



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

<i>Registrační číslo projektu:</i>	CZ.1.07/1.5.00/34.0498
<i>Název projektu:</i>	OA Přerov – Peníze středním školám
<i>Číslo a název oblasti podpory:</i>	1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách
<i>Realizace projektu:</i>	02. 07. 2012 – 01. 07. 2014

<i>Autor:</i>	Vladimíra Trnčáková
<i>Období vytváření výukového materiálu:</i>	11/2013
<i>Ročník:</i>	4.
<i>Tematická oblast, předmět (klíčová slova):</i>	Organizační struktura FIF, zástupce ředitele
<i>Způsob použití výukového materiálu ve výuce:</i>	Individuální samostatná práce v hodinách prostřednictvím ICT

## ZÁSTUPCE ŘEDITELE

### Jak vést poradu

Možná si myslíte, že se Vás to dlouhou dobu týkat nebude, a že porady pro Vás ve firmě budou představovat jakýsi čas na odpočinek, při kterém necháte svého vedoucího vypovídat se, všechno mu „odkývete“ a budete při tom myslet na něco úplně jiného. Jenže se může velmi brzo stát, že Vás ředitel vyzve vést poradu. Jak to zvládnout?

### *Příprava jako základ úspěšné porady*

Aby se tato setkání nestala pouhou ztrátou drahocenného času, je pro toho, kdo poradu vede, nutné se na ni odpovídajícím způsobem připravit. A nejen sebe. Na poradu by měli přijít připraveni všichni účastníci – **musí vědět, o čem se bude jednat, jak dlouho to bude trvat a jaké jsou očekávání ohledně jejich zapojení.**

Za špatné se dají považovat porady, které jsou v podstatě monologem nadřizovaného. Nedej bože, aby veřejně kritizoval některé účastníky. Takový přístup je demotivující pro celý tým. **Nezaměřujte se na to, co se špatně udělalo, ale na to, jak to příště udělat lépe.** Aktivizujte členy týmu, nechte jim prostor pro vyjádření se ke všem bodům. **Zaujměte spíše postoj určitého moderátora diskuze,** který dá dostatek prostoru všem zúčastněným. Takto dosáhnete toho, že všichni společně dojdou k novým nápadům, jak současný stav vylepšit. Z takové porady odejdou všichni spokojeni a hlavně – motivovaní k další činnosti.

Pokud po Vašich kolezích chcete nápady a skutečné názory, **musíte vytvořit příjemnou atmosféru. Musí mít pocit, že je posloucháte a že přemýšlíte o tom, co říkají.** Dejte jim najevo, že záleží na tom, co si myslí. Pokud se Vám to podaří, ostatní budou mít dojem, že aktivní spoluprací mohou něco změnit, že mají jistý rozhodující vliv a o to víc se budou snažit.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Zásadní tipy na to, jak vést pohovor

- **Dobrá dojem**

Stejně tak jako uchazeči chtějí na svého potenciálního zaměstnavatele udělat dobrý dojem, i zaměstnavatel by se měl řídit tímto pravidlem. Příliš se pro to nedoporučuje obléct se například do sportovního oblečení. Není nutné se prezentovat v obleku či kostýmu, ale lehce formální oblečení je vhodné.

- **Vědět, co od uchazečů požadujete**

U každého uchazeče je důležité si ověřit, zda splňuje požadavky na danou pozici. K tomu může sloužit životopis a mířený rozhovor. Pokud například hledáte někoho, kdo bude výmluvný s perfektním ústním projevem a na pohovor přijde někdo, kdo bude stydlivý, je jasné, že takový uchazeč do dalších kol neprojde. Proto je důležité si sepsat požadavky na uchazeče a v průběhu pohovoru zjistit, zda uchazeči tyto požadavky splňují.

- **Příprava modelových otázek**

Modelové otázky jsou tradiční zkouškou uchazečů. Tyto otázky by měly být konstruovány tak, aby od uchazečů zjistily takové informace, které zaměstnavateli k něčemu budou. Při dotazování je dobré nechat uchazeči čas na odpověď a netlačit na něj.

- **Časové rozpětí**

Vstupní pohovor by neměl trvat více jak hodinu. Pokud tedy má zaměstnavatel zvládnout více pohovorů za den, je nutné si je rozvrhnout tak, aby se nedostal do situace, kdy nestíhá, a začne být nervózní. Je lepší si pohovory rozvrhnout do více dnů, než se snažit je všechny nacpat do jednoho dne. Potom nervozita a stres může zamlžit objektivní vnímání a zaměstnavatel tak není schopen posoudit, kteří uchazeči jsou opravdu ti nejlepší pro danou pozici. Je také důležité si nechat pauzu na oběd a odpočinek.

Z toho všeho plyne hlavně to, že každý pohovor musí být předem naplánovaný, a musí být jasné, jaké vlastnosti a zkušenosti musí uchazeč na danou pozici mít.

## Jak vést pohovory s introverty

U pracovních pohovorů většinou vítězí extroverti, kteří se umějí dobře prodat. Důvodem je samotný formát pohovorů, které neuváženě znevýhodňují introverty. A výsledek? Firmy se



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

připravují o kandidáty na svá volná místa jen proto, že tito lidé nejsou tak zdatní řečníci jako jejich extrovertní kolegové. Není to škoda? **Co je dobré vědět o introvertech:**

- **introverti nemají rádi společenskou konverzaci.** Většinou mluví, až když mají co říci. Snaha náboráře o uvolnění atmosféry pomocí hovoru o počasí proto introverty spíše znervózňuje. Měl by vědět, že mlčení v takovém případě není projevem záměrné hrubosti.

- **introverti se nechtějí okatě prodávat.** Příčí se jim silácké vystupování, a proto mají tendenci zmínit jen ty nejzákladnější své úspěchy. Náborář by si to ale neměl vykládat jako nedostatek zájmu o nabízenou práci.

- **introverti déle přemýšlejí, než odpovědí na otázky.** Nejdříve si potřebují utřídit myšlenky, což ale neznamená, že by si nevěřili nebo neznali odpovědi. Rychlost odpovědi by neměla být jediným kritériem Vašeho hodnocení.

- **introverti jsou přímí.** To, že introverti nemluví tak rychle a nahlas jako extroverti, neznamená, že neumějí být přímí. Ve svých odpovědích bývají naopak přímější než extroverti. Řeknou Vám, co chcete slyšet, bez zbytečné omáčky okolo.

### Jak tedy vést přijímací pohovory s introverty?

- **zaměřte se na relevantní otázky.** Vaším cílem je najít uchazeče, který svými znalostmi, dovednostmi a způsoby chování nejlépe vyhoví obsazované pozici a kultuře firmy. Pokud nebudete přesně vědět, jaké znalosti, dovednosti a způsoby chování hledáte, vždy Vás více oslní extroverti.

- **zaveďte standardizovaný proces.** Váš náborový proces by měl dát stejnou šanci extrovertům i introvertům, aby ukázali své schopnosti. Věřit pouze osobnímu pocitu náborářů je chyba.

- **dejte uchazečům více informací předem.** Umožněte jim, aby se na pohovor řádně připravili. Vaším cílem přece není někoho nachytat, ale dát prostor k úspěchu.

- **připravte si hodně otázek.** Introverti budou odpovídat věcně a stručně. Využijte příležitost dozvědět se od nich co nejvíce informací.

- **nebojte se chvíle ticha.** Dávejte si pozor na tendenci začít okamžitě mluvit, jakmile nastane chvíle ticha. Dejte introvertům dostatek času, aby odpovídali.

- **neodsuzujte nikoho předem.** Místo soudů si během pohovoru raději dělejte poznámky o tom, jak daný uchazeč splňuje kritéria pro danou pozici.





evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Jak na problémové zaměstnance

Každý manažer se ve své kariéře setká s problémovými zaměstnanci. Měl by ale vědět, že se tomu vyhnout nedá a nenechávat takovou situaci bez řešení. Problémoví zaměstnanci se chovají tak, jak se chovají, proto, že jim to již v minulosti přineslo výhody nebo se jinak chovat neumějí.

### Úkolem manažera je ukázat jim, že jejich chování pro ně není efektivní.

- **hodnoťte.** Problémy se zaměstnanci je třeba řešit rychle. V případě problémových jedinců je však vždy důležité předem si jednání promyslet. Nechtějte situaci ještě zhoršit neuváženým zásahem.
- **nepodceňujte přípravu.** Vždy jednejte na základě faktů, nikoli pomluv a fám. Zaměstnanci šířící pomluvy o druhých jsou sami problematictí. Ujasněte si také svou roli, zda se problematické chování zaměstnance netýká přímo Vás osobně.
- **vytvořte si plán.** Každý manažer by měl znát výhody plánování. Tato situace není jiná. Naplánujte si především správné načasování konfrontace. Vyberte tiché místo, kde budete mít soukromí.
- **konfrontujte problém.** Neodkládejte jej jen proto, že je nepříjemný. Sám se nespraví a může se naopak zhoršit. Při konfrontaci hovořte o chování daného zaměstnance, neodsuzujte jej jako osobnost. Nepředpokládejte automaticky, že v jeho chování je negativní úmysl. Dejte zaměstnanci šanci vyřešit ten problém.
- **snažte se odhalit příčiny.** Při komunikaci s problémovým zaměstnancem aktivně naslouchejte tomu, co říká. Zůstaňte klidní a uchovejte si pozitivní postoj, nesudte. Pokládejte otázky, na které se nedá odpovědět jen dvěma slovy a nepřerušujte zaměstnance v odpovědi. Shrňte, co jste se dozvěděli a ujistěte, zda dobře rozumíte.
- **v případě potřeby konfrontaci opakujte.** Menší problémy, jako například pozdní příchody, lze vyřešit jedním rozhovorem. Kancelářský tyran, který šikanuje lidi již od základní školy, bude potřebovat konfrontací více. Buďte ale trpělivi a neočekávejte vždy okamžité výsledky. Raději usilujte o dlouhodobé zdokonalování.
- **znejte své možnosti.** Řešení příčin problémového chování zaměstnanců může někdy vyžadovat schopnosti mimo Vaši možnost. Vážnější psychologické problémy například potřebují odborný zásah. Naučte se rozpoznávat, kdy je dobré odborníka doporučit.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **poznejte konec.** I když je Vaším cílem dosáhnout oboustranně přijatelného řešení, které odstraní nevhodné chování a posílí týmovou spolupráci, vždy se to nepovede. Když se dostanete do slepé uličky a zaměstnanec nejeví zájem o změnu, uvažujte o propuštění.

### Motivace z firemní praxe aneb všechno jde, když se chce. Nebo ne?

Motivace zaměstnanců ve firmě může mít různé tváře. Máte představu o tom, jaké iniciativy mohou utužit firemní kulturu a které ji naopak naruší, když není připravena? Kdy a jak začít budovat svobodu ve společnosti a proč to raději nedělat?

#### Dejte zaměstnancům volnost, ať si hrají

Koncept svobodné firmy je jako červený hadr na býka. Pro jedny je nepochopitelným projevem fungování firemní kultury, pro druhé naopak zajímavou inspirací, jak posunout vlastní společnost i vnitřní motivaci zaměstnanců zase o něco dále. Zůstává zde ale otázka, kdy se do toho pustit a za jakých podmínek?

#### Svoboda končí tam, kde omezuje klienta

Podmínkou volnosti ve firmě je odstranit bariéry a byrokracii. Samo o sobě to ale nestačí a záleží také na tom, v jaké fázi se společnost aktuálně nachází. Existuje totiž mnoho motivací, proč tento koncept neaplikovat – strach z osobní odpovědnosti, závist kvůli transparentnosti... Jsou ale také dva důvody, proč ano – moc a podíl na spravedlivém dělení peněz.

Volnost tedy rozhodně není pro každého a není absolutní. Vyplatí se investovat zejména do interní komunikace a vést týmové pohovory s novými uchazeči, aby pochopili, zda zapadnou do kolektivu a jsou schopni se samostatně rozhodovat. „Čím více svobody dáte, tím více osobní zodpovědnosti musíte vyžadovat.“ „Kdo sám nemá řád, tak může být sebelepší, ale nemůže ji (svobodu) dostat ve vztahu ke klientovi“. Člověk zkrátka musí mít vnitřní bič, který jej bude motivovat, a zároveň to bude bavit i zákazníky.

#### Ve zdravém těle zdravý duch

Už dnes mnoho společností řeší zdraví svých zaměstnanců. Zdravé dny, nutriční poradce, fyzioterapeut... „

Díky této společné aktivitě jsou pak nejen vitální, ale díky „zdravému duchu“ se také více angažují a jsou motivovaní společně nastavenými cíli.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Měření angažovanosti: Proč a jak?

Strategický talent management nemůže stát na měření spokojenosti, nýbrž na měření angažovanosti zaměstnanců. Základní rozdíl mezi spokojeností a angažovaností je v tom, že spokojenost je otázkou věcí, které jsou poskytovány zaměstnancům, zatímco angažovanost je o vzájemném závazku mezi firmou a zaměstnancem. „*Firmy pomáhají zaměstnancům dosahovat jejich potenciálu a zaměstnanci pomáhají firmám k lepší výkonnosti,*“ vysvětluje poradce Allan Benowitz na serveru BLR.com. Přehledně také shrnul, o čem angažovanost zaměstnanců není: o věcech, o nejnovějších vymoženostech, o vyhýbání se těžkým rozhodnutím, o snaze zavděčit se všem. Je to záležitost lidí, vztahů, sdílení odpovědnosti za úspěšnou budoucnost, komunikace a osobního rozvoje.

### Neangažovaný zaměstnanec si myslí nebo přímo říká věty jako:

„*Mám strach, že budu další na řadě.*“

„*Proč propouštíte, když stále vyděláváme?*“

„*Slibovali mi, že budu do dvou let povýšen.*“

„*Už mi nenabízejí ani pružnou pracovní dobu.*“

„*Chtěl jsem jít do důchodu, ale musím pracovat.*“

„*Jakmile selepší ekonomická situace, půjdu někam jinam.*“

### Proč měřit angažovanost zaměstnanců?

V první řadě tím ukážete zaměstnancům, že se o ně skutečně zajímáte. Zjistíte, co je stresuje a získáte příležitost to zlepšit. Tím vzroste i pravděpodobnost, že Vás naše nejlepší talenty neopustí. Aktivně zapojíte zaměstnance do hledání možností, jak zefektivnit chod firmy a utvářet její budoucí strategii. V poslední řadě pak zlepšíte své ekonomické výsledky.

### Jak měřit angažovanost zaměstnanců?

- **nezačínejte s měřením**, dokud nebudete mít podporu shora. Musíte si být jisti, že Vaši lídři chtějí poslouchat a jednat na základě zpětné vazby.
- **spolupracujte s externí poradenskou firmou**, která má s obdobnými projekty zkušenosti a ušetří Vám čas i peníze.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **seznamte zaměstnance s výsledky a dalšími kroky, které budou následovat.** Stanovte a sdílejte interní měřítka.
- **propagujte konkrétní úspěchy, k nimž došlo od posledního průzkumu.**
- sestavte interní výbor, který bude **sledovat celofiremní výsledky a doporučovat změny nejvyššímu vedení.**
- **vytvořte společnou šablonu pro sestavení akčních plánů,** které pak budete sdílet na intranetu.
- **zaměřte se jak na možnosti rozvoje, tak na silné stránky.**
- průzkum stačí opakovat jednou za dva roky. Analýza výsledků a realizace změn na základě zjištění zpětné vazby vyžaduje určitý čas.
- **více než do nejmodernějších technologií investujte do kvalitních služeb, které budou následovat po vyplnění průzkumu.** Patří sem interpretace výsledků, akční plánování, sledování úspěchu nových opatření, komunikace a budování značky.

### Nebezpečné předsudky

Lidský mozek si při zpracování informací vytváří určité zkratky, jejichž cílem je usnadnit a urychlit rozhodování. Dnes chápeme tyto zkratky v uvažování spíše jako intuici nebo zdravý rozum. Intuice však nemusí vždy být správná, na což často zapomínáme.

#### 1. Předsudky v náboru

Typický důvod vysoké fluktuace zaměstnanců. Lidský mozek má tendenci si myslet, že kladné vlastnosti se shlukují dohromady. Fyzicky atraktivní uchazeči o práci tak hned působí i talentovaněji, inteligentněji a schopněji než uchazeči méně přitažlivého vzhledu. Statistiky jasně ukazují, že atraktivnější uchazeči jsou přijímáni častěji. Opravdu máte dát na první pohled?

#### 2. Předsudky v otázce změn

Známe to všichni. Zaměstnanci mají tendenci neměnit daný stav věcí, i když fakta dokazují, že je třeba změna. Máme přirozenou tendenci si myslet, že způsob, jímž se „věci dělali vždycky“, je nejlepší. Jak proti tomu bojovat? Vytrvalou komunikací.

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. Předsudky v hodnocení

Zaměstnanci většinou nesnášejí hodnocení výkonnosti a často k tomu mají dobrý důvod. Manažeři totiž mají tendenci hodnotit pouze to, co si pamatují z nejbližší doby. Zaměstnanec, který má za sebou náročný měsíc, kdy se mu příliš nedařilo, je tudíž ve značné nevýhodě. Vedete své manažery k tomu, aby hodnotili zaměstnance z dlouhodobějšího pohledu?

### 4. Předsudky v kolektivu

Jednotlivé týmy nebo i celá oddělení se často dělí na „my a oni“, přičemž „my“ jsme samozřejmě ti lepší. Co s tím? Jděte cestou budování vztahů a celofiremní kultury.

### 5. Předsudky o podřízených

Všichni tíhneme k přehlížení informací, s nimiž nesouhlasíme. Naopak si více všímáme toho, čemu věříme. To může být nebezpečné zvláště pro manažery, kteří mají tendenci vidět na zaměstnancích jen to dobré.

#### Zdroje:

---

AUTOR NEUVEDEN. *Jak vést pohovor?* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.podnikatelskyweb.cz/jak-vest-pohovor/>

AUTOR NEUVEDEN. *Jak vést pohovory s introverty* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/jak-vest-pohovory-s-introverty-id-1999716>

AUTOR NEUVEDEN. *Jak na problémové zaměstnance* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/jak-na-problemove-zamestnance-id-397840>

AUTOR NEUVEDEN. *Motivace z firemní praxe aneb všechno jde, když se chce. Nebo ne?* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/motivace-z-firemni-praxe-aneb-vsechno-jde-kdyz-se-chce-nebo-id-2115641#content>

AUTOR NEUVEDEN. *Měření angažovanosti: Proč a jak?* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/mereni-angazovanosti-proc-a-jak-id-2100534>

AUTOR NEUVEDEN. *Nebezpečné předsudky v HR* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/nebezpecne-predsudky-v-hr-id-2097153>



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



**OBCHODNÍ  
AKADEMIE  
PŘEROV**

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

AUTOR NEUVEDEN. *Jak vést poradů* [online]. [cit. 1.11.2013]. Dostupný na WWW:  
<http://www.doprace.cz/porad/>