – Příjímací rozhovor

V druhém kole je uchazeč seznámen s pracovní pozicí včetně pracovní náplně. Následně jsou uchazeči sděleny podmínky stanovené pro výkon této pozice, které nebyly uvedeny v nabídce pracovní pozice, jako např. plat, provize, odměny, benefity, apod. Pokud uchazeč posuzovatele zaujme a zájem uchazeče o pracovní pozici také trvá, pozvou ho posuzovatelé (vedoucí kanceláře, personalista a externí odborník) do třetího kola, na které si na základě zadání již uchazeč doma připraví krátkou prezentaci jednoduchého produktu nebo přímo pojišťovny Kooperativa (podle předchozí praxe). Rozhovor je veden podle výše uvedené osnovy.

3. kolo výběrového řízení – Assessment centre

Třetí kolo posuzuje společně s vedoucím kanceláře a personalistou také trenér prodeje nebo externí odborník. Třetí kolo probíhá podle předem připraveného

scénáře, (viz tabulka 4). Na závěr třetího kola uchazečům sdělíme, kdy a jak budou informováni o výsledcích celého výběrového řízení.

Úspěšní uchazeči postupují do závěrečného rozhodovacího procesu posuzovatelů. Na základě výsledků a vyřazovací matice (tabulka 5), je rozhodnuto o nejvhodnějším uchazeči a jeho přijetí.

V této závěrečné fázi výběrového řízení nesmíme nikdy zapomenout na neúspěšné uchazeče. Slíbili jsme jim, že se jim ozveme a musíme tento závazek dodržet. Je vhodné kontaktovat všechny následující den, maximálně si nechat prostor do konce týdne. Všichni uchazeči investovali do své žádosti čas a naděje a zaslouhují si na oplátku upřímné ohledy. Uchazeče, kterému chceme nabídnout pracovní pozici, kontaktujeme jako prvního. Pokud se náhodou rozhodne odmítnout, máme alespoň možnost nabídnout místo dalšímu uchazeči. Může se stát, že si vybraný uchazeč vyžádá čas na rozmyšlenou. V tomto případě si musíme rozmyslet, zda uvědomíme ostatní uchazeče bez ohledu na to, že věc není uzavřena. Jakmile my učiníme nabídku, je to uchazeč, kdo učiní konečné rozhodnutí. Pokud uchazeč místo přijme, vstupujeme do právně závazného vztahu za předpokladu, že obě strany si jej i nadále přejí. Změna zaměstnání je velký krok a může ovlivnit i jiné lidi. Proto si v průběhu celého procesu výběrového řízení musíme být jasně vědomi, kde leží hranice naší pravomoci a co jsme skutečně oprávněni nabídnout v rámci motivace nabídky zaměstnání (zaměstnanecké výhody, kompenzace apod.).

Proces výběrového řízení je ukončen. Přijímání pracovníka převezme odborník personálního oddělení, který je kompetentní k jednání s uchazečem o podmínkách pracovní smlouvy, datumu nástupu do zaměstnání atd. Koubek (2007) vymezuje přijímání pracovníků jako řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci; tyto procedury končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.²⁴

²⁴ KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2007.

8. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat možnosti výběru nových pracovníků do společnosti včetně metod, které jsou při tomto výběru používány v pojišťovně Kooperativa. Byl porovnán nedávno minulý a současný průběh procesu výběru pracovníků v pojišťovně Kooperativa, v kanceláři (pobočce) Chrudim a Hlinsko, včetně metod a jejich významu. Následně byly ve spolupráci s vedoucím kanceláře připraveny a navrženy konkrétní vhodné metody tak, aby nedocházelo ke zbytečnému zaměření se na „podružné“ styly. Doporučení si klade za cíl vyšší úspěšnost a zefektivnění procesu výběru pracovníků a lepší využití potenciálu jednotlivců, uchazečů v kontextu nové reality – Lidský věk. Proces výběru nových pracovníků není nijak jednoduchý, protože je vybírán uchazeč, který má vyhovovat požadavkům pracovního místa a zároveň má být schopen stát se platným členem kolektivu. Posuzovatelé se orientují nejen na odborné znalosti, ale i na charakteristiky osobnosti, sociální dovednosti a schopnosti. Ve výsledku tedy není hledán „nejlepší“ kandidát, ale „nejvhodnější“ kandidát, v kontextu pracovního kolektivu a úkolů, se kterými bude dotyčný konfrontován, jak již bylo uvedeno.

Podklady k textům vznikaly, nezávisle na studiu, v průběhu posledních 20 měsíců. Tématicky je spojuje téměř každodenní zkušenost pracovníků, kteří se podílejí na procesu výběrového řízení. Práce si neklade za cíl vytvořit odborný text pro odborníky, nýbrž poskytnout užitečné osobní postřehy a zkušenosti kolegů pro běžnou potřebu. Říká se, že úspěch vedoucího pracovníka plně závisí na kvalitě zaměstnanců v pracovním týmu. Proto je důležité, aby noví pracovníci měli při nástupu dovednosti a schopnosti potřebné pro výkon práce podle požadovaných měřítek. Taktéž je nutné, aby zapadli do týmu i do organizace a rozuměli si dobře s vedoucím. Schopnost vyhledat, vybrat a udržet si kvalitní pracovníky může činit hlavní rozdíl mezi průměrným a výjimečným manažerem a tedy i mezi průměrnou a úspěšnou firmou. Většina vedoucích pracovníků, pro které je přijímání zaměstnanců v pojišťovně Kooperativa úkolem, sice prochází výcvikem v této oblasti, ale nemají k dispozici dostupné jednotné vodítko praktické pomoci. Manažeři využívají své rozdílné předchozí zkušenosti, zkušenosti kolegů, přátel a příbuzných. Jejich cesta

k nalezení fungujícího modelu výběrového řízení může být nejen trnitá, ale i zdlouhavá. Bohužel, právě čas je veličinou, se kterou nemůžeme zacházet lehkomyšlně. Výše uvedený model může všem zájemcům, zejména manažerům pojišťoven pověřených výběrem nových obchodních zástupců, poskytnout fungující praktický návod vycházející z praxe, dobrých zkušeností i teorie. Proces tohoto nového modelu, s jeho metodami, nepovažujeme za uzavřený. Průběžně sledujeme efektivitu procesu v kontextu se stabilizací pracovníků ve firmě a využitím potenciálu jednotlivců, který je nezbytný k dosažení úspěchu v této nové realitě.

Schopnost společností a samozřejmě i jednotlivců, přizpůsobit se této nové realitě – Human Age, záleží na tom, do jaké míry dokážeme využít vnitřní lidský potenciál. Ve hře jsou také globální síly, ekonomická recese, rychlý technologický pokrok, rostoucí vliv rozvojových zemí, které posouvají lidstvo do nové éry k Lidskému věku. Mnoho organizací během krize a následného ozdravení zefektivnilo a přehodnotilo své postupy, snížilo náklady a zvýšilo výkonnost. Následkem toho si hodně společností uvědomilo, že pokud dokážou využít potenciál správných lidí na správném místě, mohou dosáhnout nejen všech předchozích výsledků, ale i lepších. Přístup a nalézání „talentů“ (uchazečů s nejvhodnějšími schopnostmi a dovednostmi) se stane jasnou konkurenční výhodou.“

V tomto Lidském věku je pro všechny společnosti, tedy i naši pojišťovnu Kooperativa a její zaměstnance, velmi důležité, aby zodpovědně pochopily svoji potřebu umět vyhledat nejvhodnější pracovníky, a to ne pouze pro současnost, ale i pro perspektivu firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7196-083-X.

BRENNER, D., BRENNER, F., *Poznejte své silné a slabé stránky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 176 s. ISBN 978-80-247-2691-5.

DALE, M., *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalistiky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, J.E., *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

GOLEMAN, D., *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5.

HRONÍK, F., *Poznejte své zaměstnance*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.

JOERRES, J.A., CHAIRMAN, dostupné: <http://www.manpower.cz/humanage.php>

KASPER, H., MAYRHOFER, W., *Personální management. Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R., *Organizační klima a pracovní spokojenost*. Praha: FF UK, disertační práce, 2006.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MANPOWER, dostupné z WWW:<http://manpower.com/humanage>

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P., *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

SVOBODA, M., *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha: CAPA, 1992. ISBN 80-7064-036-5.

ŠULEŘ, O., *Zvládáte své manžerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7.

VYMĚTAL, J., *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

WARZECHA, J., *Jak se stát úspěšným pojišťovacím poradcem. Rady a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0967-8.

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: **Členění metod výběru podle jejich predikční validity** (upraveno podle Kasper, Mayrhofer, 2005, Str.410).

TABULKA 2: **Typologie úloh AC** (upraveno podle Horník, 2002, Str. 50-51).

TABULKA 3: **Srovnání počtu přijatých pojišťovacích poradců**, Pojišťovna Kooperativa, Agentura Východní Čechy, 2011.

TABULKA 4: **Matice pro metodu „Assessment Centre“**(upraveno podle Dale, 2007, str. 58), vlastní úprava.

TABULKA 5: **Vyřazovací matice s uchazeči** (upraveno, Dale, 2007, Str. 62), vlastní úprava.

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Firemní životopisný dotazník uchazeče o zaměstnání v pojišťovně
Kooperativa, a.s.

Příloha A: Firemní životopisný dotazník uchazeče o zaměstnání v pojišťovně Kooperativa, a.s.

DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Prosíme o pečlivé vyplnění všech uvedených položek. Získané informace podléhají ustanovením zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Pozice o kterou se ucházíte:			
Příjmení:		Jméno:	Titul:
Datum a místo narození:			
Trvalé bydliště:		PSC:	Telefon:
Přechodné bydliště:		PSC:	Telefon:
Vzdělání - dokončené	Škola	Obor, specializace	Rok ukončení
Základní			
Střední bez maturity			
Střední s maturitou			
Vyšší odborné			
Vysokoškolské			
Postgraduální			
Vzdělání nedokončené:	Škola	Důvod přerušení studia	
Dlouhodobé kurzy, školení, stáže:			

Znalost cizích jazyků	základní	střední		pokročilá		státní zkouška
		slovem	písmem	slovem	písmem	
Anglický						
Německý						
Francouzský						
Ruský						
Španělský						
Jiný						

Znalost PC				
program	základní	uživatelsky	dokonale	poznámky
Předchozí zaměstnání (pokud je přílohou profesní životopis, není nutné vyplňovat)				
zaměstnavatel- sídlo	pracovní zařazení	od	do	důvod změny zaměstnání
Je proti Vám v současné době vedeno trestní řízení?				
Bylo proti Vám v minulosti vedeno trestní řízení? Pokud ano, s jakým výsledkem?				
Řidičský průkaz:		Přibližný počet ujetých km za rok:		
Další vzdělávací aktivity:				

Jiné pracovní zkušenosti, jež nevyplývají z Vašeho vzdělání:
Představa o platu a dalších výhodách:
Záliby, koníčky:
Osobní priority:
Které vlastnosti jsou pro vás nejcharakterističtější:
Co Vás až dosud na své práci nejvíce uspokojovalo:
Vaše představy o druhu, charakteru práce:
Vaše přednosti vzhledem k uvažovanému zařazení:
Vaše pracovní cíle:
Reference, hodnocení (uveďte jména osob a kontakty na ně):
Možný termín nástupu:
Kde jste získal(a) informace o možnosti zaměstnání v naší organizaci a proč jste se přihlásil(a):

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dana Mánková

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Výběr pracovníků v pojišťovnictví, metody a jejich fáze pro nový věk – Human Age

Rok: 2011/2012

Počet stran textu bez příloh: 42

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 10

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 7

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Stanislav Termann