

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Edita Čermáková

Řízení lidských zdrojů v podmínkách Assessment Centra

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Edita Čermáková

The Management of human resources in conditions of Assessment Center

Prague 2013

**The Bachelor Thesis' Work Supervisor:
PhDr. Miloš Chlad, CSc.**

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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. března 2013

Edita Čermáková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu své bakalářské práce PhDr. Miloši Chladovi, CSc., za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnoval při zpracování této práce. Poděkování patří také mé rodině, kolegům a vedení firem AAA auto a.s., za podporu a podnětné informace.

Anotace

Práce je věnována problematice lidských zdrojů, možným metodám a technikám výběru manažerů, včetně činnosti poradenských firem specializovaných na personální práci. Podrobněji se věnují speciálním technikám jako je Assessment center (zkráceně AC), Development center a představují je jako v současnosti nejobjektivnější způsob výběru uchazečů na specializované pozice, především manažerské. Bude zdůrazněna odpovědnost vrcholových manažerů za personální práci a význam koučingu. V praktické části bakalářské práce budou dané poznatky demonstrovány na příkladu realizace AC pro konkrétní pracovní pozici. Tyto poznatky zjišťují, jak je v praxi využíván potenciál realizovaných AC ve společnosti AAA auto a.s. k obsazování pozic středního a vyššího managementu.

Klíčové pojmy

Assessment Center, Development Center, koučing, kompetence, lidské zdroje, lidský kapitál, management, personální řízení, učící se organizace, výběrové řízení

Annotation

The thesis is devoted to the issue of human resources, to possible methods and techniques of manager's selection, including operation of business consulting firms specializing in HR work. In detail I deal with special techniques such as Assessment Center (abbreviated AC), Development centers and I introduce them as in present day the most objective way of selecting candidates for specialized positions, primarily managerial ones. I will highlight the responsibility of the top managers for personal work and the importance of coaching. In the practical part of this thesis the given knowledge will be demonstrated for examples of the implementation of AC for a specific position. These findings are discovering how in practice the potential of AC at company AAA Auto a.s. can be used for filling the positions of middle and high level management.

Key words

Assessment Center, Development Center, coaching, competence, human resources, human capital, management, HR management, learning organization, selection procedure

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.1 Pojmy řízení lidských zdrojů a personální práce	10
1.2 Úloha andragogiky, psychologie a sociologie	12
1.3 Metody a techniky personální práce	16
1.4 Postup při výběru zaměstnanců	18
1.5 Identifikace příčin odchodů zaměstnanců z firmy	19
2 VÝZNAM A ÚLOHA MANAŽERŮ V PROCESU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2.1 Poslání manažerů	22
2.2 Problematika výběru manažerů	23
2.3 Význam vědeckých postupů při výběru manažerů	24
2.4 Způsob a metody výběru manažerů	26
3 SPECIÁLNÍ METODY VÝBĚRU MANAŽERŮ	28
3.1 Agentury zabývající se výběrem a prací s lidskými zdroji	28
3.2 Assessment Center a Development Center	31
3.3 Procesy řízení a koučingu uplatňované při výběru manažerů	38
PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 REALIZACE ASSESSMENT CENTRA	43
4.1 Metodika a cíl výzkumu	43
4.2 Představení zadavatelské společnosti AAA auto a.s	44
4.3 Dodavatelská společnost	45
4.4 Zadání AC, příprava podkladů	46
4.5 Průběh vyhodnocení AC	55
4.6 Porovnání úspěšnosti AC s interním reportem zadavatele	56
5 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	57
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Základní lidskou činností, která umožňuje existenci lidstva, je práce. Pojmem práce, jejím významem pro fungování společnosti a sociálními vztahy, které fungují v průběhu pracovního procesu, se zabývala a zabývá celá řada vědeckých disciplín: filosofie, psychologie, sociologie, ekonomie, sociální pedagogika, andragogika a další. Zvláštní pozornost byla v minulosti věnována studiu průmyslového podniku, řada poznatků získaných z těchto studií byla využita i v řízení organizací dalších, včetně organizací zabývajících se nevýrobní činností, působících například v oblasti školství, zdravotnictví, kultury, práva. Výběr zaměstnanců pro jednotlivé organizace musí vycházet z konkrétních potřeb podniku a pracovníci by měli být přijímáni nejen podle vzdělání, další kvalifikace a schopností, ale i podle osobnostních vlastností, které jsou předpokladem úspěchu v zastávaném zaměstnání. Personální řízení či řízení lidských zdrojů¹ v podnikové praxi, zahrnuje vše, co souvisí s lidmi působícími v organizaci. Současná personalistika, jako specializovaný obor, musí vycházet jak ze současné společenské skutečnosti, tak z vědeckých poznatků a namísto je spolupráce se specialisty zejména s psychology a sociology. Způsob vedení pracovních skupin, vzájemné sociální a psychické vazby mezi členy skupiny, hodnocení organizace ze strany veřejnosti, jsou významnými faktory, se kterými musí moderní personální práce počítat, jak při výběru zaměstnanců, tak při organizaci života na pracovišti. Dnešní společnost orientovaná na výkon, klade důraz zejména na výběr manažerů a nesmí být opomíjena skutečnost, že úspěšný manažer musí být nejen odborně vzdělaný, ale musí mít i řadu dalších kompetencí. Současná personální práce vyžaduje značné odborné znalosti z oblasti práva, psychologie, sociologie, sociální pedagogiky a dalších oborů a práce personalistů patří k rozhodujícím činnostem v organizaci, jejíž význam bude nadále stoupat v souladu s tím, jak je realizována zaměstnanecká politika Evropské unie. Moje práce je věnována především problematice výběru manažerů a možným metodám a technikám jejich výběru, včetně činnosti firem specializovaných na získávání zaměstnanců. Podrobněji se věnuji speciálním metodám jako je Assessment Center, Development Center. Přestože se jedná o metodu, která není v českých podmínkách příliš často aplikována především vzhledem k finanční a časové náročnosti,

¹ Někteří autoři např. Michael Armstrong rozlišují mezi pojmem řízení lidských zdrojů a personální řízení. Zároveň však zdůrazňují, že řízení lidských zdrojů je jeden z úhlů pohledů na personální řízení.

pokusím se ukázat, že se jedná o jednu z nejobektivnějších metod výběru pracovníků, která je využívána zejména v amerických firmách a postupně si získává cestu i do firem evropských včetně českých. Zmíním se i o dalším využití metody při zhodnocení stávajících schopností zaměstnanců, např. při tvorbě podkladů pro snižování počtu pracovníků, při výcviku zaměstnanců (posílení jejich schopností a dovedností). Praktická část bakalářské práce je věnována případové studii konkrétního využití metody AC při přijímání pracovníků na vybranou manažerskou pozici ve společnosti AAA auto a.s.

Cílem mé bakalářské práce je představit metodu AC v zázemí konkrétní společnosti a zároveň poukázat na vhodné využití potenciálu lidských zdrojů, které pochází z vlastních řad zaměstnanců, kde je výhodou znalost vnitřního prostředí společnosti a již přijaté zvyky firemní kultury.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

1.1 Pojmy řízení lidských zdrojů a personální práce

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“²

Řízení lidských zdrojů tvoří logický, vzájemně propojený systém, který zahrnuje:

- Filosofii lidských zdrojů (klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí)
- Strategii lidských zdrojů (směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít)
- Politiky lidských zdrojů (zásady definující, jak by měly být tyto hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů)
- Procesy v oblasti lidských zdrojů (formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů)
- Praxi v oblasti lidských zdrojů (neformální přístupy používané při řízení lidí)
- Programy v oblasti lidských zdrojů (realizace strategie, politiky a praxe podle plánu)³

Vedle pojmu lidské zdroje, používá Armstrong pojem lidský kapitál.

„Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých záleží úspěšnost podniku“. Lidský kapitál definovali Bontis a kol (1999) následujícím způsobem:

²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 27. ISBN 978-80-247-14407-3.

³Tamtéž, s. 27

*Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovednosti a zkušenosti, co dává organizaci zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno - zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.*⁴

Každá organizace, aby mohla úspěšně fungovat na trhu a prosperovat, potřebuje k naplnění tohoto cíle spolupracovat s kvalifikovanými, loajálními a spokojenými zaměstnanci. Musí si proto vytvořit efektivní systém získávání pracovníků, systém jejich uspokojování a zvyšování jejich znalostí a schopností, systém odměňování v závislosti na výkonu, systém výchovy talentů a plánování následnictví. Aby toho dosáhla, musí disponovat kvalitními manažery na všech úrovních řízení a vytvářet v organizaci příznivé společenské klima, které je součástí firemní kultury.

Pod pojmy personální práce a personalistika zahrnujeme činnosti, které se zabývají problematikou lidského faktoru v organizaci. „*Personální řízení je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky- personálními specialisty (personálními útvary)*“.⁵ Nezbytnou součástí kvalifikace manažera jsou znalosti o řízení lidí, získávání, motivace a stabilizace pracovníků. Personální management musí vycházet z toho, že zaměstnanci jsou především lidé, s vlastními potřebami a zájmy, s individuálními vlastnostmi a schopnostmi. Individuální vlastnosti osobnosti jsou pro odpovídající pracovní zařazení stejně důležité jako dosažené vzdělání. Zároveň je nutno pracovníky motivovat tak, aby jejich zájmy byly souběžné se zájmy organizace, k čemuž slouží hodnocení pracovníků a jemu odpovídající odměňování a vytváření odpovídajícího pracovního klimatu. Důležitou součástí personální práce je organizace podnikového vzdělávání, které umožní pracovníkům postup na vyšší pracovní pozici a významně přispívá ke stabilizaci pracovníků. Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka a jeho cílem je zvýšení výkonnosti organizace. Personalistika je samostatným studijním oborem, zabývajícím se řídicími odbornými činnostmi v oblasti využívání lidských zdrojů.

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 31. ISBN 978-80-247-14407-3.

⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 9. ISBN 978-89-247-3269-5.

V malých organizacích je personální práce záležitostí vedoucího organizace. Ve větších organizacích pracuje specialista -personalista, ve velkých podnicích celé personální oddělení, případně oddělení rozvoje lidských zdrojů. Jejich úkolem je stanovení koncepce personálního řízení lidských zdrojů, strategie a plánování získávání lidských zdrojů na trhu práce. V praxi jde o získávání, výběr a adaptaci pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, péči o pracovníky a vytváření příznivého pracovního prostředí. Předpokladem úspěšné personální práce je analýza současných a budoucích potřeb organizace, ze které vychází specifikace požadavků na pracovní místo. Následuje analýza lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků. Po nástupu pracovníků následuje vedení personální agendy, jejíž součástí je pravidelné hodnocení pracovníků a návrhy na jejich setrvání v organizaci, kariérní postup, případně rozvázání pracovního poměru. Součástí personální práce je ochrana dodržování právních předpisů, ochrana zdraví a bezpečnosti práce, vytváření příznivých pracovních podmínek a rozvoj pozitivních mezilidských vztahů v rámci organizace. K personální práci patří i organizace podnikového vzdělávání, včetně jazykových kurzů a kurzů týkajících se zvyšování počítačové gramotnosti, která se týká zejména pracovníků staršího věku.

1.2 Úloha andragogiky, psychologie a sociologie

Zvláštní význam v současnosti dostává personalistika jako studijní obor, který je zastoupen samostatnými katedrami na vysokých školách. Jeho posluchači jsou zaměřeni na komplexní pojetí problematiky lidského faktoru v organizaci. Personální práce však je součástí řídicí činnosti každého vedoucího pracovníka na všech stupních řízení. Dávno známý a vědecky potvrzený je fakt, že spokojenost zaměstnanců, nezávisí pouze na výši platu, ale je podmíněna pozitivním klimatem na pracovišti. Způsob vedení pracovních skupin, vzájemné psychické vazby mezi členy skupiny, hodnocení organizace ze strany veřejnosti, jsou významnými faktory, se kterými musí moderní personální práce počítat, jak při výběru zaměstnanců, tak při organizaci života na pracovišti. *„Teorie managementu je zobecněný souhrn poznatků z řídicí praxe, o nichž se domníváme, že platí skoro vždy, pokud se proces opakuje za stejných či podobných*

podmínek.“⁶ Přesto management stejně jako většina humanitních věd, není vědou exaktní. Situace v oblasti mezilidských vztahů jsou velmi složité a „řízení lidských zdrojů“ musí být také uměním, poznat, co dělat za určité konkrétní situace. „*Management je symbiózou vědy a umění*“.⁷ Současný management však stále více využívá vědeckých poznatků a různé teorie řízení vycházejí z poznatků andragogiky, psychologie a sociologie.⁸

- **Andragogika**

V dnešní praxi je pojem andragogika synonymem pro obor výchova a vzdělání dospělých. Jak vyplývá z názvu, andragogika je zaměřena na výchovu a vzdělávání dospělých a dnes je nedílnou součástí personální práce v organizacích a vede k získávání profesních znalostí a získávání nových kompetencí. Organizace vnitropodnikového vzdělávání musí být promyšlená, umožňující kariérní růst pracovníků bez jakékoli diskriminace. Zaměstnanec by měl znát podmínky kariérního růstu, a pokud je naplní, měl by mít jistotu povýšení. Současná informační společnost přináší stále nové a nové poznatky, což vyžaduje propracovaný systém celoživotního vzdělávání. *V podnikovém vzdělávání jde o jeho systematické plánování a o jeho integraci do strategie personálního rozvoje a rozvoje organizace.*⁹

Dnes ovšem již existují organizace, především nadnárodní podniky, které chápou problematiku daleko komplexněji a v programu personální práce mají zařazenu i výchovu k zdravému životnímu stylu.

- V rámci podniku organizují osvětové akce propagující zdravý životní styl často spojené s měřením základních zdravotních ukazatelů (krevního tlaku, hladiny cholesterolu apod. (pro zaměstnance zajišťují zvláštní lékařskou péči
- Zajišťují a organizují podnikové a mezipodnikové sportovní akce (fotbalová a tenisová utkání, podnikové sportovní hry apod.).

⁶ BUCHTA, M., SINGL, M. *Management*. 1. vyd. Pardubice: Universita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005. s. 14. ISBN 80-7194-828-4.

⁷ BUCHTA, M., SINGL, M. *Management*. 1. vyd. Pardubice: Universita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2005. s. 14. ISBN 80-7194-828-4.

⁸ V průběhu 20. století vznikala a byla aplikována řada teorií věnovaných efektivnímu řízení a vedení lidí v organizacích

⁹ BENEŠ, M. *Andragogika teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. s. 145. ISBN 80-86432-13-8.

- Umožňují a hradí zaměstnancům návštěvy wellness center, bazénů apod.

Součástí podnikového vzdělávání je pro všechny druhy zaměstnanců je často jazyková i výchova a výchova k počítačové gramotnosti. V dnešní době k tomu občas přistupuje i výchova k finanční gramotnosti.

S problematikou zvyšování kvalifikace interních pracovníků souvisí zavedení „*systému průběžného hodnocení určitých skupin spolupracovníků, popř. i perspektivní záměry pro jejich uplatnění.*“¹⁰ Úkolem hodnocení je poznat a racionálně využít profesní kvalifikace zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování. Ke kvalitnímu provádění hodnocení je podstatná spolupráce manažerů s pracovníky v oblasti výchovy a vzdělání dospělých v rámci personálního útvaru, případně v rámci poradenských center.

- **Manažerská psychologie**

Předmětem manažerské práce jsou lidé v pracovním procesu. Personální práce v každé organizaci musí vycházet z toho, že zaměstnanci jsou především lidé, nikoli stroje. „*Manažerská psychologie se pak, ve shodě s obecným vymezením předmětu psychologie, zabývá osobností a činností manažerů v průběhu řízení.*“¹¹

Při vedení lidí v pracovní skupině a v organizaci vůbec, využívají manažeři poznatků psychologie k cílevědomému působení na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Při výkonu řídicí funkce dochází k interakci manažera s jednotlivými pracovníky, s cílem zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci mezi nimi tak, aby byly naplněny zájmy organizace (většinou hospodářské), ale také zájmy jednotlivých zaměstnanců. Důležitým faktorem potom je spokojenost zaměstnanců se stávající pracovní pozicí, včetně spravedlivého platového ohodnocení a vědomí perspektivy kariérního růstu.

¹⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 109. ISBN 978-80-7261-1977-3.

¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 14. ISBN 978-80-7261-169-0.

Z hlediska manažerské psychologie (s ohledem na strukturu osobnosti), lze formulovat praktické otázky k osobnosti jedince:

- **Co člověk umí?** (poznání a rozbor schopností jedince, jeho znalosti a dovednosti)
- **Co člověk chce? Kam směřuje?** (motivace jednotlivce, volba cílů a jejich intenzita)
- **Jaký člověk je?** (temperament, charakter, postoje)¹²

Pro odpovědi na tyto otázky jsou vytvořeny složité psychodiagnostické techniky, jejichž cílem je zjištění psychických a osobnostních vlastností pro optimální pracovní zařazení pracovníka a pro možnosti jeho dalšího profesního růstu. Odborné psychologické posouzení musí provádět pouze kvalifikovaný psycholog. V denní praxi ovšem využívají manažeři psychologických poznatků k řešení každodenních problémů, případně konfliktů.

- **Manažerská sociologie**

Pracovní organizaci tvoří lidé spojení složitými technickými, právními, ekonomickými, společenskými, psychologickými a dalšími vztahy. Předmětem manažerské sociologie je proto organizace a její struktura, sociální procesy, které probíhají v rámci této struktury, jako změna, mobilita, nebo dynamické procesy spojené se skupinami. „Významné místo v manažerské sociologii zaujímají však také vztahy dané organizace k jiným sociálním subjektům.“¹³

Tyto vztahy jsou:

- **Vztahy k hospodářským organizacím a institucím v ekonomice**
(partnerské, konkurenční, konfliktní)
- **Vztahy ke státu a státním institucím, kde nejde o vztahy partnerské**
(právní normy, zaměstnanecká politika státu apod.)¹⁴

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 51-52. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 16. ISBN 978-80-7261-169-0.

¹⁴ Podle mého názoru sem patří také tzv. lobing, kdy naopak organizace ovlivňují státní instituce.

- **Vztahy k veřejnosti** (k potencionálním zaměstnancům, k zákazníkům, spotřebitelům či klientům, image organizace)

Manažerská sociologie souvisí s dalšími disciplínami aplikované sociologie jako je sociologie organizace, podniku, průmyslu, práce, řízení, trhu a průmyslových vztahů, sociologie veřejného mínění, sociologie životního způsobu, města, regionální sociologie, sociologie kultury, rodiny, mládeže.

Sociologické výzkumné metody v organizacích se opírají o získávání, zpracování a vyhodnocování sociálních informací, charakteru jak kvantitativního, tak kvalitativního. Východiskem je sociální mapa organizace. *„Její posláním je vytvořit takový obraz o sociálním systému organizace, který umožňuje předvídat dynamiku její struktury a dále průběh závažných sociálních procesů, které mají své místo v daném rámci.“¹⁵*

Předpokladem vytvoření sociální mapy organizace je provedení sociální analýzy (sociologický, psychologický, ekonomický rozbor činnosti organizace) a jejím výsledkem by měla být optimalizace činnosti organizace. Při jejím provádění se opět používají sociologické a sociologicko - psychologické postupy (včetně dotazníkových šetření mezi zaměstnanci) a měla by být záležitostí expertů.

1.3 Metody a techniky personální práce

Předpokladem pro efektivní využívání lidských zdrojů (využívání vzdělání, znalostí zkušeností a osobních kvalit pracovníků), je znalost skutečného stavu a potřeb organizace a to jak v současnosti, tak co se týče cílového stavu. Organizační struktura podniku musí jasně vymezit počty a druhy pracovníků a požadavky na jejich individuální kvality (vzdělání, jazykové znalosti, další dovednosti a kompetence). V úvahu musí být brána i skutečnost, že pro zvládnutí profese jsou výhodnější jiné

¹⁵BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 702. ISBN 978-80-7261-169-0.

vlastnosti než ty, které byly předpokladem školní úspěšnosti. Je to především flexibilita, komunikativnost, schopnost získávat nové sociální kontakty a učit se novým dovednostem (Berger a Thomson, 1998). Vzhledem k rozdílným požadavkům se stává, že lidé, kteří měli dobrý školní prospěch, nejsou v zaměstnání úspěšní a naopak. Na základě organizační struktury je proveden personální audit pracovníků a jsou analyzovány skutečné současné a budoucí potřeby organizace. Významným činitelem samozřejmě je, zda bude organizace expandovat a rozšiřovat počty pracovníků, nebo naopak jejich počty v budoucnosti snižovat, případně přecházet k jiným formám zaměstnaneckého poměru (alternativní pracovní úvazky, práce z domu). Zároveň je u jednotlivých pracovníků stanovena jejich možná profesní kariéra, v níž je nutno vzít v úvahu řadu možností:

- Setrvání na stávající pracovní pozici. U pracovníků v předdůchodovém věku musí organizace sledovat dobu jejich odchodu do důchodu a včas nalézt náhradu, pokud nehodlá místo zrušit
- Přeražení na jinou práci. V tomto případě by měl být pracovník se situací včas seznámen a formou podnikového (případně jiného) školení a vzdělávání by mu mělo být umožněno získat potřebné kompetence.
- Povýšení pracovníka na vyšší pracovní pozici. Zejména mladí lidé včetně absolventů by měli mít otevřenou možnost kariérního růstu a znát podmínky pro jeho naplňování. Svoji úlohu musí opět sehrávat podnikové vzdělávání.
- Propuštění pracovníka. V případě, že pracovník nesplňuje podmínky vyžadované organizací, případně pokud dochází k snížení počtu pracovníků organizace, musí se přistoupit k propouštění. Úkolem personalistiky je v tomto případě dodržení veškerých právních norem a zákonů i etický postup.

V současné tržní ekonomice jsou koncepce řízení lidských zdrojů a personální práce zaměřeny na výkon a vycházejí z podnikatelské filosofie. Rozhodujícím kritériem je zájem organizace nikoli zájem jednotlivých pracovníků nebo zájem společnosti. Přesto jsou v současné době na podnikovou personální práci kladeny určité celospolečenské požadavky, jejichž naplňování je někdy pro organizace problematické. Personální oddělení jedná o záležitostech, jako jsou zaměstnávání žen s malými dětmi,

zaměstnávání absolventů, zaměstnávání tělesně či mentálně postižených spoluobčanů zaměstnávání problematických pracovníků, kteří nemají potřebné pracovní návyky.¹⁶

Proto také je úkolem personální práce organizovat podnikové vzdělávání, umožnit pracovníkům další vzdělávání na soukromých a státních vysokých školách, organizovat jazykové kurzy a kurzy počítačové gramotnosti a to i pro dělnické profese. Procesy podnikového vzdělávání podporuje i Evropský sociální fond prostřednictvím operačního programu **Lidské zdroje a zaměstnanost**. Dobré a bezpečné pracovní podmínky, péče o zdraví zaměstnanců, důchodové připojištění, ale i organizace různých společenských akcí (kulturních a sportovních), přispívají významnou měrou nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale i k jejich loajalitě vůči organizaci a měly by být součástí personální práce.

1.4 Postup při výběru zaměstnanců

Pokud personální audit prokáže nutnost nábory nových zaměstnanců, může zaměstnavatel volit různé možnosti získání nových pracovníků. V současné době existuje řada specializovaných pracovních agentur, disponujících odborníky na pracovní právo, výchovu a vzdělání dospělých, psychologii a sociologii práce a mohou provést kvalifikovaný výběr zaměstnanců. Pro nižší pracovní posty je řešením spolupráce s Úřady práce. Vedle inzerce v novinách a sdělovacích prostředcích je stále oblíbenější inzerce pracovních míst na internetu.

- Vlastnímu přijímání pracovníků předchází podání žádosti, v níž uchazeči o zaměstnání vyplní základní údaje o své osobě, především o vzdělání a dosavadních zaměstnáních a většinou ji doplní stručným životopisem.

¹⁶ ZÁKON O ZAMĚSTNANOSTI: *Aktuální znění zákona č.435/2004 Sb.* [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: < <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

- V další fázi dochází k osobnímu pohovoru s pracovníkem, ve kterém jsou zjišťovány jeho představy o budoucí práci a jeho očekávání, co se týče mzdových podmínek, pracovních výhod apod.
- V případě některých zaměstnání jsou používány další metody vedoucí k poznání osobnostních vlastností uchazeče o zaměstnání. Mohou to být specializované psychologické testy, grafologické rozbory písma či další ergonomické metody¹⁷. Zvláštní metody jsou využívány při výběru manažerů. (viz. 3. kapitola mé práce).
- V některých případech, zejména u vyšších pracovních pozic si potencionální zaměstnavatel vyžádá na pracovníka reference (od dřívějších zaměstnavatelů, absolventů příslušné školy)
- Na základě celkového posouzení pracovníka a jeho perspektiv dojde k přijetí, (případně nepřijetí) pracovníka, zpravidla na zkušební dobu.

1.5 Identifikace příčin odchodu zaměstnanců z firmy

Problémem některých firem je migrace pracovníků. Odchody pracovníků z firmy mají různé příčiny, které je nutno zjistit a analyzovat. Personální strategie je dnes zaměřena na tři cílové oblasti.

- spokojenost spolupracovníků
- udržení a další rozvoj kvalitních spolupracovníků
- produktivitu pracovníků¹⁸

Spokojenost spolupracovníků závisí obvykle v souladu mezi existující a požadovanou kvalifikací, na existující technologické infrastruktuře a na vhodnosti klimatu pro jednání, jehož základem je organizační kultura firmy.

¹⁷Např. prostřednictvím animačního programu se sleduje chování jedince v pracovním prostředí při konkrétní pracovní činnosti

¹⁸BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 246. ISBN 978-80-7261-169-0.

Jiří Stýblo už v roce 1993 upozorňoval na skutečnost, že „nastala změna na nazírání postavení člověka v podniku. Tam, kde management včas neregistruje tyto změny a hlavně pružně nereaguje, dochází k odlivu pracovních sil z firem řízených tradičně klasickým hierarchickým způsobem do firem zahraničních, silně kooperativních“.¹⁹

Situace dnes je ovšem poněkud jiná, neboť hospodářská krize se mimo jiné projevila změnami na trhu práce. Přesto je nutno akceptovat, že pracovník hodnotí svoje pracovní místo v rámci organizačních podmínek firmy a sleduje:

- pracovní režimy, způsob řízení apod.
- technické podmínky práce (bezpečnost, hygienu, ergonomii atd.)
- sociálně psychologické podmínky (kvalifikaci, tvořivost, postup atd.)

„Zkušenosti amerických firem dokazují, že nejúspěšnější jsou firmy (např. koncern 3M), v nichž růst pracovníků a růst firmy jsou v souladu, což se ve zmíněné souvislosti konkrétně projevuje vznikem a profilováním takových pracovních míst, která umožňují uspokojování pracovníků z prováděné činnosti, umožňují profesionální růst, stimulují jejich tvořivost a podnikavost.“²⁰

V současných českých poměrech, v prostředí konkurence, je předpokladem, aby manažeři uměli přijmout závazky a uměli je splnit. K realizaci musí přistupovat ze systémového hlediska, které zahrnuje čtyři podstatné a vzájemně propojené dimenze: lidi, kulturu, strategii a systémové řízení. Z hlediska personální strategie je v organizacích nezbytné:

- zavést spravedlivý systém odměňování, který obstojí v konkurenci
- dát pracovníkům perspektivu do budoucna (umožnit jim kariérní růst odpovídající jejich znalostem a schopnostem)
- rozvíjet firemní kulturu

¹⁹STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd., Praha: Grada, 1993. s. 234. ISBN 80-85424-92-4.

²⁰STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. s. 238. ISBN 80-85424-92-4.

Za rozhodující příčinu odchodu zaměstnanců z firem v současných českých podmínkách, lze považovat systém odměňování, který se skládá:

- politiky, která je vodítkem týkajícím se přístupů k řízení odměňování praxe, která nabízí peněžní a nepeněžní odměny
- procesů, které se týkají hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu)
- postupů, které se používají v zájmu udržování systému a k zabezpečení toho, aby fungoval účinně a pružně a poskytoval odměnu odpovídající ceně
- stupňových a mzdových /platových struktur, které vytvářejí rámec pro řízení peněžních odměn a mzdových/platových relací²¹

Je skutečností, že v současné době mají nadnárodní firmy, většinou efektivnější systém odměňování a čeští zaměstnanci (včetně manažerů) často přecházejí právě k nim.

Proto také je úkolem personální práce organizovat podnikové vzdělávání, umožnit pracovníkům další vzdělávání na soukromých a státních vysokých školách, organizovat jazykové kurzy a kurzy počítačové gramotnosti a to i pro dělnické profese. Procesy podnikového vzdělávání podporuje i Evropský sociální fond, prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Dobré a bezpečné pracovní podmínky, péče o zdraví zaměstnanců, důchodové připojištění, ale i organizace různých společenských akcí (kulturních a sportovních), přispívají významnou měrou nejen ke spokojenosti zaměstnanců, ale i k jejich loajalitě vůči organizaci a měly by být součástí personální práce.

²¹ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. s. 103 – 104. ISBN 978-80-247-2177-4.

2 Význam a úloha manažerů v procesu řízení lidských zdrojů

2.1 Poslání manažerů

V české i světové literatuře se setkáváme s různými definicemi pojmu management a manažer, které se liší v tom, zda více zdůrazňují:

- vedení lidí, nebo
- specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo
- účel a používané nástroje²²

Příkladem definic zdůrazňujících vedení lidí je definice American Management Association, kdy „*Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.*“

Příkladem definic, které zdůrazňují specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky je: „*Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“

Konečně v třetím případě, kdy jsou zdůrazňovány nástroje je příkladem definic: „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“²³

Přes sémantickou rozdílnost se všechny definice shodují v tom, že nositeli managementu jsou vedoucí pracovníci manažeři. Management jako teorie řízení je obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem. Jedná se jak o výrobní podniky

²²VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 11. ISBN 978-80-7261-1977-3.

²³ Tamtéž, s. 12

a jejich jednotky (závody, provozy, dílny), tak o nevýrobní organizace (v oblasti státní a veřejné správy, školství, zdravotnictví, kultury apod.).

„Obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti (prosperity) uvažované organizační jednotky nebo procesu.“²⁴ Profil a úlohu manažera charakterizuje např.

P.F. Drucker. Zdůrazňuje, že:

„Manažer je vedoucí pracovník, zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“²⁵

Efektivní manažerskou činnost determinují tři skutečnosti:

- *vedoucí pracovníci musí mít možnost kvalitně řídit a vést lidi*
- *vedoucí pracovníci musí umět řídit a vést lidi*
- *vedoucí pracovníci musí chtít a vést lidi²⁶*

2.2 Problematika výběru manažerů

Jak z výše uvedeného vyplývá, profese manažera je vysoce náročná a jak jsem již uvedla na jiném místě, řízení lidí není jen vědou, ale i uměním. Podle dnes již klasických teorií Human Relation by měl být vedoucí pracovník nejen odborně na výši, ale měl by disponovat řadou dalších sociálních kompetencí. Část kompetencí se dá naučit a získat vzděláním, část je ovšem otázkou vrozených povahových vlastností. Úspěšný manažer by měl být charismatickou, empatickou osobností, schopnou pracovníky motivovat a úspěšně vést. Samozřejmostí by měla být jeho vysoká odborná úroveň a schopnost koncepčního myšlení chápajícího společenské souvislosti problémů v delším časovém horizontu. Pro pracovníky by měl být nespornou autoritou, ale zároveň by měl chápat jejich problémy a napomáhat jejich řešení. V dnešní době dochází k výběru manažerů většinou na základě konkurzu či výběrového řízení.

²⁴ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. s. 13. ISBN 978-80-7261-1977-3.

²⁵ Tamtéž, s. 13

²⁶ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. s. 231. ISBN 80-7175-010-7.

Nešvarem poslední doby ve státních a veřejných institucích se stalo, že obsazování manažerských postů je věcí politických dohod a nevyžaduje se, aby příslušný vrcholný manažer byl odborníkem v řízené oblasti, nehledě, že jsou opomíjeny i jeho osobnostní vlastnosti a opět dochází k direktivnímu způsobu řízení nechvalně známého z dob totality. V úvahu je nutno vzít skutečnost, na kterou upozornil Koukolník (1996).

„O moc se ve zvýšené míře usilují jedinci, které Koukolík nazývá deprivanty. Jedná se o jedince, s narušenou psychikou, nebezpečné sobě i svému okolí“²⁷

„Civilizaci ovládá ideologie neoliberalismu, která absolutizuje principy tržní ekonomiky a nastoluje zisk jako základní civilizační kritérium a cíl všeho usilování. Smysl člověka je redukován na nástroj zlepšování makroekonomických ukazatelů a na zvyšování stále vyšších zisků čím dál větších nadnárodních korporací.“²⁸ V současném období, kdy hlavním úkolem manažerů je posilování ekonomických funkcí, jsou někdy požadavky na jejich morální a lidské kvality považovány za zbytečné. Zneužívána je skutečnost, že převyšuje poptávka po kvalitních pracovních místech nad jejich nabídkou a někteří manažeři nepovažují za potřebné udržet si dobré pracovníky s filosofií, že každý je snadno nahraditelný. Zároveň je stejný postup uplatňován i vůči samotným manažerům na všech stupních řízení.

2.3 Význam vědeckých postupů při výběru manažerů (využití poznatků andragogiky, psychologie a sociologie)

Řešením je kvalifikovaný výběr manažerů prováděný s pomocí renomovaných specialistů. O významu vědních oborů jako je andragogika, psychologie a sociologie v celém spektru personální práce jsem pojednávala v první kapitole. Motivaci k výkonu funkce manažera mají lidé s určitými potřebami, mezi něž patří:

1. potřeba úspěchu;
2. potřeba moci (mít kontrolu nad lidmi a ovlivňovat je);

²⁷ SAK, P. A KOL. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. s. 15. ISBN 978-80-7367-230-0.

²⁸ TAMTÉŽ, S. 15

3. potřeba přijetí (být přijímán, akceptován ostatními lidmi).²⁹

Úspěšní manažeři musejí mít rozvinuty všechny tři potřeby, s tím, že v odborné literatuře je jako nejdůležitější uváděna potřeba osobního úspěchu. Domnívám se, že pro pozitivní klima v řízené jednotce (které je předpokladem úspěchu) je, aby u jedince byla vyvážena potřeba moci a potřeba přijetí.

V zájmu úspěchu dělají lidé následující věci:

- Přesně si definují, co chtějí.
- Stanovují si přitom náročné, ale nikoli nespelnitelné časové rozvrhy, termíny a ty pak plní. Jasně říkají, co chtějí udělat a kdy.
- Jsou soustředěny na jeden cíl týkající se dosažení toho, kam chtějí dojít, a tváří v tvář nepříznivým okolnostem demonstrují svou vytrvalost a rozhodnost.
- Vyžadují vysoký výkon sami od sebe a rovněž očekávají vysoký výkon od všech ostatních lidí.
- Pod tlakem pracují usilovně a dobře; ve skutečnosti ze sebe vydávají to nejlepší.
- Mají sklon být nespokojeni se stávajícím stavem věcí.
- Nikdy nejsou se svým vlastním výkonem zcela spokojeni a neustále si kladou otázky.
- Podstupují pravděpodobná, vykalkulovaná, ale přiměřená rizika.
- Překonávají překážky a nezdary a rychle přeskupují své síly a nápady.
- Projevují nadšení pro splnění úkolů a přenášejí své nadšení na ostatní lidi.
- Jsou rozhodní a dobří v tom, že jsou schopni rychle shrnout situace, definovat alternativní postupy, stanovovat priority a určovat upřednostňované postupy a sdělovat členům svého týmu, co je třeba udělat.
- Soustavně sledovat svůj vlastní výkon i výkon svého týmu, aby bylo možné včas napravit jakékoli nedostatky.³⁰

²⁹ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 87. ISBN 978-80-247-2177-4.

³⁰ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 88 – 89. ISBN 978-80-247-2177-4.

Pro účely této práce jsem zvolila výčet činností, které musí zvládat manažer, aby dosáhl úspěchu. Aby jedinec dokázal tyto činnosti realizovat, musí mít určité osobnostní vlastnosti a disponovat určitými kompetencemi, které mu umožňují manažerskou funkci zvládat. Současná personální práce využívá při výběru manažerů poznatků vědeckých disciplín jako je andragogika, psychologie a sociologie.

2.4 Způsob a metody výběru manažerů

Dobry manažer musí disponovat čtyřmi druhy kompetencí:

- **Odborné kompetence**
- **Metodické kompetence**
- **Sociální kompetence**
- **Osobnostní kompetence**

Zjištění, zda potencionální manažer disponuje uvedenými kompetencemi v požadované míře, je úkolem personální práce. Posouzení způsobilosti potencionálních manažerů (stejně jako dalších zaměstnanců) se opírá o údaje získané následujícími způsoby:

- a) **Rozborem životní dráhy** (anamnestický rozbor) - postihuje výrazné znaky životního prostředí, které působily na profil pracovníka, závažné změny v průběhu jeho životní dráhy, přípravu a průběh dosavadního pracovního zařazení, dosažené pracovní a společenské postavení.
- b) **Krátkodobým posouzením psychických předpokladů pracovníka** (jeho schopností a dalších vlastností jeho osobnosti, důležitých pro výkon práce v konkrétní profesi, resp. i nad její rámec z hlediska možnosti jeho dalšího
- c) **Předpoklad odborného a kariérového růstu (pomocí vybraných psychodiagnostických metod).**
- d) **Diagnosticko - výcvikovými programy (Assessment Center)** zaměřenými na posouzení výkonnostních charakteristik pracovníka, v případě manažerů a na vystižení aktuální úrovně jejich sociální a řídicí kompetence

- e) **Dlouhodobým pozorováním pracovníků v přirozených pracovních podmínkách**, realizovaný především jejich vedoucími jako součást výkonu jejich řídicí činnosti.³¹

Psychodiagnostické metody jsou nezbytnou součástí moderní personální práce a také v českých firmách nacházejí stále častější uplatnění. Vzhledem k velikosti a profesní skladbě personálních oddělení českých firem, jsou často tyto služby zajišťovány dodavatelsky, prostřednictvím specializovaných poradenských personálních agentur. Ve třetí kapitole mé práce se zabývám specifickou, časově i odborně náročnou metodou výběru manažerů Assessment Center, která postupně nachází uplatnění i v českých podmínkách.

³¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. s. 709. ISBN 80-7175-010-7.

3 Speciální metody výběru manažerů

3.1 Agentury zabývající se výběrem a prací s lidskými zdroji

Zodpovědnost za výběr, přípravu a další vzdělávání manažerů v podnicích mají:

- vrcholoví manažeři
- linioví manažeři
- personální oddělení

Právě tito aktéři zpracovávají personální strategii firmy, na jejíž úspěšnosti závisí prosperita podniku. Domnívám se, že v mnoha případech, zejména na nižší manažerské posty) je často efektivnější než hledání nových osobností, využití vlastních manažerských rezerv, jejichž vytváření by mělo být součástí personální strategie podniku.

Poznat předpoklady jedinců schopných úspěšně vést ostatní je velice obtížné a proto v současné době využívají personalisté a další aktéři výběru, vědeckých postupů s využitím poznatků andragogiky, psychologie, sociologie, případně dalších pomocných disciplín (např. grafologie). V českých podmínkách zpravidla nedisponuje personální oddělení příslušnými specialisty, a proto delegují výběr na dodavatelské personální agentury.³²

V případě hledání kandidátů na vyšší manažerské posty využívají tyto agentury i cíleného vytipování potencionálních manažerů a specialistů, tj. provádějí mapování vhodných kandidátů na trhu práce (metoda Executive Search). Zástupcům firmy jsou poté vhodné kandidáti představeni a v další etapě jsou v podstatě přesvědčováni, aby místo přijali.

³² Na externí dodavatelské organizace bývají vyčleněny i další činnosti personálních útvarů jako získávání pracovníků, vzdělávání, personální a manažerský audit, služby poskytované v rámci péče o pracovníky, ochrana zdraví při práci, provoz personálních informačních systémů apod.

Externí specializovaná poradenská a expertizní pracoviště a organizace zaujímají v současné době velmi významnou roli na trhu práce. Při výběru manažerů má zvláštní význam zejména psychologické poradenství, které vykonávají specializovaní psychologové práce.

V rámci managementu se psychologické poradenství uplatňuje:

- v oblasti ověřování individuálních předpokladů pracovníků pro dosavadní či budoucí pracovní uplatnění, obvykle s použitím psychologické diagnostiky nebo metodických postupů Assessment či Development Center a s cílem diagnostiky nebo i predikce,
- v rámci zkvalitňování řídicí činnosti manažerů či korigování i dalšího nasměrování jejich osobnostního rozvoje,
- v případě řešení pracovní situace řadových pracovníků, a to buď systémově, nebo v aktuálních naléhavých případech.

V České republice pracují desítky personálních agentur, z nichž většina je zaměřena na:

- zprostředkování práce
- personální poradenství
- vzdělávání v oblasti managementu, obchodu, marketingu, prodej, informačních technologií apod.

Otázkou managementu, výběrem a vzděláním manažerů a sociologickým poradenstvím se zabývá pouze menší část. Některá z nich nabízí rovněž metody Assessment Center a Development Center, kterou prezentují jako nejobjektivnější metodu výběru, která je připravována individuálně dle požadavků zadavatele na pracovní pozici. Standardní metody AC a DC zahrnují v různých proporcích následující kroky:

1. **analýza pracovních míst**, identifikace kompetencí, klíčových schopností a dovedností, kvalifikace kompetencí, schopností a dovedností požadovaných k úspěšnému výkonu funkce manažera (specialisty);

2. **operacionalizace prvků kvalifikace a určení metod k jejich měření** (pro každou dimenzi dvě metody);
3. **zpracování metod a jejich neustálé zdokonalování** (na základě zpřesňování, diferenciací jednotlivých složek kvalifikace pro rozdílné řídicí úrovně řešení případů, které co nejlépe odpovídají cílům a úkolům dané řídicí úrovně, zejména:
 - na úrovni týmu (účastníci diskutují podnikatelský problém);
 - hraní rolí (účastníci hrají např. marketingového specialistu, personálního leadera, ředitele výroby atd.);
 - „papír-tužka“ (psychologické testy);
 - metody a zkoušky, v nichž frekventanti působí jako hodnotitelé; simulační cvičení obsahující typické pracovní problémy (metoda došlé pošty – posuzují se priority rozhodování, rychlost a věcnost řešení);
 - negociace (jednání se zákazníkem, v týmu apod.)
4. **organizační zajištění** (nejlépe „neutrální prostředí“ navozující uvolněnou atmosféru, zabezpečení a příprava kvalifikovaných hodnotitelů, pomůcek a prostředků);
5. posouzení a vyhodnocení získaných informací.³³

Z uvedeného výčtu vyplývá, že metody AC a DP jsou poměrně náročné a to jak odborně, tak organizačně a časově. Vyplývá z toho, že mohou být i finančně nákladné. Poradenské firmy, které nabízejí provedení vlastního testování účastníků během jednoho půldne pak mohou působit nedůvěryhodně. Podrobněji o výhodách i nevýhodách uvedených metod budu psát samostatně v dalším textu. Prozatím se omezím pouze na konstatování, že jsou jednou z nejobjektivnějších metod výběru manažerů, která je využívána zejména v amerických firmách a postupně si získává cestu i do firem evropských včetně českých.

³³ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, Praha 2006. s. 155 – 156. ISBN 80- 86851-17-6.

3.2 Assessment Center a Development Center

Assessment Center v přesném překladu anglického názvu, znamená hodnotící centrum a představuje speciální diagnosticko - výcvikový program a metodu výběru, případně hodnocení, tam, kde se jedná o:

- vedoucí manažery
- pracovníky na speciálních pozicích vyžadujících zvláštní kompetence
- (letci, dispečeři, strojvůdci apod.)
- výběr z velkého počtu uchazečů
- pozice, kde jsou pracovníci v přímém kontaktu s klienty (personalisté, obchodní zástupci apod.)

Metoda AC se používá především tam, kde není možno se při zkoumání budoucího pracovního výkonu spolehnout na výsledky jiných zkoumání, či na informace o předchozí pracovní kariéře pracovníka. Předností metody je zejména:

- zároveň je hodnoceno více účastníků (většinou 5-12)
- v rámci programu jsou použity různé diagnostické a hodnotící metody
- navozují se situace, které simulují reálné problémy
- účastníci AC musí na části úkolů pracovat v týmu
- hodnocení provádí více hodnotitelů
- program trvá relativně dlouhou dobu

Jak jsem již konstatovala na jiném místě nevýhodou programu AC je, že v českých podmínkách musí být zpravidla zajišťován externě. Hodnotitelé musí být jak zástupci vedení zadávající firmy, tak renomovaní psychologové. Kvalitní program trvá relativně dlouhou dobu a je náročný jak na přípravu, tak na průběh a vyhodnocení. Ze všech těchto charakteristik vyplývá jeho poměrná finanční náročnost, která by se ovšem měla zadávající organizaci vrátit v získání kvalitních pracovních sil.

Ve většině případů projdou účastníci programu AC určitým výběrem, který provede zpravidla personální oddělení, s ohledem na kvalifikaci, předchozí pracovní anamnézu, speciální kompetence (např. jazykové znalosti) apod.).

Vlastní program AC je zpravidla realizován v průběhu jednoho dne (klasické americké AC trvá i několik dní). Po zahájení moderátorem, který je průvodcem programu a hodnocení se zúčastňuje pak spíše okrajově následují:

- Psychologické testy (formou standardních dotazníků)
- Individuální pohovory hodnotitelů s účastníky (zjišťování jejich motivace)
- Zadání a individuální řešení případové studie (simulování určité pracovní situace)
- Týmová práce s případovou studií (zjišťuje schopnost spolupráce a kooperace)
- Prezentace výsledků (řešení problému)
- Ukončení a porada hodnotitelů

Výsledky mohou být sděleny téhož dne, většinou si však hodnotitelé vyhradí nějaký na rozhodnutí a na vypracování závěrečné zprávy. Důležité je, aby později byly výsledky AC porovnány s výsledky, kterých vybraní pracovníci dosáhli v praxi.

Development Center, v překladu „rozvíjející centrum“ je obdoba programu AC, která je tentokrát určena pro stávající pracovníky organizace. Obdobnými metodami jako AC se zjišťují:

- možnosti potencionální rozvoje nadějných stávajících pracovníků (vytváření vnitřních rezerv)
- potřeby dalšího vzdělávání stávajících pracovníků (na jejich základě personální oddělení zpracovává vzdělávací plán organizace)
- možnosti kariérního růstu jednotlivých pracovníků

Součástí DC jsou i výcvikové a tréninkové metody zejména liniových manažerů.

Psychologické a sociálně psychologické aspekty v rámci programu Assessment Center

Předmětem psychosociologického a sociálně psychologického zkoumání jsou psychické a sociálně psychické jevy spojené s osobností člověka.³⁴ Psychologie používá ke zkoumání osobnosti nejrůznějších metod, v manažerské psychologii v programu AC se v první řadě využívá standardizovaných psychologických testů. Prostřednictvím testů je zjišťována inteligence osobnosti, kreativita, technické schopnosti nebo speciální schopnosti a dovednosti. Testy nejsou vytvářeny k jednotlivým případům, jejich použití je obecnější a využití je vázáno na získání licence. (Svoboda, 1999)³⁵ Testy mohou být v papírové podobě, ale dnes se stále více využívá dotazníků CAPI.³⁶ Interpretace výsledků testů je velmi náročná a může ji provádět pouze školený psycholog. Psychologické testy jsou zároveň využívány k zjišťování motivace účastníků k získání manažerského místa, ale nejsou kritériem jediným. S motivací se pracuje i v dalších částech programu a proto považují za nutné zmínit se o jejích specifických projevech v podmínkách AC. V této souvislosti je za nejdůležitější považovat vztah mezi motivací a výkonností pracovníka. Uchazeči v rámci programu AC řeší obdobné situace jako v normálních pracovních podmínkách. Zjistit jejich skutečnou motivaci bývá však velice obtížné, právě proto, že se snaží v simulované situaci podat maximální výkon. „*Je přitom známo, že v situacích nezbytnosti dosáhnout krátkodobého vysokého výkonu se hladina motivace často zvyšuje na úroveň vyšší než je optimální.*“³⁷ To vede k „přemotivovanosti“ jejímž výsledkem může být i selhání. Proto bývá v těchto výběrových řízeních vhodné oslabit soutěživý aspekt, aby uchazeči ukázali standardní výkony, resp. usilovat o poznání skutečné hladiny jejich motivace i v dalších částech programu AC. Hladinu pracovní motivace pozitivně ovlivňuje aspirační úroveň jedinců. Tato úroveň je dána jednak vrozenými dispozicemi člověka, jednak výchovou. „*Je známo, že nízká aspirační úroveň lidí znemožňuje efektivní využívání jejich pracovního potenciálu. Ale ani extrémně vysoká aspirační úroveň není bez negativních důsledků, zejména pokud je člověk v zájmu svého v před ochoten obětovat vše ostatní.*“³⁸ Neoptimálnější pro člověka i pro organizaci je přiměřená aspirační úroveň, a to spíše

³⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a přepracované vydání.* Praha: Management Press, 2007. s. 712. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a přepracované vydání.* Praha: Management Press, 2007. s. 714. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁶ Computer Assisted Personal Interviewing

³⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a přepracované vydání.* Praha: Management Press, 2007. s. 391. ISBN 978-80-7261-169-0.

³⁸ Tamtéž, s. 392

vyšší. Vede k rozvoji osobnosti, k lepším hospodářským výsledkům organizace k vyšší a kvalitě života. Abychom mohli porozumět motivaci lidského jednání, musíme znát, co je zdrojem motivace, z čeho pramení. K základním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotová orientace a ideály.

- **Potřeby:** psychologie chápe potřebu jako subjektivně prožívaný, ne vždy plně uvědomělý, nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného. V rovině prožívání je to nelibý stav napětí, který vede ke stanovení cíle, který umožní tento stav odstranit a potřebu naplnit. Potřeby dělí psychologie zpravidla na primární (biologické, fyziologické) a sekundární (sociální, společenské, psychologické). Rovněž můžeme potřeby dělit na vědomé a nevědomé.
- **Návyky:** některé činnosti realizuje člověk pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti nabývají často povahy stereotypů, stávají se návyky. Návyk je opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z povahy věci vyplývá, že může být jak pozitivní, tak negativní. Návyky jsou jak výsledkem výchovy, tak výsledkem sebe utvářecích aktivit každého člověka.
- **Zájmy:** v psychologii je zájem většinou chápán jako zvláštní druh motivu. „Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité (zájmové) činnosti (Říčan, 1975).³⁹ U konkrétního člověka patří k významným aspektům projevu zájmu skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmů (s krajními póly: jednostrannost, mnohostrannost), hloubka zájmů a stálost zájmové orientace.
- **Hodnoty jako zdroj motivace:** všechny skutečnosti, se kterými se člověk v životě setkává, mají pro něj určitou hodnotu, určitý význam, určitou důležitost. „Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl.“⁴⁰ Vedle hodnot obecně platných jako je zdraví,

³⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a přepracované vydání.* Praha: Management Press, 2007. s. 392. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴⁰ Tamtéž, s. 230 - 231

rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod., existují i hodnoty individuální, které mají význam pouze pro konkrétního jedince.

Německý psycholog Spranger podle převažujícího zaměření rozlišil šest osobnostních typů:

- **typ teokratický** - je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je poznání;
- **typ ekonomický** - měří všechno užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, na hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek;
- **typ estetický** - nejvyšší hodnoty spatřuje ve formě a harmonii, patné jsou jeho tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása;
- **typ sociální** - charakterizuje člověka nesobeckého, altruistu, pro něhož je láska tou nejsprávnější, nejhodnotnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec;
- **typ politický** - naopak za nejvyšší hodnotu považuje moc, v německém originále je to tzv. Macho, který má tendenci neustále vyhledávat soutěž, vliv a příležitost ovládat druhé;
- **typ náboženský** - má tendenci vidět nejvyšší hodnotu v jednotě, je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystickou náboženskou zkušenost.⁴¹ Autoři podotýkají, že model by bylo možno dále rozšířit např. o typ technický či sportovní.

Ideály - „Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“⁴²

Všude, kde jde o výkon je motivace významná. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní osobnostní determinanty výkonnosti člověka. Psychologie práce rozlišuje dva typy pracovní motivace: **motivaci intrinsickou a motivaci extrinsickou** (Nakonečný, 1992).

⁴¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a přepracované vydání.* Praha: Management Press, 2007. s. 231. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁴² Tamtéž, s. 232

K intrinsickým motivům práce patří: potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří: potřeba peněz, potřeba jistoty, spojená s budoucností člověka, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu. V současné době se často kromě již zmiňovaných standardizovaných testů používají dotazníky ke zjišťování osobnostních vlastností jedinců, s cílem zjistit jejich schopnost přizpůsobení se firemní kultuře. Právě k zjišťování motivace pracovníků se používají další speciální dotazníky k zjišťování osobnostních vlastností uchazečů. Osobní motivace je také jedním z nejvýznamnějších témat osobního pohovoru. Potřeba úspěchu a jeho dosahování tvoří základ McClellandovy teorie pracovní motivace. „*Lidé s vysokou potřebou úspěchu se snaží uplatňovat svou moc, dovednosti, systém kontroly a často vyhledávají obtížné úkoly. Rádi přejímají osobní odpovědnost za dodávání výsledků a také vyžadují zpětnou vazbu za svůj výkon. Vykazují vysokou míru osobní nezávislosti a zároveň výše hodnotí vlastní úspěšnost v oblasti společenského postavení, majetku a celkového přínosu do společnosti.*“⁴³ Tito lidé vyhledávají specifický typ úkolů, které Arnold (2007) definuje takto:

- jsou spíše neurčité než zaručující jistý výsledek,
- jsou obtížné,
- mají přiměřenou míru rizika, nikoli příliš nízkou či vysokou,
- vyžadují invenci a zapojení do řešení problémů spíše než dodržování jasných instrukcí,
- uspokojují touhu uspět, spíše než vyhnout se neúspěchu.⁴⁴

V simulovaných programech AC mají účastníci možnost prokázat svoji motivaci (touhu po úspěchu) ale i další vlastnosti osobnosti jako je temperament a charakter.

„*Temperament bývá vymezován jako osobnostní dispozice k emocionálním (citovým) reakcím*“ (Hyhlík, Nakonečný, 1977). Základní znaky temperamentových vlastností osobnosti jsou: **celkové převažující citové ladění** (převaha pozitivních nebo negativních emocí a citů, případně jejich relativní vyváženost; **vzrušivost** (míra snadnosti či neshodnosti vzniku duševních procesů); **odolnost** (míra ovlivnitelnosti

⁴³ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 249. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁴⁴ Tamtéž, s. 249

probíhající duševních procesů novými vlivy); **trvalost** (přetrvávání duševních stavů když původní podnět přestává vlivem útlumových procesů); **celkové zaměření** (projevuje s převahou zaměření duševní činnosti na prožívání či na vnější prostředí, tj. na dění v okolí).

*„Osobnostní struktura temperamentu představuje souhrn obecných vlastností fungování lidské psychiky. Jde o vlastnosti, které se projevují jak v prožívání, tak v chování (souhrnně v psychické činnosti) a které určují formální způsob, styl veškeré lidské činnosti“.*⁴⁵

Charakter

*„Charakter je možno chápat jako soustavu obsahových charakteristik každého člověka“.*⁴⁶ Charakter se projevuje jak ve vztazích k různým stránkám skutečnosti, tak ve vztazích k sobě samému. Každý člověk si vytváří určité vztahy: k druhým lidem, ke společnosti a světu vůbec (společenské, filosofické, náboženské postoje a názory), k vlastní činnosti, včetně pracovní, k vlastní osobnosti. Právě poznání charakteru člověka (v programu AC v rámci simulované pracovní situace) umožňuje předvídat jeho chování v dalších situacích. Z chování k druhým lidem lze diagnostikovat vlastnosti jako spolupráce, přátelství, empatii nebo naopak, panovačnost, neochotu ke spolupráci apod.

V rámci simulovaných programů AC (kdy se řeší kolektivní úkol) lze poznat: jakou roli má jedinec ve skupině, kdo se přirozeně ujímá role vůdce a jakým způsobem ji uplatňuje, jak přijímají jeho vůdcovství další členové skupiny, jak se „vůdce“ chová k slabším členům skupiny, zda má tendenci vyzdvihoval především vlastní výkon, nebo má smysl pro kooperaci spolupráci s cílem splnit úkol co nejlépe. Přestože manažer musí především uplatňovat moc, v současné manažerské praxi se mluví „socializované moci“. Úspěšný vůdce musí disponovat jak určitými osobnostními vlastnostmi, tak musí být determinován sociálními faktory, především cíleným jednáním ve prospěch skupiny (společnosti). Hill (1990) stanovil za hlavní předpoklady vůdcovství následující atributy:

⁴⁵ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 89. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁴⁶ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 91. ISBN 978-80-7261-239-0.

- neochvějnou odvahu, která staví na znalosti sebe sama a profese;
- sebeovládání;
- silný smysl pro spravedlnost, vyvolávající úctu následníkům;
- definitivnost rozhodnutí, bez vyjádření pochybností a nejistoty;
- určitost plánů a jejich realizace;
- zvyk dělat víc, než za co je člověk placen;
- kouzlo osobnosti;
- sympatii a porozumění;
- pozornost maličkostem;
- ochotu přijmout plnou odpovědnost;
- spolupráci, se znalostí a následným uplatňováním jejích principů.⁴⁷

Cílem programů AC je vybrat jedince schopné dlouhodobého efektivního vedení se souhlasem členů pracovní skupiny, který si dokáže získat jak formální, tak neformální autoritu.

3. 3 Procesy řízení a koučingu uplatňované při výběru manažerů

*„Neomylný znalec lidí prostě neexistuje, alespoň ne na tomto světě. Existuje však několik vedoucích pracovníků, kteří berou svá rozhodnutí o lidech vážně a důkladně se jimi zabývají.“*⁴⁸ Tolik klasik personalistiky, britský vědec Drucker na začátku devadesátých let. Zároveň shrnuje několik principů personálního rozhodování, které podle mého názoru, mají platnost dosud:

1. *„Jestliže jsem někomu svěřil funkci, v níž se neosvědčil, dopustil jsem se omylu. Nemám právo svalovat vinu na toho člověka, nemám právo si stěžovat. Chybu jsem udělal já.“*
2. *„Voják má právo na schopné vedení“.* – *tahle zásada byla stará už za časů Julia Caesara. Povinností vedoucích pracovníků je zajistit, aby odpovědní lidé v jejich organizacích podávali správný výkon.*

⁴⁷ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. s. 473. ISBN 978-80-7261-239-0.

⁴⁸ DRUCKER, F., P. *Management budoucnost začíná dnes*. 1. vyd., Praha: Management Press, 1992. s. 52. ISBN 80-85603-00-4.

3. *Ze všech rozhodnutí, které vedoucí pracovník přijímá, nejsou žádná tak důležitá jako rozhodnutí o lidech, protože ta určují výkonnost organizace. Proto musím dbát na to, abych tato rozhodnutí přijímal správně.*
4. *Jedno varování: nesvěřujte novým lidem nové významné úkoly, protože tím jenom zvyšujete riziko. Úkoly tohoto druhu přiděľujte někomu, jehož chování a návyky znáte a kdo už v rámci vaší organizace získal důvěru. Nového pracovníka na vysoké úrovni nejprve ustavte do nějaké zavedené funkce, kde jsou požadavky dobře známé, a k dispozici je pomoc.*⁴⁹

Z postřehů autora předchozích řádků vyplývá význam koučingu (Coachingu) potencionálních a nových manažerů. V roli kouče (Coache) může být vedle vedoucího nadřízeného pracovníka v podnikové hierarchii i kouč vnější (externí poradce), který pomůže pracovníkovi překonávat problémy v nové funkci, případně hledat nová řešení při řešení stávajících problémů. Využití služeb externích personálních agentur nikdy nezabavuje vedoucí pracovníky odpovědnosti za personální práci a konečné rozhodnutí je vždy jejich záležitostí. Současní odborníci v oblasti teorie managementu zdůrazňují sociální odpovědnost manažerů. „*Sociální odpovědnost manažerů (Social Responsibility of Managers) se rozumí ochota a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí.*“⁵⁰ Je věcí vedoucích pracovníků (vrcholových manažerů), aby na manažerech důsledně vyžadovali dodržování etického kodexu organizace.⁵¹ Současná společnost je často označována jako společnost informační. S tím souvisí i pojetí manažerské práce, která musí být založena na práci se znalostmi a informacemi. „Umění práce s daty, informacemi a znalostmi se tak stává plodným podhoubím vytváření nových konkurenčních výhod a podnikatelských úspěchů, a to v dlouhodobějším horizontu.“⁵² Podmínkou úspěšné manažerské práce proto mimo jiné je, aby včas dostával potřebné datové zdroje, tedy kvalitní informační systém

⁴⁹ DRUCKER, F., P. *Management budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 52. ISBN 80-85603-00-4.

⁵⁰ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Management Press, Praha 2009. s. 45. ISBN 978-80-7261-1977-3.

⁵¹ V dnešní době má etický kodex vypracován i řada českých firem a na základě jeho dodržování se posuzuje image organizace.

⁵² VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd., Management Press, Praha 2009. s. 60. ISBN 978-80-7261-1977-3.

organizace. Zároveň (především na určitých pozicích) je nezbytné, aby manažeři nezůstávali na stávající úrovni znalostí, ale aby byli seznamováni s novými světovými poznatky, vědy, techniky a především managementu. Jde o získání nových poznatků z manažerské práce a zjištění jejich aplikovatelnosti v podmínkách v organizaci, kde manažeři pracují. Tato školení zajišťují pro organizace různé poradenské a konzultační firmy, školící centra, vysoké školy, v některých případech připadají v úvahu i zahraniční stáže. Školení se často uskutečňují přímo v podniku a školitelé berou v úvahu specifické podmínky organizace. Sami manažeři musí usilovat o soustavné zvyšování kvalifikace samostudiem. Aby individuální plán sebevzdělání byl motivační, měl by souviset s budoucím možným kariéřním růstem manažera.

Komplexní způsob řízení a rozvoje manažerů představuje systematické koučování, které staví na jejich vlastních potencionálních schopnostech:

- trvale se lidsky a profesionálně rozvíjet
- překonávat své hranice
- užitečně zužitkovat problémy⁵³

Dobré koučování tudíž vede k posilování jejich kompetencí, k stanovování vlastních operativních i strategických rozvojových cílů a k hledání vlastních cest jak těchto cílů co nejefektivněji dosáhnout. „*Systematické koučování vede ke kvalifikovanému zvládnutí a uplatňování systematického myšlení ve firemní praxi: manažerské, obchodní, v podpoře prodeje, marketingové, personalistické a vzdělávací.*“⁵⁴

Součástí současného koučingu jsou nejrůznější výcvikové kurzy nácviku týmové spolupráce, komunikace a rozvoje učící se organizace. Současný management charakterizuje učící se organizaci jako organizaci, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit“⁵⁵ Jde o zhodnocení lidského kapitálu a jeho

⁵³ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing Praha, 2006. s. 140. ISBN 80-86851-17-6.

⁵⁴ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd., Praha: Alfa Publishing Praha, 2006. s. 140. ISBN 80-86851-17-6.

⁵⁵ BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing Praha, 2006. s. 83. ISBN 80-86851-17-6.

soustavné zdokonalování, přičemž „ platí *Revansovo pravidlo*, že *míra poznatků organizace musí být větší než míra změn v jejím okolí*.“⁵⁶

Řízení učící se organizace vychází ze strategických záměrů firmy, v nichž nejdůležitější úlohu hrají lidé, na tom, zda umějí a také zda chtějí tyto záměry realizovat. Záleží to na jejich intelektuálních a emočních vlastnostech a na jejich zapojení se v motivačním prostředí a identifikací s firemní kulturou.⁵⁷ Vysoké nároky jsou kladeny zejména na manažery. Současný manažer musí být orientován na cíl, musí mít komunikační schopnosti a sociální dovednosti, schopnost motivovat a získávat spolupracovníky, řídit interakce, předvídat a řešit konflikty, vést a rozhodovat.

Kromě specializovaných institucí jsou i odborníci, kteří pracují s top managementem.

NeuroLeadership je metoda, která je u nás poměrně nová a určitě stojí za zmínku.

Jejími zakladatelem u nás je JUDr. Vladimír Tuka, který je také hlavním trenérem, koučem a facilitátorem společnosti Results Coaching Systems. Tato metoda představuje v současnosti nejnovější způsob ve vedení a pozitivním ovlivňování lidí jak na pracovišti, tak i v ostatních sférách života. Leaderům poskytuje nejen potřebné znalosti, ale i podporu a vedení k osvojení si potřebných dovedností a ke změně nastavení mysli. Přináší praktické přístupy jak vést druhé k tomu, aby kvalitněji a efektivněji přemýšleli nad svou činností, přicházeli na řešení otázek, které před nimi stojí, a stali se tak zcela samostatnými a odpovědnými za naplnění své role a poslání ve firmě.

Zahrnuje v sobě 4 primární oblasti:

- rozhodování
- řešení problémů
- zvládání emocí
- spolupráci
- napomáhání změně

⁵⁶ Tamtéž, s. 81

⁵⁷ Firemní kultura vytváří image firmy. Jedná se o soubor psaných a nepsaných tradic, zvyklostí, hodnot a norem, který je za určitých podmínek účinným nástrojem vedení a řízení zaměstnanců.

Obor NeuroLeadershipu má za cíl pomoci jednotlivcům i organizacím všeho druhu naplnit svůj potenciál prostřednictvím lepšího pochopení toho, jak lidský mozek pracuje na úrovni jednotlivce, týmu a systému.⁵⁸

⁵⁸ METODY KOUČINGU: *Informace o pojmu NeuroLeadership* [online]. 2012 cit. 2013-03-15]. Dostupné z: < http://www.ezisk.sk/8110/JUDr-Vladimir-Tuka-Nejvetsi-barierou-je-sam-nas-mozek_45946.aspx

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Realizace Assessment Centra

4.1 Metodika a cíl výzkumu

Praktická část této práce je věnována popisu přípravy AC pro zadavatele - AAA auto a.s. Společnost disponuje vlastním oddělením náboru, především na obchodní pozice, pozice prodejců, nižšího managementu, call centra atp. Externí firma Future Recruitment s.r.o., která má zkušenost a praktikuje nábor formou AC, zajišťuje pro společnost kandidáty vhodné na střední a vyšší manažerské pozice.

Jednou z častěji obsazovaných pozic je Manažer pobočky autobazaru. V české republice společnost AAA auto provozuje celkem 19 poboček v různých městech republiky.

Na tuto pozici jsou kladeny poměrně vysoké nároky, co se týká dodržování firemní kultury, samostatnosti i profesionálního přístupu.

Na základě těchto informací byly postaveny dvě pracovní hypotézy:

- 1) Je aplikace Assessment Center v konkrétním podniku – akciové společnosti, nejvhodnější metodou výběru na pozici manažer pobočky autobazaru?
- 2) Je organizace Assessment center časově výhodnější metodou výběru oproti běžně používaným metodám výběru v rámci konkrétní společnosti?

Jako metodu jsem zvolila empirický výzkum, zejména pak metody: pozorování, hloubkový rozhovor, analýzu dokumentů. Pro vlastní šetření jsem měla k dispozici vnitropodnikové záznamy personálního oddělení týkající se monitorování fluktuace na pobočkách AAA auto a.s. ve sledované pozici. Dále jsem měla možnost zapojit se do činnosti personálního oddělení společnosti a monitorovat tak údaje potřebné ke zjištění časové náročnosti procesu výběrových řízení. Touto analýzou spolu s hloubkovými rozhovory s pracovníky HR, jsou získány informace potřebné k dosažení odpovědí na stanovené hypotézy.

4.2 Představení společnosti AAA auto a.s.

Dle výroční zprávy společnosti AAA auto a.s., působí tato společnost na českém trhu již od roku 1992, kdy byla založena společnost Auto USA, s. r. o., jejímž předmětem podnikání byl dovoz především sportovních vozů ze Spojených států. Po vstupu na český trh společnost velmi brzy dokázala zmapovat mentalitu českého zákazníka a začala se odlišovat od ostatních prodejců svou obchodní strategií, jejímž významným počinem byl výkup vozů v hotovosti. Svůj obchodní model zlepšuje a přizpůsobuje společnost podmínkám trhu neustále, což jí vyneslo pozici současného největšího tuzemského a středoevropského prodejce ojetých automobilů.

AAA AUTO působí na trhu již 21 let. Ze své základny v ČR expandovalo o do dalších zemí regionu. Nyní působí v České republice, Slovensku, Rusku.

Ve svém portfoliu nabízí mimo jiné i služby finanční, pojišťovací a asistenční.

Hlavní náplní zůstává specializace na prodej ojetých automobilů střední a vysoké kvality, dále na levnější ojeté automobily nižší kvality.

V roce 2003 se stala největším prodejcem ojetých vozů ve střední Evropě, kdy firma AAA AUTO stála na 68. příčce nejvýznamnější společností v CZECH TOP 100 firem.

Pokud bychom chtěli firmu představit v číslech, pak by ji nejlépe vystihovalo následující:

Největší objem prodeje činí obrat: 60 557 automobilů / 293,9 mil. eur (r. 2008)

Počet nabízených automobilů je průměrně 6000 denně.

Lidské zdroje

K 30. červnu 2012 zaměstnávala Společnost 17 221 zaměstnanců, což představuje ve srovnání s tímž obdobím předchozího roku (14 072 zaměstnanců) zvýšení o 22,4 %.

V lednu 2012 byla obsazena pozice Group HR Director, s hlavní zodpovědností za zajištění celkové podpory vedení Společnosti při strategickém rozvoji lidských zdrojů a zefektivnění stávajících HR procesů. Nástup zkušeného Group Recruitment manažera podpořil zavádění moderních přístupů a lepší využití nových technologií v náborovém procesu.

Společnost zároveň striktně plánuje potřebu lidských zdrojů průběžnými reporty vyhodnocuje její pokrytí. Důraz je kladen na přednostní využití vnitřních zdrojů.

Průběžné měření prokázalo v prvních šesti měsících roku 2012 snížení fluktuace zaměstnanců. K tomuto faktu významně přispívá důslednější práce s referencemi při nábore nových zaměstnanců, správně nastavený adaptační proces, aktivní komunikace a spolupráce odpovědných zaměstnanců Divize HR.

Podle studie společnosti Ernst & Young se skupina AAA AUTO v roce 2007 dostala do první desítky největších distributorů automobilů v Evropě.⁵⁹

4.3 Dodavatelská společnost

Future Recruitment s.r.o. je personálně poradenskou společností působící na trhu od roku 2006. Se zadavatelem výběrového řízení spolupracuje prakticky od počátku své činnosti. Nabízí širokou škálu poskytovaných služeb jak uchazečům o nové zaměstnání, tak klientům hledající své budoucí zaměstnance.

Díky vysoké profesionalitě konzultantů je společnost schopna obsadit kandidáty na pozice jak v České republice, tak v zahraničí, dle požadavků klientů.

Společnost je zaměřena především na nábor zaměstnanců na pozice středního a vyššího managementu. Cílem společnosti je uspokojit širokou poptávku na pracovním trhu jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany uchazečů o práci. Společnost se neustále rozvíjí a nabízí svým klientům široké portfolio služeb. Hlavní zásadou společnosti je budování kvalitních vztahů ke klientům, kde hraje hlavní roli důvěra, profesionální přístup, transparentnost pracovních postupů a solidní jednání. Do hlavních kvalit agentury patří v neposlední řadě také kompetence a kvalita, kterou je míněna dobrá znalost specifik odvětví a regionů. Tím je zaručen co nejpřesnější výběr vhodných kandidátů na jednotlivé pozice. Dobré pracovní vztahy a spokojenost klientů jsou v této poradenské společnosti na prvním místě. Právě z těchto důvodů trvá spolupráce zadavatele s touto společností již několik let k oboustranné spokojenosti.

⁵⁹ AAA AUTO: *Informace o AAA AUTO GROUP* [online]. 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <<http://www.aaaauto.cz/cz/informace-o-skupine-aaa-auto/text.html?id=107>>

4.4 Zadání a příprava podkladů

Hlavním úkolem AC bylo najít, vybrat a doporučit nejvhodnějšího kandidáta, případně kandidáty na pozici Vedoucí pobočky do nově otevíraného autobazaru.

K zadání byl po domluvě s budoucími nadřízenými zadavatelské společnosti vytvořen popis pracovní činnosti, požadavky na odborné a technické znalosti a dovednosti, dále na osobnostní předpoklady se zaměřením na pracovní charakteristiku a obor.

Připravované Assessment centrum mělo za cíl určit nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta na tuto pozici. Dále mělo identifikovat jeho silné a slabé stránky.

Metoda výběru formou Assessment centra byla připravována po dohodě se zadavatelem, protože se již osvědčila jako jedna z nejefektivnějších moderních metod pro výběr uchazečů. Dále také proto, že je vhodná především pro manažerské obchodní pozice, nebo pro volbu klíčového spolupracovníka.

Popis náplně práce na pozici Vedoucí pobočky autobazaru

Požadujeme:

- Prokazatelné zkušenosti z oblasti prodeje (B2C) min. 3 roky
- Zkušenosti s vedením teamu lidí min. 2 roky
- Znalost problematiky zákaznického servisu
- Velmi dobré komunikační dovednosti
- Znalost automobilového trhu výhodou
- Vysoké pracovní nasazení
- Časová a místní flexibilita (Čechy, Morava, Slovensko)- cestování, případně dočasná relokace v rámci poboček

Povinnosti a kompetence svěřené zadané pozici:

- Zajišťuje komplexní vedení autobazaru, za účelem maximalizace prodeje a udržuje nastavený standart profesionálních služeb.
- Zodpovídá za řízení, organizaci a plynulý chod prodejních aktivit.

- Zodpovídá za personální záležitosti, rozvoj, organizaci, vedení, motivaci a koučování svých podřízených (prodejců, pracovníků výkupu, servisních techniků, administrativních pracovníků).
- Vykonává aktivní dohled nad prodejní činností, kontrolu cen u vykoupných i nabízených vozů, včetně nezbytných marketingových aktivit se zaměřením na zákazníka.
- Kontroluje uzavírání smluv s klienty v rámci stanovených limitů a standardů.
- Zajišťuje bezpečnost bazaru, bezpečnost a správnost účetních postupů, evidenci zákazníků, vedení, zpracování a archivaci související dokumentace.
- Předkládá náměty pro efektivnější chod autobazaru a obchodní strategie.
- Provádí dohled nad pracovními činnostmi svých podřízených.
- Intenzivně komunikuje s prodejci, organizuje zaškolování nových pracovníků a doškolování stávajících dle potřeb pobočky.
- Samostatně řeší běžné i nestandardní problémy spojené s řízením pobočky autobazaru, v souladu se standardy, normami a interními předpisy.
- Vytváří a předkládá návrhy na řešení personálních záležitostí.

Předpoklady, odborné znalosti a dovednosti:

- SŠ, VŠ vzdělání + 3 roky aktivní praxe v obchodní oblasti, nejlépe auto-moto,
- velmi dobrá práce na PC (Windows),
- střední znalost Aj,
- zkušenost s vedením výkonnostně orientovaného týmu,
- výhodou znalost technik prodeje a obchodního vyjednávání.

Osobnostní předpoklady:

- Orientace na výsledky
- Orientace na klienta
- Velmi dobré komunikační vlastnosti
- Proaktivita
- Smysl pro kvalitu

- Orientace na obchodní příležitosti
- Analytické myšlení
- Koncepční myšlení
- Přesvědčivost a schopnost ovlivnit
- Vyhledávání informací
- Řízení času
- Empatie a sebeovládání
- Týmová spolupráce

Výběr testů a modelových situací pro AC

Assessment centrum používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. K posuzování byly vybrány simulované ukázky práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů autobazaru

V rámci AC byly použity i psychodiagnostické testy osobnosti, které budou popisovat v konkrétních úkolech zadaných při AC.

Uvedené aktivity, kterými postupně účastníci procházeli, byly navrženy tak, aby v nich byly hodnotitelné předem definované vědomosti, dovednosti, schopnosti, způsobilost a osobnostní charakteristiky účastníků na základě požadavků na manažery v dané pracovní pozici.

U každého uchazeče je hodnoceno několik charakteristik (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, vystupování ve vztahu k partnerům, atd.). Tyto charakteristiky jsou přesně popsány.

Techniky vybrané pro použití v připravovaném AC

- Skupinová diskuse
- Individuální prezentace
- Individuální či skupinové řešení problému
- Řízení porady s podřízenými
- Modelové situace
- Řízený rozhovor s účastníkem

- Psychodiagnostický audit formou Worktestu

Hodnocené schopnosti

- **Sebeprezentace** – důraz je kladen na verbální schopnosti, celkovou srozumitelnost projevu a schopnost prodat sám sebe. Dá se říci, že úspěšná sebeprezentace je klíčem k úspěchu. Mnohdy je to pozitivní první dojem, který může ovlivnit náhled na osobnost účastníka. Sebeprezentace se prolíná celým spektrem procesu výběrového řízení, kdy kandidát na danou pozici o své osobě vypovídá už tím, jakým způsobem naformuluje motivační či průvodní dopis, jakým stylem hovoří u vstupního pohovoru, případně jaký zvolí styl oblékání.
- **Výkon pod stresující zátěží** – zde je hodnocena verbální i neverbální komunikace. Schopnost řešit nově vzniklé problémy, zvládnout negativní reakce a celkově řešit stresující situaci. Dále je sledována pečlivost, svědomitost a schopnost dotáhnout úkoly do konce.
- **Komunikační dovednosti** – dají se považovat za základ hodnocených tzv. měkkých dovedností. Hodnocen je zvolený způsob komunikace vzhledem k určené situaci, dále je kladen velký důraz na zřetelnost, stručnost, úplnost, správnost a zdvořilost sdělení. U komunikace si všímáme také funkčnosti kterou kandidát zvolil, zda je například instruktivní, informativní, zábavná, svěřovací apod. Za velmi nevhodnou je považována negativní komunikace, která se projevuje manipulací, agresivitou, lhaním atp.
- **Time management** - v této části zadání je sledována především schopnost efektivně využít určený čas, dále schopnost vhodně naplánovat úkoly s ohledem na určené priority. Zahrnuje také schopnost týmové spolupráce a monitoring týmu. Dále delegování pracovní činnosti, stanovení cílů a již zmíněných priorit.
- **Zvládání mezilidských vztahů** – vliv spolupracovníků, reakce na pozitivní, či negativní sdělení. Osobní postoje jako reakce na určitá sdělení a vzniklé situace.

- **Řešení problémů a rozhodovací schopnosti** – zde je uchazeč vystaven zkoušce, která má nastínit jeho schopnost řešit vniklý problém. Hodnocena je rychlá orientace v nově vzniklé situaci, zaujetí stanoviska, hledání řešení a celkového přístupu. Schopnost vystihnout podstatu věci a vnímání souvislostí.

Tyto charakteristiky se vzájemně propojují a doplňují, nelze je přísně rozdělit. Testy a modelové situace byly vybírány tak, aby každá vlastnost byla ověřována ve více situacích. Předpokládána byla konzistentnost chování, ze které lze predikovat chování v pozici manažera/ky pobočky autobazaru.

Struktura úkolů pro zadanou pozici

Pro připravované AC bylo vybráno celkem pět úkolů, z nichž čtyři byli individuální a jeden společný pro všechny kandidáty.

- 1. úkol – Sebe prezentace – V tomto úkolu měl každý kandidát 2 minuty na prezentaci, kde měl vyjádřit svou představu o tom, jak by měl vypadat vedoucí autobazaru. Jaké by mě mít vlastnosti a jak vidí on sám sebe v této roli.

Na tento úkol bylo vyhrazeno celkem 70 minut:

2 minuty na každého kandidáta + 5 minut doplňující otázky na kandidáta + 10 minut rezerva (v tomto čase se většinou porotci radí, sdělují si první dojmy a hodnotí průběžně výkony jednotlivých kandidátů)

- 2. úkol – Interview – Každému jednotlivci byly samostatně pokládány předem připravené, stejné otázky. Kandidát byl požádán, aby odpovídal co nejpřesněji. Na 17 otázek bylo vyhrazeno pouhých 5 minut. Tento fakt měl pomoci odkrýt jaký je výkon uchazeče pod stresem a také jeho verbální a neverbální schopnosti.

Otázky:

- Kterými 3 slovy byste charakterizoval společnost AAA Auto?
- Popište mi Váš doposud největší pracovní úspěch a proč?
- Popište mi Váš doposud největší pracovní neúspěch a proč?

- Jaká by byla Vaše největší přidaná hodnota pro naši firmu? Co nám můžete nabídnout?
- Jaká je Vaše nejlepší vlastnost?
- Jaká je Vaše nejhorší vlastnost, máte vůbec nějakou?
- Naše bazary jsou otevřeny 362 dnů v roce. Jste ochoten pracovat i o víkendech?
- Jak zvládáte stres? Máte na něj nějaký „lék“?
- Jaký největší kolektiv jste řídil doposud?
- Co by na to říkala Vaše rodina, kdyby jste musel přespávat mimo domov 2 – 4 dny v týdnu?
- Vzhledem k Vaší praxi si nejsem úplně jistý, že jste vhodný typ člověka pro naši společnost? Přesvědčte mne, že ano.
- Jak máte v % rozložen čas mezi prací, rodinu, koníčky?
- Jaký vůz vlastníte a proč jste si zrovna vybral tohle auto?
- Co je pro Vás největší motivací – pracovní, osobní?
- Co pro Vás znamenají peníze?
- Která jiná společnost (jmenovitě) by Vás zaujala a vybral by jste si ji jako budoucího zaměstnavatele?
- Do které společnosti (jmenovitě) by jste pracovat nešel a proč?

Vyhrazený čas, celkem 40 minut: 5 minut na každého kandidáta.

- 3. úkol – Práce ve skupině – Uchazeči měli za úkol při týmové spolupráci naplánovat otevření zcela nové pobočky (bazaru)
- 4. úkol – Jednání se zákazníkem – Hraní rolí: kandidát na pozici představuje sám sebe, v roli vedoucího pobočky kdy měl za úkol vést jednání se zákazníkem. Jeden z přisedících hodnotitelů byl zvolen pro roli zákazníka. Této role se ujal s chutí Regionální manager zadavatelské firmy. Vzhledem ke svým letitým zkušenostem v oboru má se zákazníky autobazaru praktickou zkušenost a uměl tak nejlépe navodit situace, se kterými se denně prodejci na pobočkách potýkají.⁶⁰

⁶⁰ Vzor zadání úkolu č. 3 a 4, viz Příloha A

Psychodiagnostický audit

Pro potvrzení výběru kandidátů byl připraven psychometrický test. Ten je uchazečům prezentován většinou v elektronické podobě a i v tomto případě kandidáti vyplňovali test v místě konání AC, konkrétně v IT učebně zadavatelské společnosti. Před začátkem testování byl do testu zadán kompetenční model na pozici Vedoucího pobočky autobazaru.

Test měří reálné schopnosti a dovednosti jednotlivců v čase. Zabývá se testováním v maximální šíři od spektra morální stránky osobnosti, přes psychickou, interpersonální, obchodně - prodejní, až po výkonovou zdatnost včetně motivačních a rizikových faktorů osobnosti. Zaměřuje se i na oblast koncentrace, kreativity a stylů myšlení. Měří a vzájemně poměruje na 300 nejrůznějších škál, požadavků a hodnotících kritérií a přes 2000 reálných pracovních pozic napříč všemi obory. Konkrétně Worktest byl primárně vyvíjen pro potřeby HR (lidských zdrojů), pracovní trh a pracovní psychologii. V systému hodnocení je 300 nejrůznějších hodnotících položek, které jsou vzájemně provázány dle sekcí a auditů, jejichž výsledky hodnocení se navzájem doplňují. Vše je přehledně zpracováno v grafech a měřeno v procentech včetně norem populace.

Hodnotící položky v testu obsahují popis a komentáře. Ty jsou nadefinovány tak, aby korespondovali s praxí a všem byla srozumitelná jejich formulace.

V profilu Vedoucího pobočky je hodnocena například:

- Morální stabilita a zralost (kompatibilita s firemní kulturou, morální stabilita a zralost, odpovědnost za svěřené hodnoty, perspektiva pro společnost)
- Psychická stabilita a temperament (práce pod stresem, tlakem, zátěží, v měnícím se prostředí, překonávání překážek, emoční stabilita, psychická odolnost, zvládání nepříznivých situací)
- Interpersonální schopnosti a dovednosti (manažerské dovednosti, řízení, hodnocení a kontrola podřízených, selekce úkolů, time management, týmovost, zákaznická orientace)
- Myšlení, kreativita, koncentrace (MOP⁶¹, MOV⁶², myšlení na efekty, výsledek, výkonnost, myšlení v logických vazbách a návaznostech, pružné a produktivní myšlení)

⁶¹ Myšlení orientované na problémy

⁶² Myšlení orientované na výsledky

- Obchodní schopnosti a dovednosti (obchodní duch, řešení obchodních situací, zaměření na výsledek)
- Bezpečnost (bossing⁶³, konflikty, intriky, pomluvy, manipulativní prospěchářství, odmítání autorit, syndrom vyhoření, úplatkářství, korupce, zkreslování výsledků, zpronevěra)
- Výkonové předpoklady (agilita, dovednost organizovat, dovednost řídit, energičnost, akčnost, operativa, dynamika, technická zdatnost, vysoké pracovní nasazení, zpětná vazba na výkon)

Jednou z mnoha výhod tohoto testu je dle mého názoru okamžitá zpětná vazba, vysoká validita a spolehlivost testu, jak uvádí poskytovatel Worktestu⁶⁴

Výsledné hodnocení kandidáta bylo vypracováno výtahem podstatných informací, kdy byl popsán celkový dojem hodnoceného kandidáta, jeho silné a slabé stránky, rizika a závěrečné doporučení.⁶⁵

Vnější faktory, kterými byl ovlivněn výběr testů a příprava modelových situací

Časový - po zvážení počtu vybraných uchazečů a času, který je nutné věnovat plnění jednotlivých úkolů. Dále byla délka trvání AC přizpůsobena časové zaneprázdněnosti hodnotitelů tím, že AC bylo plánováno na dobu jednoho pracovního dne.

Počet pozorovatelů - 4

Potřeba kvalitativního přístupu – schopnosti, které bylo nutné u jednotlivých kandidátů na pozici vedoucího pobočky autobazaru ověřit.⁶⁶

Tým hodnotitelů AC

Tým pozorovatelů byl sestaven zkušenými a proškolenými hodnotiteli.

Každý hodnotitel měl v tomto týmu svou roli. Dvě přisedící dámy byly zkušené konzultantky z personální agentury. Jedna z nich byla zvolena moderátorkou Assessment Centra. Moderátorka poskytovala odpovědi na případné otázky

⁶³ Šikana podřízeného nadřízeným pracovníkem

⁶⁴ WORKTEST: *Informace o psychodiagnostickém testu* [online]. 2012 [cit. 2013-3-15]. Dostupné z: <
<http://www.worktest.cz/konkurencni-vyhoda>

⁶⁵ Ukázka vyhodnocení testu, viz Příloha B

⁶⁶ Ukázka zadání vč. časového harmonogramu, viz Příloha C

a koordinovala průběh pohovoru. Dále byli přítomni dva zaměstnanci zadavatelské firmy Country Sales Manager CZ/SK a Regionální manažer CZ, který je zároveň vystudovaný psycholog. Ti si vybírali do týmu své podřízené. Pro kandidáty měli také připravené specifické otázky, které pomohli odkrýt další důležité informace.

Výběr kandidátů pro AC

Po zpracování požadavků zadavatele na pozici Vedoucího pobočky autobazaru, vyhodnocení priorit a zároveň nabídky pro kandidáty na tuto pozici byl vytvořen inzerát. Ten byl umístěn do ověřených tiskových periodik a také na internetové servery, které nabízejí pracovní příležitosti. Dodavatelská firma samozřejmě spravuje svou webovou stránku, kde byl inzerát také umístěn.⁶⁷

Běžný pracovní pohovor se skládá většinou z více kol. V tomto případě proběhlo první kolo pohovorů po telefonu. Hlavně z toho důvodu, že potenciální kandidáti AC měli bydliště vzdálené místu sídla agentury a dále také z časových důvodů. S uchazečem byla domluvena vhodná doba pro rozhovor a ve smluvenou dobu byl uchazeč kontaktován konzultantem zprostředkovatelské agentury. Celý pohovor trval cca 30 min., kdy byl uchazeč vyzván k doplnění některých tzv. „tvrdých dat“. Jako podklad pro rozhovor sloužil životopis kandidáta a předem připravený dotazník. Ten byl strukturován do určitých celků, které mapují zejména dvě předchozí pracovní zkušenosti kandidáta, povinnosti které pracovní pozice zahrnovali, jeho silné a slabé stránky, případně požadavky které by mohly zaznít z jeho strany⁶⁸ Dále zde hrál svou roli dotaz na možné reference ze dvou předchozích zaměstnání. Dle odpovědí a reakcí, které zazněly v rozhovoru byla sestavena profesní anamnéza kandidáta, kdy byly sledovány i další předpoklady komunikačních dovedností, zájem, emoční předpoklady, motivace, ambice o profesní plány do budoucna, silné a slabé stránky.

Tímto způsobem bylo vybráno 6 kandidátů, kteří splňovali primární požadavky a byli pozváni do připravovaného Assessment centra.

Místo konání AC

Jako místo konání Assessment centra byly po dohodě vybrány prostory zadavatele. AC proběhlo v zasedací místnosti, kde byl zajištěn klidný prostor pro

⁶⁷ Vzor inzerátu, viz Příloha D

⁶⁸ Vzor strukturovaného dotazníku, viz Příloha E

šest účastníků, dále oddělený prostor pro individuální prezentace, sociální zázemí a občerstvení. Jako velice vhodné se ukázalo využití dvou místností a samostatné kuchyňky (pro přípravu občerstvení). Kandidáti měli tak pro sebe místnost kde mohli odpočívat mezi jednotlivými úkoly a diskutovat o zážitcích z AC. Porota pak měla možnost v klidu, mezi jednotlivými úkoly hodnotit výkon jednotlivých kandidátů a porovnat názory ostatních přísedících. AC mělo časový prostor jednoho dne. Na závěr dne bylo provedeno vyhodnocení zjištěných informací.

4.5 Průběh vyhodnocení AC

V průběhu konaného AC (po dobu jednoho pracovního dne) plnili kandidáti jednotlivé úkoly na zadanou pozici. Porotci měli možnost sledovat chování jednotlivců v simulovaných pracovních i sociálních situacích a jejich přístup k řešení typických pracovních problémů. Velkou výhodou bylo sledovat právě toto chování a přístup každého kandidáta. Úkolem porotců, bylo zapisovat hodnocení jednotlivců do hodnotícího listu, který byl připraven pro každý úkol zvlášť. V listu je použito hodnocení posuzovacími škálami, které zahrnují posouzení zjišťovaných předpokladů.⁶⁹

Pro objektivní posouzení všech účastníků Assessment centra bylo třeba vyhodnotit všechny kritéria výběru počínaje zpětnou analýzou životopisu, připomenutím zjištěných referencí jednotlivců. V neposlední řadě velmi důležitým porovnáním jednotlivých vyhodnocení porotců, zapsaných v tzv. hodnotících listech jednotlivých kandidátů AC.

Pro úspěšné vyhodnocení bylo třeba společně (v týmu porotců) mimo jiné slovně vyhodnotit posuzované osoby v jednotlivých technikách. Vyhodnocení výsledků testů zahrnovalo nutnou vzájemnou diskusi, kdy každý z porotců nejprve informoval o svých údajích a snažil se vysvětlit, jak ke svému názoru dospěl. V tomto procesu docházelo k některé korekci hodnot, kdy bylo třeba se přiklonit k určitému názoru a v hodnotících škálách např. posunout hodnocení buď kladným případně záporným směrem. Stále bylo třeba brát v úvahu hledaný profil a vlastnosti potřebné k výkonu na pozici Vedoucího

⁶⁹ Ukázka hodnotícího listu s posuzovacími škálami, viz Příloha F

pobočky. Zajímavostí bylo porovnání názorů kandidátů, které zazněly v úkolu č. 5, kdy měli kandidáti ohodnotit ostatní účastníky AC a vybrat z nich dva nejlepší, se kterými by chtěli spolupracovat a jednoho se kterým by spolupracovat nechtěli. Také měli zdůvodnit svou volbu. V tomto bodě často panovala shoda s názorem ostatních kandidátů a mnohdy i porotců. Porotci tak mohli mimo jiné zpětně vyhodnotit např. upřímnost, schopnost posoudit ostatní, argumentaci atp.

V závěru diskuse bylo zjištěno, že v názoru porotců na jednotlivé kandidáty panuje převážně shoda. Pro zdanou pozici tak byli vybráni dva kandidáti, kterým byla učiněna pracovní nabídka. Vhodný výběr potvrdil také výsledek doplňkového psychometrického Worktestu.

4.6 Porovnání úspěšnosti AC s interním reportem zadavatele

Ve společnosti AAA auto a.s. jsem měla možnost sledovat procesy výběrových řízení na jednotlivé pozice řadových pracovníků i pracovníků středního managementu. Potřeba obsazení pracovních míst je přednostně řešena z vlastních zdrojů společnosti. Zaměstnanci mají možnost profesního růstu v rámci organizace a jsou pravidelně proškolení ve svém oboru. Dále jsou průběžně seznamováni s organizačními i administrativními zásadami společnosti.

Pro výběr a přijímání nových zaměstnanců je v dané společnosti určena jednotná metodika. Předvýběr kandidátů začíná analýzou došlých životopisů. Uchazečů, kteří posílají svá CV je většinou velké množství, jak uvádí zpráva personálního oddělení z ledna 2013, která mapuje procesy všech výběrových řízení. Každý došlý životopis je pečlivě zaevidován ve vnitřní databázi personálního oddělení.⁷⁰

Průběžně je mu přiřazován určitý status, který mapuje cestu každého jednotlivého uchazeče o zaměstnání ve společnosti. Ti musí projít několika koly výběrových řízení. Základním kritériem k postupu do prvního kola výběru je absolvování strukturovaného pohovoru po telefonu. Ten provádí konzultanti HR. Po úspěšném absolvování tzv. "phone screen" rozhovoru je uchazeč pozván do prvního kola výběru, kterým je osobní schůzka s personalistou. Personalista má pro každý takový pohovor připraven

⁷⁰ Ukázka lednové zprávy o činnosti HR oddělení, viz Příloha G

jako podklad rozpis požadavků na danou pozici a z nich pramení volba otázek pro uchazeče. U některých pracovních pozic využívají konzultanti tzv. behaviorální pohovor, jehož výhodou se ukazuje větší objektivita při posouzení uchazeče.

Pokud uchazeč splňuje požadovaná kritéria výběru, je pozván do druhého kola výběru, kde se setká s manažerem konkrétního oddělení. Pokud je posudek kladný, zváží pozvání uchazeče k praktické zkoušce, případně testu apod. V některých případech je již v této části řízení učiněna nabídka směrem k uchazeči.

U vybraných kandidátů je nutné ověřit reference (hodnocení) z předchozího zaměstnání. Pro reference je připraven formulář, kde se pečlivě zapisuje slovní (případně písemné) hodnocení předchozích dvou zaměstnavatelů.

4.7 Shrnutí praktické části

Bakalářská práce je věnována problematice výběru manažerů, popisu možných metod a technik jejich výběru, včetně činnosti specializovaných firem na jejich výběr. Jako jedna z nejobjektivnějších metod výběru pracovníků byla představena metoda Assessment center. V praktické části popisují případ využití této metody pro výběr kandidáta na vybranou manažerskou pozici za pomoci externí personální agentury. Cílem mé bakalářské práce bylo představit metodu AC v zázemí konkrétní společnosti a zároveň poukázat na vhodné využití potenciálu lidských zdrojů, kteří jsou rekrutováni z vlastních řad zaměstnanců, kde je výhodou znalost vnitřního prostředí společnosti a již přijaté zvyky firemní kultury.

Zadavatelem výběrového řízení byla společnost AAA auto a.s., která po domluvě poskytla vlastní prostory dvou školicích místností pro realizaci AC. K testování bylo pozváno 6 kandidátů, kteří splňovali hlavní kritéria výběru. V průběhu AC byly ověřovány praktické zkušenosti a charakterové vlastnosti uchazečů formou vybraných a ověřených metod.

V závěru dne proběhlo vyhodnocení, kdy porota došla k závěrečnému konsensu a vybrání tak byli 2 kandidáti, kterým byla učiněna pracovní nabídka. Z mého pohledu hodnotím celkový průběh AC jako úspěšný. Přítomní porotci ze zadavatelské společnosti byli rovněž spokojeni s výběrem.

Na začátku praktické části jsem si stanovila dvě pracovní hypotézy:

- 1) Je aplikace Assessment Center v konkrétním podniku – akciové společnosti, nejvhodnější metodou výběru na pozici manažer pobočky autobazaru?
- 2) Je organizace Assessment center časově výhodnější metodou výběru oproti běžně používaným metodám výběru v rámci konkrétní společnosti?

Ad1) Záznamy o AC připravovaných pro konkrétní firmu AAA auto, vypovídají o přínosu této metody pro výběr zaměstnanců na střední a vyšší manažerské pozice. Tato metoda má ve firmě již své pevné místo a je obvykle využívána dle potřeby. O tom, zda je tato metoda nejvhodnější metodou výběru jsem se měla možnost přesvědčit z analýzy interních dat personálního oddělení firmy. Dle interpretace HR manažera zadavatelské společnosti bylo zjištěno, že úspěšnost interních kandidátů na základě interního povýšení z interních pozic je vyšší, než na základě výběru externích kandidátů (z AC). Důvod je ten, že interní kandidáti jsou sžiti s firemní kulturou, se zvyky společnosti. Absorbce povinností plynoucích z dané pracovní pozice je pro ně snazší, než pro nové zaměstnance, kteří musí projít nejprve projít adaptačním procesem a sžít se s celkovým charakterem podniku.

Údaje z ročního reportu poukazují na tento fakt, že interní kandidáti mají na pozici manažera pobočky životnost delší, než externí kandidáti.

Příklad za rok 2012:

- 8 interních kandidátů je stále na pozici manažera pobočky
- 6 externích kandidátů je stále na pozici manažera pobočky
- 2 externí kandidáti již nepůsobí na pozici manažera pobočky⁷¹

Z vyhodnocení sociologického šetření vyplývá, že aplikace konkrétní metody AC ve Společnosti (AAA auto a.s.), není nejvhodnější metodou výběru pro vybranou manažerskou pozici.

Z toho lze vyvodit závěr, že daná hypotéza nebyla potvrzena.

⁷¹ Zdroj: interní statistiky firmy AAA auto a.s.

Ad2) Časovou náročnost realizace AC s využitím externí personální agentury lze vyjádřit následující tabulkou:

Tabulka č. 1:

Realizace Assessment Centra dodavatelskou firmou - časové údaje						
	Specifikace zadání AC (požadavky na konkrétní pozici) / měřeno v hodinách	Selekce CV a následný pohovor po telefonu s vybranými uchazeči (16 kandidátů á 30 min.)	Účas t na AC / hod.	Celkový počet hodin	Počet hodin pro dodavat elskou f. celkem	Počet hodin pro zadavat elskou firmu celkem
Vedoucí personální agentury	3	20	10	33	33	
Konzultant dodavatelské firmy			10	10	10	
Hlavní vedoucí zadavatelské firmy			9	9		9
Vedoucí zadavatelské firmy	2		9	11		11
Počet hodin	5	20	38	63	43	20

Pramen: vlastní konstrukce

V tabulce je znázorněna časová náročnost organizace Assessment Centra, dle jednotlivých činností, které je nutné provést. Počínaje specifikací požadavků, které je nutné upřesnit před zadáním poptávky spolu se zadavatelem, na konkrétní pozici. Ta zahrnuje přípravu tzv. JD (job description), nebo-li náplň práce konkrétní pozici. Dále požadavky na danou pozici, zadání inzerátu, selekce CV, následný pohovor po telefonu a vlastní realizaci AC. Účast zadavatele na AC je v tabulce rovněž vyjádřena

v hodinách, přičemž počet těchto uchazečů je ponechán stejný, jako v uvedeném příkladu AC v praktické části bakalářské práce.

Údaje o časové náročnosti při realizaci klasického výběrového řízení s využitím vlastního HR oddělení společnosti AAA auto a.s., vyjadřuje následující tabulka:

Tabulka č. 2:

Výběrové řízení v rámci HR oddělení dané firmy - časové údaje							
	Specifikace požadavků na konkrétní pozici, příprava a zadání inzerátu/ měřeno v hodinách	Vyhodnocení došlých CV / hod.	Pohovor po telefonu s vybranými uchazeči (16 kandidátů á 30 min.)	I.kolo výběrového řízení, pohovor s konzultan-tem HR oddělení, 10 kandidátů / hod.	II.kolo výběrového řízení, pohovor s nadřízeným, 5 uchazečů o zaměstnání / hod.	III.kolo výběrového řízení, test, případně účast na AC	Počet hodin celkem
Vedoucí / konzultant HR oddělení	3	15	10	12		2	42
Vedoucí konkrétního oddělení ve firmě	2				5	1	8
Počet hodin	5	15	10	12	5	3	50

Pramen: vlastní konstrukce

Jednotná metodika postupu výběrového řízení pro nové zaměstnance firmy AAA auto a.s. zaručuje dodržování přesně daných kritérií výběru. Tím je zaručena objektivní kontrola těchto kritérií, které musí uchazeč při obsazení určité pozice splňovat.

Vzhledem k takto nastaveným postupům lze poměrně přesně sestavit časový harmonogram jednotlivých aktérů při výběrovém řízení (ze strany zaměstnavatele).

Pokud porovnáme časové údaje obou tabulek, mohu vyhodnotit následující:

- Při využití externí agentury je časová náročnost pro zadavatele 20 hodin
- Pro výběrové řízení konané interním HR oddělením je časová náročnost 50 hodin.

Pro společnost AAA auto a.s. je jednoznačně časově výhodnější využít externí agenturu pro obsazování pozic středního a vyššího managementu metodou Assessment Center.

Je nutné zdůraznit, že počet hodin se může měnit závisle na počtu proměnných, a to na počtu pozorovatelů ze strany zadavatele. V tomto případě byli účastni dva pozorovatelé, většinou však bývá přítomen pozorovatel pouze jeden.

Na základě rozhovorů s manažerkou HR oddělení, byl tento fakt potvrzen. Pro Společnost je také velkou výhodou zkušenost konzultantů externí firmy, profesionalita a vzájemná důvěra při spolupráci.

Odpověď na otázku hypotézy č. 2, zní takto:

Organizace Assessment Center potvrzuje, že je časově výhodnější metodou výběru oproti běžně používaným metodám výběru v rámci konkrétní společnosti.

Z výše uvedeného vyhodnocení zjištěných údajů vyplývá, že tato hypotéza byla potvrzena.

ZÁVĚR

Personální práce v každé organizaci musí vycházet z toho, že zaměstnanci jsou především lidé, nikoli stroje. Jejím cílem by měla být spokojenost zaměstnanců se stávající pracovní pozicí včetně spravedlivého platového ohodnocení a vědomí perspektivy kariérního růstu. Ono Baťovo heslo „Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud si nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele“,⁷² platí v určitém smyslu i dnes. Proto také je úkolem personální práce organizovat podnikové vzdělávání, umožnit pracovníkům další vzdělávání na soukromých a státních vysokých školách, organizovat jazykové kurzy a kurzy počítačové gramotnosti a to i pro dělnické profese. Procesy podnikového vzdělávání podporuje i Evropský sociální fond, prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Speciální pozornost vyžaduje vzdělání manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů a to včetně organizace zahraničních stáží. Výběr jedinců do manažerských pozic by měl být záležitostí odborných komisí⁷³ a být zcela oproštěn od politických vlivů, jak se často děje zejména ve státní a veřejné správě. V současné době se ukazuje jako vysoce objektivní způsob výběru manažerů diagnosticko - výcvikový program Assessment Center a v oblasti dalšího rozvoje manažerů Development Center. Metoda AC se osvědčila zejména tam, kde k hodnocení vhodnosti kandidáta na určitou pracovní pozici nestačí výsledky jiných zkoumání, či informace o kvalifikaci a předchozí pracovní kariéře pracovníka. Předností je, že program AC využívá různé diagnostické metody, hodnotí uchazeče v situaci, kdy řeší konkrétní (simulovaný) problém, posuzuje jeho chování v týmu, schopnost kooperace, popřípadě vůdcovské schopnosti. Vyšší objektivita je zajištěna i tím, že hodnocení provádí více hodnotitelů. Stejná pozitiva má i program DP, který může být významným prostředkem při tvorbě programu personálních rezerv organizace.

Dávno známý a vědecky potvrzený je fakt, že spokojenost zaměstnanců nezávisí pouze na výši platu, ale je podmíněna pozitivním klimatem na pracovišti.

⁷² TOMÁŠ BAŤA: *Citát Tomáše Baťi* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <
<http://www.cilenykoucink.cz/citaty/301-1017-tomas-bata.htm>

⁷³ V odborných komisích musí mít zastoupení jak vrcholoví manažeři organizace, případně vlastníci, tak personalisté a renomovaní odborníci především v oblasti psychologie práce. Mohou být jak interní (pokud jimi organizace disponuje), tak externí z konzultačních a poradenských firem.

Způsob vedení pracovních skupin, vzájemné psychické vazby mezi členy skupiny, hodnocení organizace ze strany veřejnosti, jsou významnými faktory, se kterými musí moderní personální práce počítat, jak při výběru zaměstnanců, tak při organizaci života na pracovišti. To, co platí pro řadové zaměstnance, platí i ve vztahu vrcholových manažerů k manažerům na nižších pozicích, zejména liniových.

Dobry manažer by neměl ustrnout na znalostech a dovednostech, jimiž disponoval v době přijetí, ale musí si neustále osvojovat nové a nové kompetence. S určitou nadsázkou je možno konstatovat, že pokud se manažer neosvědčí, není to jeho chyba, ale chyba nadřízených (vrcholových manažerů). Současné teorie managementu proto zdůrazňují nezastupitelný význam koučingu, jako nástroje vedení, řízení, ale i pomoci novým manažerům. V rámci koučingu lze využít služeb externích personálních agentur, poradenských institucí, ale jsou i jednotliví odborníci, kteří pracují s top managementem. Tento fakt však nezbujuje vedoucí pracovníky odpovědnosti za personální práci s lidskými zdroji a její výsledky jsou také jejich záležitostí, což platí i vůči manažerům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-14407-3.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80- 86851-17-6.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: vysoká škola ekonomická Praha, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENEŠ, M. *Andragogika teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-13-8.

BUCHTA, M., SINGL, M. *Management*. Pardubice: Universita Pardubice, Fakulta ekonomicko - správní, 2005. ISBN 80-7194-828-4.

DRUCKER, F. PETER. *Management budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.

KAHLE, B. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-89-247-3269-5.

ŘEZÁČ, J. *Moderní management. Manažer pro 21. Století*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959.

SAK, PETR A KOL. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-230-0.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.

URBAN, J. *Výkladový slovník. Řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-1977-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

AAA AUTO: *Informace o AAA AUTO GROUP* [online]. 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: < <http://www.aaaauto.cz/cz/informace-o-skupine-aaa-auto/text.html?id=107>

METODY KOUČINGU: *Informace o pojmu NeuroLeadership* [online]. 2012 cit. 2013-03-15]. Dostupné z: < http://www.ezisk.sk/8110/JUDr-Vladimir-Tuka-Nejvetsi-barierou-je-sam-nas-mozek_45946.aspx

TOMÁŠ BAŤA: *Citát Tomáše Bati* [online]. 2013 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: < <http://www.cilenykoucink.cz/citaty/301-1017-tomas-bata.htm>

WORKTEST: *Informace o psychodiagnostickém testu* [online]. 2012 [cit. 2013-3-15]. Dostupné z: < <http://www.worktest.cz/konkurencni-vyhoda>

ZÁKON O ZAMĚSTNANOSTI: *Aktuální znění zákona č.435/2004 Sb.* [online]. 2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: < <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Realizace Assessment Centra dodavatelskou firmou	59
Tabulka 2: Výběrové řízení v rámci HR oddělení dané firmy	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Vzor zadání úkolu pro AC.....	I
Příloha B - Ukázka výstupu z Worktestu.....	II
Příloha C - Časový harmonogram AC.....	III
Příloha D - Vzor inzerátu na pozici vedoucího pobočky.....	IV
Příloha E - Vzor dotazníku pro konzultanty agentury.....	V
Příloha F - Hodnotící list pro porotu AC.....	VI
Příloha G – Interní zpráva o aktivitách HR oddělení... ..	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Vzor zadání úkolu pro AC

3. úkol Práce ve skupině Hodnocené schopnosti: Komunikace, spolupráce s ostatními, týmová práce, kreativita.	SITE MANAGER skupina: 1. Nyní je vaším úkolem naplánovat otevření zcela nové pobočky (bazaru). Možná bude potřeba vytvořit dvě skupiny podle počtu skutečně přichozích kandidátů. Podklady jsou k dispozici na stole. Měli byste pracovat všichni pohromadě. Úkolem je připravit jeden komplexní action plan a napsat jej na flipchart. 2. Druhou částí úkolu je prezentace připraveného plánu. Máte 20 minut na přípravu a 20 minut na prezentaci. Každý z účastníků si vybere jednu oblast plánu, kterou odprezentuje
Délka trvání	20 min příprava + 30 min prezentace + 15 minut doplňující otázky + 10 minut rezerva
Celkově	75 minut

ÚKOL č. 3

Teamová práce:

SITE MANAGER skupina:

- *Plocha pro 80 vozů
- *Typy vozidel ve stocku?
- *Kolik lidí a na jakých pozicích?
- *Náplň jednotlivých pozic?
- *Kolik chceme prodávat vozů?
- *AVG profit na prodaném voze chceme 28tis – 1200 EUR
- *Jak bude vypadat target pro celý team? A jak bude sdělen?
- *Časový harmonogram postupu činnosti?
- *Uvedte 3 nejdůležitější priority, které by měli být výsledkem vaší práce?

4. úkol Jednání se zákazníkem Hodnocené schopnosti: Způsob komunikace, prodejní dovednosti, schopnost řešit problémy a zvládnout negativní reakci.	Role Play. SITE MANAGER: v tomto úkolu budete v roli Site Managera (vedoucího pobočky) vést jednání se zákazníkem – jeden z přisedících bude zákazník.
Délka trvání	5 minut na kandidáta
Celkově	50 minut

Příloha B – Ukázka výstupu z Worktestu

Výsledek Worktestu

Jméno: E.
Datum narození: XY.XY.XXXX
Pozice: SITE MANAGER

Celkový dojem:

Osobnostně vyzrálý kandidát s velmi dobrými komunikačními a prezentačními dovednostmi má zkušenosti převážně z oblasti bankovního poradenství. Je zvyklý pracovat pod tlakem a je flexibilní jak v rámci místa, tak času. Má tah na branku a dobré manažerské dovednosti.

Silné stránky:

Jako dominantní (nad 75%) silné stránky worktest vyhodnotil práci pod stresem, tlakem a zátěží, zvládání nepříznivých situací, time management, obchodního ducha a vysoké pracovní nasazení.

Rozvinutými stránkami jsou dále tyto oblasti: práce v měnícím se prostředí, překonávání překážek, manažerské schopnosti a dovednosti, týmovost, zákaznická orientace, pružné a produktivní myšlení, učlivost – schopnost rychle se učit v různorodém prostředí, agilita – schopnost implementovat věci do praxe, dovednost řídit, energičnost, akčnost, operativa, dynamika.

Slabé stránky:

Worktest ukázal jako slabou stránku kompatibilitu s firemní kulturou, morální stabilitu a zralost, psychickou a emoční stabilitu, řešení obchodních situací.

Jako dostatečné se ukázala: odpovědnost za svěřené hodnoty, perspektiva pro společnost, psychická odolnost, řízení, hodnocení a kontrola podřízených, selekce priorit, myšlení orientované na zisk, efekty, výsledek, myšlení v logických vazbách a návaznostech, zaměření na výsledek, dovednost organizovat, technická zdatnost, zpětná vazba na výkon.

Rizika:

Doporučení věnovat pozornost oblasti intrik, pomluv, odmítání autorit, syndrom vyhoření, zpronevěry know-how. Rizikové je zkreslování výsledků.

Závěr:

Potenciál hodnoceného dosahuje KVALITNÍHO potenciálu, který VYHOVUJE pracovním nárokům.

Příloha C – Zadání a popis úkolů pro AC

Zadavatel	Country Sales Manager CZ/SK: M.L.																		
Oddělení	Sales – CZ																		
Kdy zadal Zpracoval	47.týden, 2012 Agentura FR – A.K.																		
Cíle AC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Určit nejlepšího a nejvhodnějšího kandidáta na pozici Site Manager ✓ Identifikovat jeho silné a slabé stránky 																		
Cílová skupina	6 kandidátů <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">A.</td> <td style="width: 50%;">D.</td> </tr> <tr> <td>B.</td> <td>E.</td> </tr> <tr> <td>C.</td> <td>F.</td> </tr> </table>	A.	D.	B.	E.	C.	F.												
A.	D.																		
B.	E.																		
C.	F.																		
Hodnocené schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sebe prezentace ✓ Výkon pod stresující zátěží ✓ Komunikační dovednosti ✓ Time management ✓ Zvládnání mezilidských vztahů ✓ Řešení problémů a rozhodovací schopnosti 																		
AC	46																		
Datum	14.1.2013																		
Místo konání AC	Společnost zadavatele																		
Schedule	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Úvod</td> <td>9:30 – 9:45</td> </tr> <tr> <td>1. úkol</td> <td>9:45 – 11:10</td> </tr> <tr> <td>přestávka</td> <td>11:10 – 11:20</td> </tr> <tr> <td>2. úkol</td> <td>11:20 – 12:10</td> </tr> <tr> <td>3. úkol</td> <td>12:10 – 13:25</td> </tr> <tr> <td>přestávka</td> <td>13:25 – 13:35</td> </tr> <tr> <td>4. úkol</td> <td>13:35 – 14:25</td> </tr> <tr> <td>5. úkol</td> <td>14:25 – 15:30</td> </tr> <tr> <td>závěr</td> <td>15:30 – 15:45</td> </tr> </table>	Úvod	9:30 – 9:45	1. úkol	9:45 – 11:10	přestávka	11:10 – 11:20	2. úkol	11:20 – 12:10	3. úkol	12:10 – 13:25	přestávka	13:25 – 13:35	4. úkol	13:35 – 14:25	5. úkol	14:25 – 15:30	závěr	15:30 – 15:45
Úvod	9:30 – 9:45																		
1. úkol	9:45 – 11:10																		
přestávka	11:10 – 11:20																		
2. úkol	11:20 – 12:10																		
3. úkol	12:10 – 13:25																		
přestávka	13:25 – 13:35																		
4. úkol	13:35 – 14:25																		
5. úkol	14:25 – 15:30																		
závěr	15:30 – 15:45																		
Assessors	Country Sales Manager CZ/SK: M.L., Regionální Manager: M.V., za společnost FR : A.K. a I.K.																		

Příloha D – Vzor inzerátu na pozici vedoucího pobočky

Pro mezinárodní obchodní společnost působící v oblasti prodeje vozů hledáme vhodné uchazeče na pozici Vedoucí pobočky (v současné době obsazujeme pobočky České Budějovice, Teplice, Ústí nad Labem, Kladno, Opava, Pardubice, Hradec Králové, Olomouc, Jihlava, Plzeň, Liberec, Most). Hlavní náplní práce bude kontrola a koordinace prodeje, kontrola provozních nákladů na dané pobočce, hledání nových možností zvyšování prodeje a jejich následné uvádění do praxe, vedení teamu prodejců a zákaznického servisu, rozvoj a školení prodejních dovedností, monitoring konkurence a pravidelný reporting managementu společnosti.

Nabízíme:

- Motivující platové ohodnocení systémem fixního a variabilního platu
- Služební automobil
- Možnost profesního a osobnostního rozvoje v rámci mezinárodní dynamické společnosti
- Uplatnění dosavadních zkušeností z oblasti prodeje
- Firemní vzdělávání

Požadujeme:

- Prokazatelné zkušenost z oblasti prodeje (B2C) min. 3 roky
- Zkušenosti s vedením teamu lidí min. 2 roky
- Znalost problematiky zákaznického servisu
- Velmi dobré komunikační dovednosti
- Znalost automobilového trhu výhodou
- Vysoké pracovní nasazení
- Časová a místní flexibilita (Čechy, Morava, Slovensko) - cestování, případně dočasná relokační v rámci poboček

Příloha E – Vzor dotazníku pro konzultanty agentury

Jméno:	<input type="text"/>	Platové ohodnocení:	<input type="text"/>
Pracovní pozice:	<input type="text"/>	Možný datum nástupu:	<input type="text"/>
Lokalita:	<input type="text"/>	Konzultant:	<input type="text"/>
		Datum:	<input type="text"/>

Pracovní zkušenost č. 1:

Datum (od - do)	Zaměstnavatel / Pozice
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Základní povinnosti v pozici a odpovědnost

Reference:

Pracovní zkušenost č. 2:

Datum (od -do)	Zaměstnavatel / Pozice
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Základní povinnosti v pozici a odpovědnost

Reference:

Silné stránky:

Povaha / Charakter:

Slabé stránky / Rizika:

Příloha F – Hodnotící list pro porotu AC

2. úkol (individuální)

Jméno:

POHOVOR POD STÁLÝM TLAKEM

<p>CELKOVÝ DOJEM (<i>energie/charisma, pozitivní přístup, způsob prezentace myšlenek, schopnost pracovat pod stresem, důvěryhodný dojem, něco neobvyklého /nápadného</i>)</p>
<p>KOMUNIKATIVNÍ DOVEDNOSTI (<i>otevřený postoj, flexibilita a rychlost reakcí a odpovědí, verbální a neverbální komunikace atd.</i>)</p>
<p>ZAJÍMAVÉ BODY (<i>co kandidát říká o sobě, jeho názory, představy, něco zajímavého</i>)</p>

Hodnocení:

6	5	4	3	2	1
Výjimečný ve všech kriteriích, superstar.	Nadprůměr, převládají silné stránky, ale v některých bodech průměrný.	Mírně nadprůměr. V některých případech nadprůměr, ale v některých bodech průměrný.	Průměrná prezentace.	Podprůměr, převládají slabé stránky.	Nevyhovující prezentace ve všech aspektech.

Příloha G – Interní zpráva o aktivitách HR oddělení

Činnost HR oddělení - zpráva za období (1.1.2013 - 31.1.2013)		STATISTICKÉ ÚDAJE				ZÁKLADNÍ KOLA PHV.				PRVNÍ KOLA POHOVORŮ				VÝSLEDKY PRVNÍHO KOLA				VÝSLEDKY DRUHÉHO KOLA				VÝSLEDKY TŘETÍHO KOLA+O				ZÁVĚR				
KONZULTANT	SPOLEČNOST	došlé CV za uvedené období	došlé CV před uvedeným datem	nezpracovaná CV	celkový počet zpracovaných CV	pohovor po telefonu	zamítnuto po tel.pohovoru	čekající CV s pozitivním potenciálem	ve zpracování	první pohovor (HR)	zamítnuté CV po tel.pohovoru	čekající CV na zpracování	ve zpracování	zpráva kandidátovi	zamítnuti v 1.kole	do 2.kola (pohovor s nadřazeným prac.)	čekající	ve zpracování	zamítnuti v 2.kole	kandidáti do 3.kola výběru (test, prakt.zkouška...)	čekající	ve zpracování	potvrzen - nabídka	zamítnuti po 3.kole výběru apod.	jiný typ pohovoru, Assessment Centre	čekající	potvrzen - nabídka	zaměstnán(a)	výbrán a zaměstnán - Assessment Centre (vyjímáno z celk.počtu)	Ne(zamítnuto, nepovoleno, odmítnuto)
konzultant AA	AAA AUTO	870	181	287	764	167	517	4	0	8	85	0	0	16	1	18	0	0	9	0	0	0	6	0	2	0	0	4	0	0
konzultant AA	Autocentrum AAA	1	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant AA	CELKEM	871	184	287	768	167	517	4	0	8	85	0	0	17	1	18	0	0	9	0	0	0	6	0	2	0	0	4	1	0
konzultant AK	AAA AUTO	11	2	10	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant AK	Autocentrum AAA	324	173	44	453	239	14	1	0	18	1	0	0	35	0	16	0	0	4	0	1	0	10	0	0	0	0	4	0	0
konzultant AK	CELKEM	335	175	54	456	239	14	1	0	19	1	0	0	35	0	17	0	0	4	0	1	0	10	0	0	0	0	4	0	0
konzultant HB	AAA Auto Group NV	5	0	0	5	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant HB	AAA AUTO	130	129	27	232	24	60	8	9	16	2	1	0	0	6	5	0	3	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
konzultant HB	AAA AVTO RUS	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant HB	CELKEM	136	129	27	238	30	60	8	9	21	2	1	0	0	6	5	0	3	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
konzultant JN	AAA AUTO	118	27	104	41	17	18	0	0	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	5	0	0
konzultant JK	AAA AUTO	285	185	135	335	43	192	56	3	9	7	7	0	2	3	5	0	0	2	0	0	0	6	0	0	0	0	2	0	0
konzultant JK	Autocentrum AAA	24	51	0	75	3	51	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant JK	CELKEM	309	236	135	410	46	243	56	3	12	7	7	0	2	3	8	0	0	2	0	0	0	6	0	0	0	0	2	0	0
konzultant LG	AAA AUTO	8	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant LG	Autocentrum AAA	109	118	9	218	77	5	3	0	17	2	0	0	21	0	17	0	0	9	1	1	1	7	0	0	0	1	9	0	0
konzultant LG	CELKEM	117	118	17	218	77	5	3	0	17	2	0	0	21	0	17	0	0	9	1	1	1	7	0	0	0	1	9	0	0
konzultant ZM	AAA AUTO	127	79	4	202	52	100	9	0	23	5	1	1	2	8	7	4	0	0	0	3	0	5	0	0	0	0	2	0	0
konzultant ZS	AAA AUTO	976	74	31	1 019	270	444	268	0	2	111	3	1	11	0	26	0	0	14	0	1	1	9	0	1	0	0	4	0	0
konzultant ZS	Autocentrum AAA	0	13	0	13	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
konzultant ZS	CELKEM	976	87	31	1 032	272	444	268	0	2	111	3	1	11	0	26	0	0	14	0	1	1	9	0	1	0	0	4	0	0
konzultant VT	AAA AUTO	122	156	60	218	28	78	39	0	18	4	0	0	2	3	15	0	0	1	1	0	0	12	1	2	0	0	12	1	0
CELKEM		3 111	1 191	719	3 583	928	1 479	388	12	128	217	12	2	90	22	122	4	3	41	2	7	3	61	1	6	0	1	43	2	0

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Edita Čermáková

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Řízení lidských zdrojů v podmínkách Assessment Centra

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

