

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vladimír Verner

Výběrové řízení, nábor a stabilizace nových pracovníků

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2019

BACHELOR THESIS

Vladimír Verner

**Candidate selection, recruitment and stabilization of new
employees**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Jablonci n. N. dne 10.2.2019

Vladimír Verner

.....

Poděkování

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Tereze Vacínové, Ph.D. za metodické vedení a konzultaci. Zejména oceňuji profesionální přístup a poradenství paní doktorky.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá nábořem nových zaměstnanců pro volné pozice a rovněž činnostmi spojenými s přípravou výběru kandidátů. Zaměřuje se podrobně i na další fáze, kde popisuje samotný pohovor s vybraným potencionálním zaměstnancem a také směřuje z velké části na velmi důležitou oblast, kterou je adaptace nového pracovníka. A to s cílem rychlého zapracování a udržení si obtížně vybraného kandidáta ve společnosti, tak i na pracovní pozici. Pro užší vymezení tématu je nábor zaměřen na manažerskou pozici. Praktická část nám pomůže nalézt odpověď: Proč úspěšní kandidáti nejsou vždy úspěšní po období adaptace a odcházejí, když se již očekává jejich samostatnost a plné nasazení?

Klíčová slova

Adaptace, emoční inteligence, firemní kultura, manažer, nábor, pohovor, přijímání pracovníků, supervizor, výběrové řízení, zaměstnavatel.

Annotation

The theoretical part of the Bachelor thesis deals with recruitment of new hires for vacant positions and activities connected with preparations for selection of candidates as well. It is also focused on next stages where interviews with selected potential employees are described. In addition to that a great part is oriented to a very important area – new employee adaptation with a target of fast onboarding and retaining him/her in the company where selection processes were rather difficult. In order to narrow down the theme, it is limited to recruitment for managerial positions. The practical part can help us in finding an answer why successful candidates are not successful after adaptation when they are expected to act independently and fully and why in many cases they leave.

Keywords

Adaptation, Company culture, Competition, Employer, Emotional intelligence, Hiring, Interview, Manager, Recruitment, Supervisor.

OBSAH

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	
1 NÁBOR, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	3
1.1 Popis pracovní pozice	3
1.2 Získávání pracovníků	5
2 ROZHOVOR S UCHAZEČEM	9
2.1 Přijímací pohovor	9
2.2 Posouzení pracovní způsobilosti	10
3 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍCH PROCESŮ	16
3.1 Adaptace	16
4 EMOČNÍ INTELIGENCE	18
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 ÚSPĚŠNOST PROCESU NÁBORU	21
5.1 Kvalitativní výzkum.....	21
5.2 Souhrn a vyhodnocení rozhovorů s manažery výrobního oddělení.....	34
5.3 Kvalitativní výzkum formou dotazníku	35
5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	42
5.5 Vyhodnocení výzkumu z pohovorů a doporučení	42
ZÁVĚR	43
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	48
SEZNAM ZKRATEK	50
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	52

ÚVOD

Dnešní doba s sebou přináší nový problém na trhu práce. Neexistuje snad žádný vedoucí, který by se nesetkal s akutní potřebou řešit nábor nového pracovníka s přesvědčením, že se tak stane ve velmi krátké době a kandidátů bude na výběr tolik, že si vybere toho neschopnějšího, nejúspěšnějšího ze všech. Realita dnešní doby však potvrzuje zcela odlišnou skutečnost. Z pohledu reálné situace na trhu práce je velmi obtížné, a to více než v minulosti, najít vhodné kandidáty na obsazení volné pozice. Zejména specifické profese, kterých je ve strojírenském průmyslu dlouhodobý nedostatek, roztáčejí mzdovou spirálu do nepředstavitelných úrovní, a to začíná být validní nejen pro klíčové pozice strojírenských řemesel ve výrobních společnostech, ale také na manažerské posty. Cílem práce je popsat postup aktivit spojené s výběrem manažerského kandidáta, projít pohovorem s ním a zajistit plán jeho následné adaptace. Nejvíce se však zabývá právě již zmíněnou problematikou jeho adaptace a v konečném výsledku i otázkou stabilizace. Teoreticky přibližuje široké veřejnosti komplexní proces začínající výběrovým řízením, pohovorem před nástupem samotným, adaptací i naplněním oboustranných očekávání. Klademe si rovněž otázky: Proč kandidát nesplnil námi ověřené a očekávané předpoklady? Kde jsme chybovali? Co vede nového zaměstnance k rozhodnutí ukončit pracovní poměr dohodou, mnohdy v krátkém období po nástupu do pracovního poměru? Nakonec si můžeme položit i otázku: Může organizace, nadřízený anebo vedoucí výběrového řízení, takovému neúspěchu předejít? K nalezení odpovědí se v teoretické části věnuje velká pozornost, zejména odborným názorům a praxí ověřenými teoriemi. Důležitou součástí teoretické části jsou postupy, které naše odborná veřejnost a dostupná literatura doporučuje pro návaznost aktivit a celou posloupnost náborových procesů. Z toho se může široká veřejnost poučit, zejména z neúspěchů a v dalších procesech být úspěšní. Nejen že se bakalářská práce zabývá v teoretické části výkladem pojmů a vymezení základní problematiky z renomované literatury, ale snaží se zejména nalézt odpověď na hypotézu, že neodhalení rezerv osobnostních rysů a charakterových vlastností vybraného kandidáta, je vážnou slabinou v zavedeném procesu výběrového řízení. Zmíněná slabina může mít jen skryté příčiny v jedincích, kteří celý přijímací proces vedou nebo proto, že se celý tým soustředí na dostupné informace. Kognitivní předpoklady kandidáta jsou upřednostněny nebo se tazatel spokojí s poskytnutými referencemi, které jsou ve většině případů pouze

subjektivním hodnocením bývalého spolupracovníka, uvedeného v životopisu. Pokud připustíme, že každý kandidát, který se vážně uchází ve výběrovém řízení na pozici manažera, má v sobě určitý potenciál vést podřízené, jak správně ověřit jeho kvality? Zejména v oblasti nekognitivních předpokladů, jako je např. emoční inteligence, důležitých schopností jako je empatie, poznat sám sebe, rozumět a vést podřízené? Tato práce nám přináší nevšední pohled, na poznatky opomíjené spojitosti kognitivní lidské inteligence (IQ) a emoční inteligence (EI). Schopnosti, které byly definované r.1990 universitními profesory Mayerem a Soloveyem. Porozumět ostatním, umění se domluvit s lidmi kolem sebe, to mohou být právě ty klíčové schopnosti manažera. Dle názoru D. Golemana je to právě ten typ inteligence, který zpravidla určuje, zda budeme v životě úspěšní a spokojení. Nabízí se velký potenciál ve zpracování tohoto tématu a obzvlášť v praktické části věnované kvalitativnímu výzkumu. Důležitou součástí praktické části je vlastní úsudek o tom, na jaké úrovni probíhá celý proces náboru v mateřské firmě. Výstup z práce předpokládá, že výzkum přispěje ke sběru podkladů pro kompetentní vyhodnocení a náhledu na vedení, způsob vyhlášení a úspěšnost výběrových řízení v této firmě. Vypracovaný průzkum v praktické části je rozdělen na podkapitoly úspěšní a neúspěšní kandidáti. V těch by osobní rozhovory mohly přispět tím největším přínosem, vyslechnout zpětnou vazbu od současných i bývalých řídicích pracovníků. Není jednoduché odhalit a dokázat shromáždit vypovídající materiál na výše zmíněné nedostatky při procesu náboru a objektivně zpracovat názory a odpovědi všech respondentů. Relevantnost obsahu praktické části je velmi závislá na podmínce, že dotazníky budou vyplněné pravdivě a respondenti při svém pohovoru budou ochotni vypovídat nezaujatě a odpovídat na otázky upřímně. V závěru je možné posoudit, na kolik jsou názory předních odborníků v oblasti emoční inteligence relevantní, na kolik je možné v praxi zjistit úroveň a všechny doporučené schopnosti u externího kandidáta. Popřípadě posoudit, zda se více nezabývat vzděláváním vlastních zaměstnanců, které je funkční a pokud se o ně dokážeme postarat, nabídnout možnosti, rozvoj a budoucnost, tak se nám investice do vlastního lidského kapitálu mnohonásobně vrátí. Již zmíněná zpětná vazba a výsledek šetření, může přinést mateřské společnosti další možnosti využití a pokud bude zájem, standardizovat některé postupy otázek pro pohovory a rovněž způsob záznamu, do dnes nezavedené evidence z pohovorů, strukturovaně a s možností dohledání pro případnou revizi postupu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁBOR, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Výběr pracovníků je rozhodovací proces, na jehož konci je kandidát, který se ze skupiny uchazečů jeví jako nejvíce kvalifikovaný. Je třeba zkoumat, zda je kandidát pro předpokládané úkoly vhodný. To se může dít pomocí srovnávání požadavků se skutečností. Srovnání poté ukazuje, zda se kandidát pro pracoviště hodí nebo se musí případně requalifikovat. Úkolem výběru je získání pracovníka s určitými vlastnostmi, který odpovídá potřebám organizace.“¹

1.1 Popis pracovní pozice

Na správném výběru zaměstnanců závisí trvalý úspěch organizace. Lidé v ní tvoří lidský kapitál ve formě schopností, dovedností, znalostí. V kombinaci s pevnými zásadami, pracovní ochotou a nasazením zaměstnanců spolu vytváří firemní kulturu. Před samotným spuštěním komplikovaného procesu si je nutné připravit popis a bližší specifikaci pracovní pozice, ale zejména do jakého prostředí a jaké osobní charakteristiky by měl kandidát splňovat, aby uspěl na pracovní pozici a naplnil naše očekávání. Teorie by nám měly připravit profil ideálního kandidáta, ale vzhledem k současné situaci na trhu práce lze odhadnout, jak dlouho bychom mohli na nalezení takového kandidáta čekat. Z toho vyplývá, že pro hledání vhodného kandidáta organizacím postačí jednoduchý popis pracovní pozice, který obsahuje základní informace o výkonu práce a specifikovaných požadavků na kandidáta.

Tři předběžné fáze výběru pracovníků:

1. Popis pracovního místa – popis pracovních podmínek.

¹ DĚDINA, V a V.CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-24713-00-4.

2. Specifikace pracovního místa – souhrn požadavků na kvalifikaci, znalosti, dovednosti a jiné vlastnosti, které bychom měli u kandidáta hledat.
3. Konkrétní specifikace - zejména požadavky na vzdělání, věk, praxi, zvláštní schopnosti a vlastnosti, které se dají definovat jako kritéria výběru kandidáta.

Popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je nezbytný, ale neměl by být příliš složitý. Zde budou mít výhodu společnosti s jasně definovanými procesy. Příkladem takového zadání je následující popis:

Popis pracovního místa v organizaci.

- Úsek/oddělení výkonu práce
- Funkce (název pracovní pozice a zařazení v organizační struktuře)
- Počet podřízených
- Popis pracovní činnosti (účel a cíl pracovní pozice v organizaci)
- Pracovní náplň (detailní výčet činností a odpovědností)
- Požadavky na kandidáta

Požadavky na profil kandidáta.

- Odbornost (vzdělání, kvalifikace, kurzy atd.)
- Osobní charakteristiky (fyzické předpoklady, osobnost)

Dosavadní pracovní zkušenosti.

- Typ předchozích zaměstnání
- Doba ve funkci
- Dosažená úroveň funkce
- Specifické znalosti, odbornost

Speciální schopnosti.

- Jazykové znalosti
- Manuální zručnost
- Vyjadřovací schopnosti

- Práce s čísly
- Kreativita
- Schopnost řešit problémy

Je zřejmé, že popis pracovního místa není obtížné standardizovat. Z pohledu výběru vhodného kandidáta je podle L.Vajnera jednou z nejdůležitějších aktivit propracovaný popis pracovní pozice. Také definice požadavků na samotného kandidáta a doplňující specifiky k doplnění veškerých požadavků na obsazení místa.

Fáze vyhodnocení výběru kandidátů:

Následně po průběhu přípravné fáze musí dojít ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů na pracovní pozici. Fáze vyhodnocení se nejlépe popisuje v následujících krocích, které jsou pouhým vodítkem a není nezbytné je všechny podstupovat.

- a) Zkoumání dotazníků a jiných požadovaných dokumentů předložených uchazečem.
- b) Předběžný pohovor k doplnění informací z předložených dokumentů, popř. objasnění některých skutečností.
- c) Ověření pracovní způsobilosti v testech, assessment centre atd.
- d) Interview – výběrový pohovor.
- e) Přezkoumání referencí a dodatečných informací o kandidátovi.
- f) Podstoupení lékařského vyšetření.
- g) Výsledné rozhodnutí o výběru uchazeče.
- h) Předání rozhodnutí uchazeči o výsledku výběrového řízení.

Další detailnější postupy této práce povedou zejména k procesu vyhledání ideálního kandidáta a budeme se zabývat náborem manažera výroby.

1.2 Získávání pracovníků

Současná personální strategie pracuje s dvěma základními zdroji pro získávání (nábor) pracovníků. **Interní zdroje vs. Externí zdroje.**

Zvolit vhodnou variantu nábory uvnitř (interního) nebo vně (externího) zdroje je klíčové a závisí na posouzení všech rizik, nákladů a možných problémů. Ty problémy je nutné monitorovat zejména u déle sloužících zaměstnanců, kteří vědí o výběrovém řízení a mohou očekávat individuální přístup ke své osobě v případě vyhlášení výběrového řízení na vyšší pozici. Jde o citlivě zvolený a hlavně spravedlivý přístup firmy k procesu interního a externího nábory, který by měl být specifikován v interních směrnících, aby byla zřejmá firemní kultura i v této oblasti a nenastal odliv zklamaných dlouholetých pracovníků.

Tab. 1: Získávání pracovníků uvnitř podniku

Výhody:	Nevýhody:
• otevření možnosti postupu	• omezený výběr
• nízké náklady na získání lidí	• náklady na vzdělávání
• znalost podniku uchazeče	• podniková slepota
• znalost spolupracovníků	• zklamání kolegů, méně uznání, rivalita
• vědomí vlastních schopností	• klikaření
• udržení úrovně mezd a platů	• obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka
• rychlejší obsazení místa	• automatické povyšování
• uvolnění místa pro mladé zájemce	• Přeložení, neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání
• průhledná personální politika regulovatelnost personálním plánem	
• cílevědomé řízení personálu	
• zabránění fluktuaci	

Zdroj: ²

² BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

INTERNÍ ZDROJE

Důležitým ukazatelem vhodnosti interního kandidáta je posouzení jeho pracovní způsobilosti a kompetence řídicí funkci vykonávat. Není důležité z pohledu náborů, jestli jde o pracovní postup ve vertikálním směru nebo zda se jedná o přestup v horizontální úrovni z jiného pracoviště. V praktické části této práce se nám nabízí pohled na vertikální postup v profesní kariéře řídicího pracovníka z oddělení výroby. Příkladem je zde uveden kandidát z pozice supervizor oddělení výroby, který byl přijat na pozici manažer v tomto oddělení.

EXTERNÍ ZDROJE

Tab. 2: Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody:	Nevýhody:
<ul style="list-style-type: none">• širší možnost výběru• nové impulsy pro podnik• příchozí je rychleji uznán• přesné pokrytí potřeby	<ul style="list-style-type: none">• vyšší náklady na získávání• zvyšování fluktuace• negativní účinek na podnikové klima• riziko zkušební lhůty• neznalost podniku, potřeba času a peněz• obsazení místa trvá déle• stres z přechodu na nové působiště• představa vyššího platu• blokování šancí postupu

Zdroj:³

V praxi využíváme mnoha způsobů vyhledávání vhodných kandidátů. Pro příklad je uvedeno několik z nich:

³ BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

- Doporučení vlastních zaměstnanců
- Inzerce v regionálním tisku
- Reklamní kampaně
- Dny otevřených dveří
- Vytipování vhodných kandidátů u konkurence
- Spolupráce se školami všeho typu
- Kontakty s úřady práce
- Vyhlášení konkurzního řízení
- Prostřednictvím personálních agentur⁴

Výběrové řízení obsahuje množství metod, jak určit způsobilost a vhodnost kandidáta na obsazovanou pozici. Ne všechny jsou stejně vhodné a také vyžadují rozdílnou úroveň znalostí a specifickou odbornost. Přehled metod je uváděn např. takto: **Pohovory; Psychologické testy; Reference; Biodata; Testy pracovní činnosti; Analýza písma; Assesment cetrum.**⁵

Přijímací proces začíná prvním kontaktem s kandidátem, proto je důležité znát veškeré poučky o tom, co by mělo zahrnovat výběrové a přijímací řízení:

- Úvodní rozhovor s uchazečem
- Shromáždění údajů o uchazeči s následnou analýzou údajů
- Ověření profesních a kvalifikačních předpokladů.
- Přijímací rozhovor.
- Celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí nebo nepřijetí.
- Uzavření pracovní smlouvy.

⁴ BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

⁵ ARNOLD, J. a kol.: *Psychologie práce*. Computers Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

2 ROZHOVOR S UCHAZEČEM

2.1 Příjímací pohovor

Příjímací pohovor je činnost řízená personálním útvarům, v úzké součinnosti s řídicím pracovníkem, nebo zadavatelem výběrového řízení. Pohovor je součástí procesu výběrového řízení a přijímání kandidáta jehož účelem je ověření a posouzení kvalifikačních i osobnostních předpokladů uchazeče. Může být dělen na informativní, nebo výběrový. Organizace by se měla řídit předem stanovenými postupy a vyjasněnými odpovědnostmi po celý průběh pohovoru, až do případného rozhodnutí o přijetí. Příprava a strategie rozhovoru je klíčová pro hladký průběh procesu, bez nežádoucích improvizací, které by mohli vést uchazeče k nedůvěře v serióznost podniku. Nabízí se tento přehled základních témat výběrového pohovoru:

- Zájem o předchozí zkušenosti a názory na dosavadní profesní dráhu.
- Vysvětlení důvodu změny zaměstnání.
- Náhled do smýšlení a postojů uchazeče na sociálně psychologické charakteristiky sloužící k vhodnému zařazení do pracovní skupiny.
- Sebehodnocení dosažených úspěchů a neúspěchů včetně identifikace vlastních předností a nedostatků.
- Vlastní představy o budoucí roli a zaměstnání.
- Zájem o profesní růst a vzdělávání.
- Životní priority a zájmy kandidáta.⁶

Celý průběh by měl směřovat vyjasnění si vzájemných očekávání mezi uchazečem a organizací tak, aby bylo dosaženo naplnění očekávání mezi oběma stranami. Tento soulad naplněných očekávání mezi nimi nazývá odborná literatura také jako „psychologická smlouva“.⁷

⁶ BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

⁷ BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

2.2 Posouzení pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilosti je věnována v teoretické části práce největší pozornost a obsahově je nejobsáhlejší, na rozdíl od ostatních témat související s řešenou problematikou.

Vyšší formou ověření odborné způsobilosti je forma ústní, forma písemné zkoušky, popř. didaktický test obsahující otázky a více možností odpovědí. Pro užší vymezení pracovní pozice zůstaneme u pozice manažer výroby. Z pohledu pracovní náplně se jedná o každodenní práci s lidmi na všech úrovních hierarchie oddělení. Jednou z běžných metod, kterou zvládne odborný pracovník je analýza stylu řízení dle následující teorií. V následujících odstavcích je práce zaměřena na způsob rozpoznání kvalit způsobilosti pro řídicí pozici a definicí pojmů vedení lidí a sociální dovednost, které zařazením patří do skupiny měkkých dovedností.

Nejprve je správné porozumět rozdílům a nalézt vysvětlení pojmu řízení a vedení lidí. Řízením lidí se myslí hlavně rozdělování činností tak, aby byly efektivní - někdy se také říká, že řízení je „*dělání věcí správně*“. Vedením lidí se myslí pěstování jejich kompetencí (kompetence v tomto významu jako schopnost), aby byli schopni vykonávat práci sami. Vedení je dělání „*správných věcí*“ (S. Coveyho). Správné věci jsou myšleny jako věci mající význam z hlediska dlouhodobých cílů. Dle těchto definic se nadále budeme v práci zaměřovat na pojem vedení lidí, jako manažerskou dovednost. Samozřejmě se od řídicího pracovníka očekává, že bude vykonávat obě činnosti. Vedení lidí má však pro tuto práci hlubší význam. Vedení lidí lze popsat například jako následné situační styly při řízení lidí:

- Autoritativně-dominantní situační styl.
- Participační styl, kde ostatní zapojujeme do problému a rozhodování.
- Delegování, kde předáváme nejen zodpovědnost ale rovněž i pravomoc.
- Koučování, ve kterém se snažíme dovést podřízeného k vlastnímu nalezení řešení.

Převládající manažerský styl je popsán v publikaci takto: „*Na základě svého výzkumu Blake a Mouton zdůrazňují, že manažeři mohou přecházet od jednoho stylu k druhému, anebo prvky jednotlivých stylů kombinovat. Zjistili však, že manažeři mají tendenci mít*

jeden převládající styl, který používají častěji než jiné. Zjistili také, že mnoho manažerů má i “náhradní“ styl, který používají, pokud určité situaci nefunguje jejich převládající styl.

Hovoříme-li o převládajícím stylu, je ovlivňován za určitých situací některou z následujících čtyř podmínek:

- 1. Organizace – povaha organizace ve které je manažer zaměstnán, do jaké míry jsou zde uplatňována pevná pravidla a omezení.*
- 2. Hodnoty – osobní hodnoty, víra, a ideály, které má manažer o tom, jak jednat s lidmi a vést je k daným výsledkům.*
- 3. Osobní zkušenost – hluboce zakořeněná osobní zkušenost daného manažera může být velmi důležitým faktorem a může vést k tomu, že bude více využíván určitý přístup, protože jej v minulosti často používal.*
- 4. Příležitost – manažer se nemusel setkat nebo mít osobní zkušenost s alternativními možnostmi manažerské práce a příležitost nezajistila možnost učit se.“⁸*

Jak tyto situační styly rozkrýt již při výběrovém rozhovoru, mohou posloužit správně strukturované otázky a sledování tendence v chování kandidáta.

Otázky k ověření schopnosti vést lidi v několika bodech:

- Řídil již kandidát někoho v minulosti? Jak? Jaké uvádí konkrétní zkušenosti?
- Jaký má kandidát styl vedení? Je autoritativní, nebo zastává jiný styl?
- Jakou roli zastává kandidát v týmu?
- Je spíše specialista nebo má manažerský potenciál?

⁸ DĚDINA, V a V.CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-24713-00-4.

- Jak zvládá kandidát manažerské dovednosti (výběr, hodnocení, motivace a určování vzdělávacích potřeb zaměstnanců)?
- Umí kandidát vybrat správné lidi do svého týmu? Jak? Jaká je jeho zkušenost?

Sociální dovednost je další nezbytnou oblastí měkkých dovedností uváděnou v této práci. Jedná se o schopnost jednat a chovat se adekvátně ve společnosti tak, aby schopnosti jako empatie, sociální percepce, napomáhaly předcházet problémům a pomohly řešit konflikty. Jedná se o umění odhadnout člověka při prvním kontaktu.⁹

Otázky k ověření schopnosti vést lidi v několika bodech:

- Jaké zkušenosti získal kandidát v minulých zaměstnáních a jak vycházel se zaměstnanci, dodavateli a zákazníky?
- Jakým způsobem řešil a jakým čelil v minulosti konfliktním situacím?
- Umí dobře naslouchat?
- Bylo jeho chování při výběrovém pohovoru standardní?
- Zanechal kandidát po pohovoru pozitivní dojem?
- Jak hodnotí různé sociální situace?
- Jaké je jeho rodinné zázemí (dbáme na legislativní požadavek GDPR)

Metody chování manažerů v přístupu k podřízeným v teoriích X, Y a Z. V 60. letech se zabýval McGregor hlubším zkoumáním Maslowovy hierarchie modelu lidských potřeb a rozšířil jí o „**teorii X a Y**“. Pro začlenění nového manažera do pracovního prostředí, přesněji do neznámého kolektivu spolupracovníků, je výhodné zjistit již při přijímacím pohovoru jeho styl řízení dle McGregora. Jedná se o teorii popisující dva modely chování a přístupu zaměstnanců k práci. Teorie X je často přirovnávána k metodě „cukru a biče“, která byla praktikována před rozvinutím přístupu založeného na lidských vztazích.¹⁰

⁹ VAJNER L. *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-2471-739-5.

¹⁰ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 987-80-86723-76-1.

- Průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci.
- Většina lidí musí být k práci nucena, potřebují dohled a hrozbu trestu ...
- Průměrný člověk se vyhýbá odpovědnosti, je raději řízen, má rád jistotu...
- Jeho motivace je více na fyziologické úrovni a postavené na jistotě.

McGregor v této teorii pracuje s předpokladem, že u manažerů pracujících s využitím systému trestu a odměn mohou vyústit do vykořisťovatelského a autoritativního manažerského stylu. Oproti tomu je položena teorie Y. Jde o promyšlené propojení cílů organizace s individuálním cílem pracovníka. Pracuje s teorií, že:

- Většina lidí pracuje z přirozenosti.
- Cíle plní proto, že se k nim sami zavázali, sami si je řídí a kontrolují.
- To, do jaké míry se lidé k danému cíli zaváží, je funkcí odměny za dosažení cíle...
- Ve správných podmínkách se průměrný pracovník může naučit vzít odpovědnost a také jí nadále vyhledávat.
- Schopnost tvořivého myšlení je v populaci silně zakořeněna.
- Intelektuální potenciál je využíván u každého člověka jen zčásti.
- Motivace se objevuje jen při přidružení, na úrovni vážnosti, vlastní aktualizace a také na fyziologické úrovni a na úrovni jistoty.

Tento přístup manažerů předpokládá umění vytváření takových podmínek, kde by jednotlivci mohli uspokojovat své motivační potřeby a dosáhnout svých individuálních cílů prostřednictvím cílů organizace. V praxi je pro nás vhodný takový manažer, který dokáže svůj styl řízení přizpůsobit podmínkám a situaci. Nesmíme zapomenout zmínit i metodu, kterou posunul Japonec Ouchi a rozšířil styl řízení o „teorii Z“, která je uplatňována zejména v podmínkách japonských firem, ale také např. v organizaci Marks & Spencer.

- Dlouholeté zaměstnání, často na celý život.
- Poměrně pomalý proces ohodnocování a podpory.
- Specifický rozvoj dovedností pro daný podnik ...
- Samozřejmý, neformální kontrolní mechanismus podporovaný jasnými a formálními mechanismy.

- Účast na rozhodování formou konsensu.
- Kolektivní rozhodování, avšak konečná individuální odpovědnost.
- Neformální vztahy mezi lidmi, značný zájem o blaho spolupracovníků jako přirozená součást pracovních vztahů.¹¹

Jinou formou prověřování uchazečů je psychologické posouzení, které má za úkol zjistit jeho osobní a psychické předpoklady. Snahou je predikovat chování jedince. Výstupem tohoto posouzení je prognóza míry úspěšného zvládnutí činností v nové pracovní pozici. Tato forma ověřování způsobilosti je většinou finančně náročná a musí být vykonávána pouze kvalifikovaným psychologem. Vzhledem k novým nařízením Evropské unie v oblasti ochrany osobních dat (GDPR) má dnešní průběh a popř. zveřejnění psychologického posouzení výrazná omezení, zejména v oblasti osobních údajů rodinných vztahů. Tento proces sleduje následující skutečnosti.

- Základní osobní údaje.
- Charakteristika duševní činnosti.
- Osobní vlastnosti a předpoklady.
- Osobní zaměřenost.
- Celkové doporučení.
- Zpráva z lékařského vyšetření (specifické profese).

Další, zde poslední uvedenou, z běžně užívaných metod při zkoumání vlastností u manažerů je jeho „osobnost“. Přesněji se věnuje rozkrývání struktury osobnosti, která se vytvořila spolupůsobením vrozených dispozic a vnějších vlivů. Můžeme rozlišit schopnosti, rysy, temperament a charakter.¹² Je složité nalézt jednoznačně zaručenou metodu ověření charakterových vlastností člověka. Jedním z největších kritiků psychoanalytické teorie podle Freuda, je psycholog britského původu Eysenck, který ve

¹¹ DĚDINA, V a V.CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-24713-00-4.

¹² ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

své práci zmiňuje dva hlavní rozměry faktorové analýzy – *extroverze a neuróza*. Hlavním nástrojem, kterým podkládá své empirické doložené výzkumy je známý jako „osobnostní dotazník EPI“ v pozdějším výzkumu doplněn o třetí faktor psychoticismus a Eyesenckův dotazník osobnosti se změnil na „EPQ“. Není možné vynechat teorii, ke které došli výzkumní pracovníci McCrae a Costa, kteří se shodli na tvrzení, že základní dimenze osobnosti se dají adekvátním způsobem vysvětlit pomocí soustavy pěti faktorů:

1. Extroverze-srdečnost, asertivita, pozitivní emoce ...
2. Neurotismus–napětí, nahněvanost, deprese, popudlivost, rozpačitost...
3. Svědomitost-pořádkumilovnost, smysl pro povinnost, touha po úspěchu ...
4. Přívětivost-důvěra, přímočarost, poslušnost, skromnost, idealismus ...
5. Otevřenost zkušenostem-představivost, estetično, pocity, činy, nápady, hodnoty.¹³

Výše zmíněná soustava 5 faktorů, a EPQ dotazník, poskytuje důležitý a praktický použitelný pohled na minimální počet faktorů lidské osobnosti. Nejvyhledávanější praxí z pohledu dostupnosti je však role „assessment centra“, které zpravidla obsahuje vícenásobné hodnocení uchazečů za použití metod strukturovaných pohovorů, psychologických testů, skupinových rozhovorů apod.

¹³ ARNOLD, J. a kol.: *Psychologie práce*. Computers Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

3 ŘÍZENÍ ADAPTAČNÍCH PROCESŮ

3.1 Adaptace

Proces adaptace nového zaměstnance je zaměřen na přizpůsobování se novému prostředí, hodnotám, cílům a zájmům zaměstnavatele a je vyžadována aktivní spolupráce všech zúčastněných k úspěšnému završení celého procesu náboru. Podle Vajnera je definice integrace nového zaměstnance popsána takto. „*Adaptace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu. Je to proces přizpůsobení se zaměstnanci pracovnímu a sociálnímu prostředí.*“¹⁴ Dobře zvládnutý adaptační proces přináší organizaci nižší náklady, postupné zvyšování efektivity práce a stabilizaci zaměstnanců v celé organizační struktuře. Odpovědnost za proces adaptace nese zejména nadřízený pracovník, ale celý proces probíhá v těsné spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Jde o oblasti shromažďování podkladů, metodickém vedením a dohled nad průběhem procesu začlenění nového pracovníka. Vnímání procesu adaptace je nutné vidět ve dvou rovinách. Jedná se **adaptaci pracovní** a **sociální**.

Adaptace pracovní znamená proces posilování a růst osobních předpokladů do fáze, kdy je nový zaměstnanec schopen zvládat požadavky kladené na jeho pracovní pozici.

Sociální adaptace je proces začleňování jedince do pracovní skupiny a rovněž i do celého sociálního systému podniku.

Oba typy adaptací se navzájem prolínají a musí být prováděny souběžně, zejména proto, aby byly odvráceny negativní aspekty na motivaci jedince setrvat a vykovávat se zaujetím svojí práci. Proto je velmi důležité celý proces naplánovat a řídit. Je zcela běžné, že nový pracovník se cítí nejistě, proto je důležité, když je vedle něj někdo, kdo mu podá pomocnou ruku. Jde o sledování dvou aspektů, např. aspekt pracovníka, kde jde především o uspokojování jeho potřeb a aspekt podniku, který chápeme jako zvládnutí požadované pracovní činnosti.

Popis posloupnosti procesu řízení adaptace nadřízeným:

¹⁴ VAJNER L. *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-2471-739-5

1. *„Seznámení se s postupem řízení adaptace podnikových plánů a metodických pokynů*
2. *Nástupní pohovor s účastníkem
výměna vzájemných očekávání obou stran*
3. *Zařazení zaměstnance na pozici
seznámení s pracovištěm, určení cílů a podmínek práce*
4. *Informování o nástupu nového pracovníka skupině
představení pozice, odbornost, praxe a minulé působení*
5. *Seznámení pracovníka se skupinou a všemi členy
postupné přestavení, profese a zvyklosti*
6. *Určení garanta
konzultant z řad vhodných pracovníků*
7. *Vytvoření adaptačního plánu
s přihlédnutím na vztahy garanta a nového pracovníka*
8. *Průběžné sledování pracovníka v procesu adaptace
poskytování oboustranné zpětné vazby*
9. *Periodická kontrola plnění adaptačního plánu
ověřování úrovně kvality a časového plánu*
10. *Závěrečné vyhodnocení procesu adaptace“¹⁵*

Shrnutí správně provedeného postupu by se dalo popsat jako integrační (adaptační) program rozdělený na 3 části: integrace do podniku, integrace do oddělení a na závěr do pracovního místa. Nejde tedy jen o přípravu vlastního pracoviště (stůl, počítač, telefon atd.), ale o přípravu sociálního prostředí, tedy seznámení se s lidmi, se kterými se bude potkávat a spolupracovat. Ideálním řešením takové integrace je možnost přidělení tutora (mentora, kouče, průvodce...) a poskytnutí adaptační příručky nového zaměstnance.

¹⁵ BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

4 EMOČNÍ INTELIGENCE

Emoční inteligencí rozumíme schopnost člověka vyznat se sám v sobě i v ostatních, je to vnitřní motivace a zvládání vlastních i cizích emocí. Odborná veřejnost a dostupná literatura začíná hovořit o doposud neznámém pojmu „emoční inteligence“ (dále EI) s příchodem vědecké práce Mayera a Saloveye, kteří v 90 letech poprvé definovali pojem co je emoční inteligence a jak se vyznačuje. Z jejich výzkumné práce se inspiroval ve své knize Marcinko a popisuje definici takto doslovně: „*Mayer and Solovey define emotional intelligence as the ability to use it to guide thoughts and actions. Emotional intelligence is separate from cognitive intelligence, which is what determines whether people will be successful in school and is measured through IQ tests.*”¹⁶ Dalo by se říci, že poznatků publikovaných z jejich výzkumu dnes běžně přihlížejí k EI při přijímání, povyšování a rozvoji zaměstnanců. Napomohl tomu další z průkopníků vědní disciplíny v této oblasti lidské inteligence D. Goleman. Definoval, že EI se sestává z několika základních 4 nekognitivních kompetencí (sebeuvědomění, sociální citění, sebeovládání, a sociální dovednosti), ale Solovey dopracoval typologii personální inteligence a rozdělil jí do pěti oblastí, které popisuje v doslovném překladu jako schopnosti:

- Sebeuvědomění (uvědomění si sebe sama).
- Seberegulace (zvládání emocí).
- Schopnost motivovat sám sebe.
- Empatie (vnímavost k emocím jiných lidí).
- Společenská obratnost (umění mezilidských vztahů).

Není pochyb, že odborná veřejnost začala přikládat EI význam a jedním z vyjádření zkušeností popisuje, že IQ a technické znalosti představují mnohem silnější ukazatele pro v práci na nižších pozicích, pro ty vyšší pozice platí, jak řekl vedoucí výzkumu jedné celosvětové firmy zabývající se vyhledáváním vedoucích pracovníků: „*Výkonní ředitelé se přijímají pro svůj intelekt a obchodní zkušenosti, propouštějí se pro*

¹⁶ MARCINKO, D. *The Business of Medical Practice: Transformational Health 2.0 Skills for Doctors*, Third Edition. Springer Publishing Company, 2010. ISBN 978-08-261-0576-9.

nedostatek emoční inteligence“.¹⁷ Důraz na vnímání potřeby využití znalostí EI společně se samozřejmou úrovní IQ, je v procesu přijímání pracovníků na manažerské pozice popsána Golemanem tak, že EI ve skutečnosti předčí upřednostňované IQ, zejména ve „měkkých dovednostech“, v nichž je intelekt k dosažení úspěchu relativně méně důležitý, tam se emocionální sebeovládání a empatie stávají těmi významnějšími schopnostmi, než jsou ty kognitivní. Pro lepší představu srovnáme oba pojmy lidské inteligence IQ a EQ (někdy se používá namísto EI) v případovém řešení problémových situací. jak uvádí Šnýdrová ve své publikaci:

Tab.3 Srovnání pojmů IQ a EQ

IQ - inteligence		EQ - inteligence
přemýšlení, hloubání	x	asociování (sdružování)
shromažďování faktů a údajů	x	hledání nových idejí
snaha rozpoznat smysl	x	snaha vytvářet smysl
logické rozhodování	x	metoda pokusu a omylu
čas a klid při řešení	x	tempo, netrpělivost
práce s tvrdými fakty	x	práce s měkkými informacemi
analytický přístup k problémům	x	celostní přístup k problému
vedení rozumem	x	vedení pocity a intuicí
převažuje práce levé hemisféry	x	převažují práce pravé hemisféry
úvahy typu "když a ale"	x	úvahy typu "tady a teď"
zvažování situace	x	spontánní rozhodnutí
zdůraznění myšlení	x	zdůraznění citu
zkoušet, ověřovat	x	věřit ve správnost vlast. rozhodování
soustředění na slova a čísla	x	soustředění na lidi a situace
porozumění minulosti	x	vliv na budoucnost
egocentrický(á)	x	skupinová zaměřenost
tendence k izolaci	x	zapojení do spol. činností
mužský faktor	x	ženský faktor
rozum	x	cit
vzdělávání	x	vývoj emocí

Zdroj: ¹⁸

¹⁷ GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

¹⁸ ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

Příklady uvedené v tabulce výše svědčí o skutečnosti vzájemného propojení obou inteligencí za předpokladu, že akceptujeme platnost výroku, že je inteligence schopností co nejlépe odpovídat a reagovat na požadavky okolního světa.

Nejvýstižněji popsal Jiří Plamínek v knize „Tajemství motivace“ vliv aktuální situace, který každého člověka, nadřízeného pracovníka a manažera doprovází v práci prakticky denně. *„Člověk není stroj, který můžeme nastavit na stálý výkon. V lidském nitru se střídají různé stavy. Smutek střídá radost, pýcha pokoru, rozum emoce. Je dobré naučit se oslovovat v člověku právě ten stav, který jej aktuálně ovládá. Žádný jiný stav s námi stejně mluvit nebude“*.¹⁹

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 ÚSPĚŠNOST PROCESU NÁBORU

5.1 Kvalitativní výzkum

Studie by měla potvrdit tezi, konstatující nízkou úroveň a slabinu v přijímacím řízení na pozici výrobní manažer. Měla by zjistit, jak vypadal průběh pohovorů s kandidáty, kteří uspěli a jsou stále na řídicí pozici, ale zejména u těch, kteří odešli nebo neuspěli v procesu adaptace, popř. krátce po tomto období. Dosavadní zkušenosti s přijímacím pohovorem navádí k názoru, že stávající kritéria a pokládané otázky neodhalí v dostatečné míře požadované schopnosti, úroveň měkkých dovedností a míru empatie potřebnou k vedení velké skupiny lidí se značným rozdílem přístupu k práci, inteligence, vzdělání a charakteru. Rozbor se rovněž zabývá možnou disproporcí mezi jednotlivými pohovory, podle složení zkušební komise, nebo jazykové bariéry.

Cílem výzkumu je zjistit, jaký byl průběh přijímacího pohovoru, jaké otázky byly pokládány, jakým stylem byl celý pohovor veden. Metodou byl zvolen neformální pohovor, s příslibem zachování anonymity, díky které bylo dosaženo zajištění pocitu uvolněnosti a odbourání bariér. Celkem bylo vyslechnuto 5 manažerů z oddělení výroby. 3 respondenti, kteří pracují stále na manažerské pozici ve výrobě. 2 respondenti, kteří již ve firmě nepracují. Jedná se o kvalitativní průzkum, rozbor procesu pohovorů. Jaké bylo směřování kladených otázek, do jakých detailů nebo lépe řečeno hloubky, byl kandidát dotazován právě v oblasti vedení lidí a měkkých kompetencí. Pochopil kandidát všechny položené otázky a získal informace, jaká očekávání jsou na něj kladena?

Pohovor č. 1

Tazatel: Vladimír Verner

Manažer (M1): Muž; Nyní pracuje v jiné firmě v průmyslové zóně;

Ukončení pracovního poměru před 8 měsíci; 45 let;

Doba setrvání ve firmě 5 měsíců; Manažerská praxe 6 let.

Pro pohovor byla zvolena návštěvní místnost na recepci, aby byla zachována klidná atmosféra a uvolněná nálada. Ve výsledku bylo docíleno nezaujatého rozhovoru a zdá se, že i hodnotný záznam z upřímných odpovědí. Přesto byla patrná ostražitost, při kladení otázek týkající se přímo jeho osobnosti.

- Vzpomínáte si na průběh přijímacího pohovoru?

M1: *Většinu událostí s tím spojených si pamatuji, na všechna jména bych si nyní nevzpomněl. Myslím, že to mám stále v živé paměti.*

- V jakém složení byla přijímací komise byste si vzpomněl?

M1: *Těch pohovorů bylo více. Asi 3 celkem a na prvním jsem se setkal s náborovým pracovníkem z oddělení HR a ještě tam byl nějaký další personalista. Ten druhý pohovor, to už jsem se setkal se svým nadřízeným, zcela jistě tam byli oba manažeři z HR a na posledním, třetím kole, jsem mluvil s prezidentem společnosti, a to za stejné účasti nadřízeného.*

- Dokážete popsat, jak byl veden pohovor? Myslím tím otázky/odpovědi, nebo jste dostal více prostoru pro souvislé vyprávění?

M1: *Mám popisovat všechny? Dobře, pokusím se vzpomenout na rozdíly. Všechny měly společné to, že jsme probírali moje „CV“ a většinou se doptávali přisedící na detaily. Takže 50/50 z pohledu prostoru pro otázky a odpovědi. U toho prvního bych to pochopil, ale pak se to ještě opakovalo, trochu ztráta času pro všechny. Nicméně můj nadřízený se doptával většinou k tématu řešení problému, jak bych se zachoval kdyby atd. ale většinou čerpal inspiraci z psaných informací v „CV“. Nejvíce jsem se mohl vyjadřovat na vlastní téma s prezidentem, spíše poslouchal, než by mluvil.*

- Byly všechny otázky Vám kladené jednoznačné a srozumitelné?

M1: *To mě právě nyní napadlo, že jsem zažil mnoho nedorozumění díky jazykové bariéře, ale později jsem si na zvláštní výslovnost a angličtinu svých nadřízených zvykl. Téměř neprůchodná, se navzájem pochopit, byla oblast kolem mých pocitů, způsobu myšlení apod. lépe jsme si rozuměli v praktických otázkách jako technologie, školení, problémy současné doby atd.*

- Ptal se někdo z tazatelů na kariérní minulost, myslím tím na manažerské zkušenosti?

M1: *Myslím, že ano, ale více ohledně organizační struktury, komu jsem reportoval, denní náplň, rozsah kompetencí, ve kterých jsem působil a proč jsem odešel. Více tato oblast a důraz na tento typ dotazů.*

- Působil na Vás průběh pohovoru, že je dobře připraven a jednotliví tazatelé mají promyšlenou strategii dotazů?

M1: *Působil to na mě, že každý si předem přečetl mé „CV“ ale dotazy se rodily během témat a mých odpovědí. Vzpomínám si, že jsem se zmínil o neshodách s bývalým nadřízeným, a pak jsme to rozebírali ze všech stran, trochu zbytečně, protože jsme si prostě nepadli do oka. Když se vrátím k vaší otázce, tak moc dobře to připravené nebylo, hlavně nebyli spolu domluveni vůbec, to vnímám jako svůj negativní pocit z prvních dvou pohovorů, když o tom přemýšlím zpětně. Ale jinak byl velmi profesionální každý z účastníků, berte to tedy jen jako můj dojem.*

- Mohl byste odhadnout jaké procento tvořila oblast dotazů se zaměřením na manažerské schopnosti, leadership a obecně měkké dovednosti?

M1: *Už jsem to zmiňoval, nějaké byly, ale mnohdy jsem se nedokázal vyjádřit v angličtině zcela přesně, nebo jsme si nerozuměli úplně. Ale probírali jsme poměrně často tato témata, tak odhad 30%, ne to je moc, více než 20% to ale nebylo.*

- Zajímal se někdo přímo o Vaše dosavadní úspěchy, ale také neúspěchy?

M1: *Ne, pouze co bylo uvedeno v životopise, takže popis situací a důvody neshod, jak jsem to řešil já, jak mé okolí. Asi takto zaměřené, ale možná si jen nevzpomínám.*

- Musel jste zdůvodnit, proč jste se rozhodl změnit zaměstnavatele po celkem slibné kariéře v předchozím zaměstnání?

M1: *To ano, to byla jedna z často pokládaných otázek, prakticky ve všech kolech, tam jsem se právě trochu zamotal do té oblasti neshod se svým nadřízeným a pak mi to až bylo nepříjemné, když jsme se toho tématu drželi dlouhou dobu.*

- S odstupem doby, můžete mi říci, skutečný důvod ukončení pracovního poměru u nás ve firmě?

M1: *Asi se vám to líbit nebude, ale říkal jsem to otevřeně již při odchodu. Myslel jsem si, že nastupuji do dokonale zavedené firmy, ale byl jsem*

překvapený, co vše nefunguje, jak je obtížné se dovolat pomoci a vůbec jsem měl jiné představy, než jsem se rozhodl odejít, odejít včas, aby mě to nepřeválcovalo. Nyní mám klid i když jsem v menší firmě, ale toto byl nejen rozjetý vlak, ale rychlík.

- Proč si myslíte, že jste se zmýlil ve výběru firmy?

M1: Měl jsem několik referencí, ale nebral jsem to vážně, že to bude výzva, ale vím určitě, že jsem se zeptal i při interview, jaká je skutečnost, ale nic nenaznačovalo, že bych měl mít tolik problémů a takové vytížení hned od začátku. Myslím, že tato firma nabízí spoustu možností, ale jinde to je jednodušší.

- Když se tedy vrátíme k tématu, při pohovoru jste neprobírali, jak řešíte konflikty, jaký styl řízení lidí zastáváte, zda jste odolný vůči stresu apod.?

M1: To určitě probíralo, myslím, že na druhém pohovoru ano.

- Příjímací řízení bylo doplnění nějakým testem nebo Assessment Centrem?

M1: Ano, to mi volali z agentury, abych vyplnil na odkazu od HR „psychometrii“, nic dalšího jsem nepodstupoval. Jen ty 3 kola pohovorů se stále vyššími pozicemi.

- Byl jste s výsledky seznámen? Popř. později v adaptačním procesu se k tomu výsledku váš nadřízený vrátil?

M1: Ne vůbec, nebo o tom detailně nic nevím, jen jsem byl přiván na interview, a tak jsem zřejmě dopadl dobře. Test jsem si tady prošel při vstupním tréninku, ale ten byl jeho součástí na závěr školení.

- Co si myslíte že naše firma udělala špatně, že vás ztratila a vy jste se rozhodl odejít téměř po půl roce ve funkci?

M1: Vzpomínám si velmi dobře, že jsem vás vnímal jako velkou a nejlepší firmu v regionu, ale nikdo mě neseznámil s nástrahami, které zjevně „zlomili“ i mé předchůdce. Nebyl jsem vůbec připraven, že budu čelit tolika prioritám, dotvářet nefunkční systémy, do toho podpůrná oddělení, která nespolečně pracují tak, jak jsem byl zvyklý z mé minulé praxe. To je zřejmě to klíčové...

- Myslíte, že jste udělal nějakou chybu vy sám?

M1: Snažil jsem se vše zvládnout, myslím že mám hodně zkušeností, ale podřízení nebyli na úrovni, jakou bych čekal a hodně věcí jsem byl nucen

dělat za ně, popř s nimi. To mi bralo čas a síly jinde a pak mě téměř převálcovala operativa a už to šlo jiným směrem, než bych chtěl.

- Myslíte, že se to dá nazvat, jako manažerské selhání?

M1: Tak bych to určitě nenazýval, ano možná jsem to vzdal příliš brzy. Ale nemyslíte, že to je hlavně prohra této firmy, když odejde zaměstnanec?

- Jaký by byl váš postup dnes, byla-li by ještě jednou šance a chtěl byste v této firmě setrvat a uspět?

M1: Tak to by mě nenapadlo, vím že jsem se rozhodl správně, takže si to nedovedu představit. Snad jedna myšlenka, ale zcela hypoteticky. Zřejmě bych si hned zpočátku, hodně hlasitě, říkal o pomoc nadřízených a možná bych vyměnil včas pár svých podřízených.

- Vaše odpovědi budou zpracovány k dalšímu výzkumu, chtěl byste ještě něco na závěr dodat?

M1: Možná bych vám měl popřát pevné nervy a neutuchající odolnost ...

Stručné shrnutí pohovoru s neúspěšným kandidátem č.1:

Shrneme-li výpověď dotazovaného bývalého manažera do několika oblastí, můžeme se zabývat a posoudit:

- I. Úroveň pohovoru a připravenost tazatelů.
- II. Míra dosažení vyčerpávajících informací o kandidátovi.
- III. Míra úspěšnosti, předat kandidátovi co nejuvěstižnější pravdivý popis situace na pracovišti a naše očekávání od něj.
- IV. Důvod neúspěšnosti procesu adaptace.

Ad. I: Úroveň pohovoru a připravenost tazatelů.

Kandidát vnímal celý průběh pohovoru pozitivně, ale zdál se mu zbytečně protahovaný na tři výběrová kola. Je toho názoru, že všichni účastníci, nebyli navzájem předem domluveni na strategii průběhu a každý se ptal sám za sebe a mnohdy se otázky opakovali v jednotlivých kolech. Zjevně nebyl zpracován záznam o pohovoru, který by mohl být prostudován dalšími přísedícími v následujících kolech.

Ad II: Míra dosažení vyčerpávajících informací o kandidátovi.

Informace byly kladeny se zřejmým záměrem zjistit míru zkušeností a popis prostředí předchozího zaměstnavatele. Nebylo však dosaženo, podle slov dotazovaného, plného pochopení myšlenek a názorů, rozkrytí jeho charakterových vlastností, míra měkkých kompetencí a smýšlení a náhled na lidi. Důvodem bylo, že v nejdůležitějším druhém pohovoru, došlo na průběh v anglickém jazyce a k omezenému vyjadřování z důvodu jazykové úrovně a nemožnosti probrat kandidáta do hloubky. Je zjevné, že se tazatelé tímto faktem smířili a změnili svoje zaměření na jiné oblasti.

Ad III: Míra úspěšnosti snahy předat kandidátovi co nejvýstižnější pravdivý popis situace na pracovišti a naše očekávání od něj.

Na základě zpětné vazby, neobdržel kandidát reálný popis situace tak, jak jí sám vyhodnotil později. Je možné, že důvodem byl jiný náhled obou stran na danou problematiku. Je obtížné hodnotit míru naléhavosti situace, kterou musel po nástupu řešit, ale zjevně očekával, že by nástup přehodnotil nebo by se na výzvu připravil.

Ad IV: Důvod neúspěšnosti procesu adaptace.

Oblast adaptace byla zdůrazňována v průběhu šetření několikrát a se zjevnými emocemi. Dotazovaný manažer vnímal situaci svého adaptačního procesu velmi negativně. Cítil se být hozen do problému, že je na to sám a na podřízené a zkušenější kolegy se nemohl obrátit zcela bez obav. Problém, který popsal nevnímá zcela jako své selhání a větší část viny neúspěchu a jeho selhání nese nadřízený a tedy firma. Je zjevná nízká schopnost sebereflexe, protože na jeho pozici se očekává samostatnost, schopnost vyžádat si pomoc v pravý čas a poskytovat průběžně zpětnou vazbu proaktivně. Nebyla výrazná sebereflexe, a to ani s odstupem doby.

Pohovor č.2

Tazatel: Vladimír Verner

Manažer (M2): Muž; v současné době pracuje ve firmě, ale na jiné pozici;

Změna pracovního zařazení se odehrála před 4 měsíci; 39 let;

Doba setrvání ve firmě 2,5 roku; Manažerská praxe 2 roky.

Pohovor byl proveden ve školící místnosti. Bylo nutné umožnit respondentovi nerušenou atmosféru. Zpočátku působil dojmem, že se k situaci v minulosti, která jej evidentně stále trápí, odmítne vyjadřovat a už vůbec nebude chtít sdílet své poznatky z výběrového řízení. Po ujištění, že rozhovor je anonymní a zůstane v rovině výzkumu procesu náboru, svolil k následnému popisu a vlastnímu vyjádření. Pro samotný výzkum je jeho svědectví velmi přínosné, protože byl jediným přijatým kandidátem, který byl ze své pozice manažera následně odvolán. Nicméně se za celou dobu rozhovoru, který trval více než hodinu, nepodařilo docílit naprosté upřímnosti. Důvodem je vysvětlení, které odcituji: *“Již jednou jsem byl sesazen a nechci riskovat další problémy“*.

Stručné shrnutí pohovoru s neúspěšným kandidátem č.2:

Shrneme-li výpověď dotazovaného bývalého manažera, kterému byla nabídnuta nižší pozice na jiném oddělení, je nutné se zabývat a posoudit:

- I. Úroveň pohovoru a připravenost tazatelů.
- II. Míra dosažení vyčerpávajících informací o kandidátovi.
- III. Míra úspěšnosti procesu adaptace.
- IV. Důvody přehodnocení schopností manažera a nabídnutí přestupu.

Ad I: Úroveň pohovoru a připravenost tazatelů.

Bývalý kandidát výběrového řízení byl rovněž, jako v prvním případě navržen personální agenturou. Dle jeho názoru, bylo výběrového řízení velmi zdouhavé, značně dlouhé intervaly mezi jednotlivými kroky a rozhodnutím o přijetí, odhadem 3 měsíce, takže až k nástupu do firmy celý proces trval necelých 6 měsíců. Způsob a úroveň již dotazovaný bývalý manažer hodnotil velmi kladně. Zvláště je nutné podotknout, že bylo rozhodnuto po dvou pohovorech, to bylo méně než v předchozím případě.

Ad II. Míra dosažení vyčerpávajících informací o kandidátovi.

V této oblasti se celý průběh dotazů a odpovědí zaměřoval na zjištění, zda zvolený kandidát je dostatečně zkušený pro nabízenou pozici. Z důvodu krátké zkušenosti v pozici manažera, vnímal kandidát další otázky jako způsob prověření schopností vést podřízené a byl vystavován množství situačních příkladů k řešení. Vnímal to jako akt nedůvěry v jeho schopnosti, ale chápal to. Důležitý okamžik byl i časový skluz, který

byl zřejmě důvodem k přeskočení AC (Assessment Centre). Později se ukázalo, že obava o nedostatečných zkušenostech, kompetencích v oblasti řízení lidí, byla oprávněna.

Ad III. Míra úspěšnosti procesu adaptace.

Z pohledu dotazovaného byl adaptační proces velmi pozvolný a povzbuzující pro vyrovnávání se s nárůstem odpovědnosti a četnosti problémů. To vše do doby, kdy byl plně zodpovědný za svěřený úsek. Následně se objevilo mnoho organizačních a kvalitativních problémů, které odhalily nízkou rezistenci vůči stresu a vnějšímu tlaku. Zmíněný pracovník popsal toto období, „že byl obětním beránkem a už mu nikdo nepomohl“. Po následující dva roky se střídala období úspěšnější a znovu velmi kritická.

Ad IV. Důvody přehodnocení schopností manažera a nabídnutí přestupu.

Z celé kauzy je jednoznačně nejzajímavější tato část vývoje událostí, přesto, že po 2,5 letech již nehovoříme o procesu adaptace, ale nahlížejme na to pohledem zpětné vazby, kde bychom mohli objevit případnou slabinu celého procesu náboru. Na základě položených otázek, které měli objasnit okolnosti vedoucí k rozhodnutí nahradit neúspěšného manažera se prokázalo, že bývalý kandidát byl velmi nezkušený, takovou pozici zastávat, oblast odpovědností byla mnohonásobně větší, než byly prokazatelné praktické zkušenosti. Z celého šetření může být rovněž vyhodnoceno, že přijímací tým se rozhodl k určitým kompromisům a příjem kandidáta byl podmíněn přidělením zkušenějšího kolegy v roli mentora. Celý problém poukazuje na to, že ani delší a stínovaná adaptace zkušeným kolegou, nepomohla ke sběru zkušeností nutných ke zvládnutí náročných úkolů a požadavků kladených na jeho osobu a na oddělení. Situace vyústila v rozhodnutí nejvyššího managementu, nabídnout kandidátovi nižší pozici na technickém oddělení, s menšími pravomocemi a s příslibem podpory v jeho jiném zaměření. Na poslední otázku, zda cítí nějaký podíl na předešlé situaci, bylo tímto bývalým manažerem potvrzeno, že jeho schopnosti jsou více směřované k technickému úseku podpory výroby, méně pak ke schopnostem vést podřízené a velké týmy.

Pohovor č.3 a č.4

Následující 2 pohovory s úspěšnými kandidáty, jsou shrnuty v jiné tematické celky, než předchozí pohovory, vykazující pozitivní společné prvky výběrového řízení. Úspěšnými proto, že všichni jsou velmi dobře zapracovaní manažeři na svých úsecích, osvědčení lídři, kteří řídí procesy s více než 300 zaměstnanci.

Tazatel: Vladimír Verner

Manažer (M3): Muž; zastává ve firmě manažerskou pozici již 6 let;

Manažerskou pozici získal povýšením z pozice supervizor; 39 let;

Manažer (M4): Muž; zastává ve firmě manažerskou pozici 1,5 roku;

Manažerskou pozici rovněž získal povýšením; 43 let.

Stručné shrnutí pohovoru s úspěšným kandidátem č.3 a č.4:

Shrneme-li výpovědi obou manažerů, nalezneme určité shody v názorech a je možné sloučit oblast jejich výpovědí do následujících 4 bodů:

- I. Průběh přípravy na povyšovací proces.
- II. Výběrové řízení a jeho specifika.
- III. Povyšovací proces ve firmě.
- IV. Interní nebo externí kandidát, vyváženost a spravedlnost.

Ad I. Průběh přípravy na povyšovací proces.

Oblast přípravy pro oba kandidáty byla stěžejním pilířem aktivity „Talent development“. Rozvíjení talentů je proces výchovy, motivace a přípravy talentovaných zaměstnanců této firmy na vyšší pozice. Proces je dle zjištění nastaven velmi dobře a je zjevně funkční, následuje teoretické postupy, které např. dobře popisuje i odborná literatura, která toto definuje takto: *„Příprava pracovníků zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i*

příprava na výkon řídicí funkce“.²⁰ Celá příprava těchto kandidátů v development centru se zaměřovala na nominaci do programu a identifikaci potřeb pro budoucí rozvoj. S oběma kandidáty byly vedeny pravidelné schůzky pro oboustrannou zpětnou vazbu ze všech školení po celou dobu vzdělávacích aktivit. Jediný workshop, kterého se jako kandidáti k jejich lítosti neúčastnili, byl emoční leadership, probíhající ve firmě po dobu již 3 let. Celý kurz má velmi dobrý ohlas od všech účastníků, protože zde poznávají sami sebe a vidí lépe svoji roli v týmu.

Ad II. Výběrové řízení a jeho specifika.

Výběrové řízení probíhalo poněkud nestandardně, protože externí výběr byl pozastaven a personální oddělení vyčkávalo na výsledek povyšovací procesu. Nedošlo tím k soutěži mezi externími a interními kandidáty. Pokud se však zamyslíme, že vedoucí zaměstnanci dlouhé období připravovali interní kandidáty pro vyšší pozici, tak byl tento postup naprosto v souladu s firemní strategií rozvoje zaměstnanců. V obou případech byl pořádán pouze jediný pohovor s představitelem HR a nadřízenými.

Ad III. Povyšovací proces ve firmě.

Do roku 2017 byl v platnosti interní předpis o povinném povyšovacím procesu, který byl zjevně inspirován v mateřské japonské firmě. Kandidáti se bez výjimky museli na závěr svého rozvojového individuálního plánu připravit na sebe prezentaci. Prezentaci vlastního pohledu na potřeby firmy a obhájit své myšlenky a vysvětlit možné přispění k budoucímu rozvoji firmy. Taková příprava prezentačního materiálu zabrala mnoho času, mnohdy i 2 měsíce. Dle vzpomínek obou manažerů, jejich sebe prezentace byla limitována na 15 min a max. do 18 stran obsahu. Předsedající komise byla ve složení nejvyšších představitelů firmy a nadřízených, jako přísedících. Na závěr prezentace byli kandidáti vystaveni množství doplňujících otázek a kandidáti tím byli následně nuceni čelit mnohdy i stresujícím okamžikům. Zajímavá byla i role nadřízeného, protože on byl po celé období tím mentorem, jak vypracovat co nejvýstižnější obsah prezentace a jak

²⁰ BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

to rovněž hodnotně předat. Dnešní povyšování interních kandidátů probíhá dle jiných postupů, které již neobsahují proces sebezprezentace.

Ad IV. Interní nebo externí kandidát, vyváženost a spravedlnost.

Nejprve je nutné zmínit pohled obou kandidátů na procesy náborů z vnějších a vnitřních zdrojů. Vždy, když byl do oddělení přijímán nový vedoucí pracovník, mnozí to vnímají jako zklamání, že přišli na několik dalších let o příležitost se ve firmě ucházet o vyšší pozici. Potvrzují rovněž, že takto smýšlí většina kolegů z jejich okolí, dokonce tato skutečnost u některých vyvolala přesvědčení, že by měli hledat příležitost jinde, v jiné firmě. Nabídek je prý stále dost, vzhledem k aktivitě „Headhuntingu“, kteří přímo vyzývají k takovému kroku úsměvnými hesly: „Tato pozice je právě pro vás“; „Nebojte se opustit zlatou klec“; „Nerozumí vám váš šéf?“ apod. Pro ně to mělo velký význam, že byli po celé období součástí příprav na změnu organizační struktury, byli informováni o výsledcích své práce, proto neuvažovali o změně nebo odchodu. Na závěr však odpověděli odlišně na otázku: „Co by se stalo, kdybyste neuspěl a nebyl povýšen?“ Jeden respondent M3 byl s touto možností od začátku seznámen a myslí si, že by měl dostatek síly se s tím vyrovnat, ale nevěděl, zda by se snažil docílit svého uplatnění znovu a jak dlouho by byl ochoten znovu čekat. Oproti tomu respondent M4 věděl, zřejmě takto i uvažoval, že by zcela jistě odešel z firmy hledat příležitost jinde. Tyto odpovědi nabídl ještě dodatečnou otázku, která byla položena po několika dnech, která zněla: „Jste-li přesvědčen, že nábořem jsou připraveni o šance interní kandidáti, tak zároveň zastáváte názor, že není dobré nabírat externí kandidáty?“ V této otázce jsme společně dospěli ke konsensu, že opačný trend by nebyl rovněž zdravý, zejména by neexistovala zdravá konkurence a do firmy by nevstupovaly jiné a inovativní myšlenky.

Pohovor č.5 – finální respondent

Tazatel: Vladimír Verner

Manažer (M5): Muž; V současné době pracuje ve firmě na pozici manažer;

Doba setrvání ve firmě 7 let; Manažerská praxe 8 let před
nástupem. Věk 56 let

Průběh pohovoru u posledního z manažerů probíhal ve dvou sezeních, protože nám zarezervovaný čas přerušila jiná operativní událost. Ostatně celý průběh byl naprosto odlišný od předchozích. Kandidát je nejstarším manažerem z celého týmu výroby, má nejdelší zkušenosti. Svoji kariéru manažera vyzkoušel a budoval ve 4 firmách, vždy z oblasti automobilového průmyslu. Na průběh přijímacího pohovoru si pamatoval jen částečně, bez hlubších detailů. Proto bylo přikročeno k vyhodnocení jeho vlastních zkušeností s náborem z pohledu člena přijímacího týmu.

Stručné shrnutí pohovoru s neúspěšným kandidátem č.5:

Ve shrnutí odpovědí posledního z respondentů bylo využito jiných možností, jak nahlížet na proces přijímání pracovníků ve firmě, protože manažer nám nabídl mnoho zpětné vazby a vlastní zkušenosti nabyté z procesů náborem. Neplánovitě se nám nabízí náhled z opačné strany. Pro zachování stejné struktury, jsou jeho výpovědi jsou shrnuty do několika oblastí:

- I. Odlišnosti v trendech přijímání vedoucích pracovníků před 15 lety.
- II. Výběrové řízení a jeho specifika v současné firmě.
- III. Sebereflexe kandidáta, vlastní chybování, omyly.
- IV. Další vývoj, směřování firmy k problematice rozvoje vlastních manažerů.

Ad I. Odlišnosti v trendech přijímání vedoucích pracovníků před 15 lety.

Jedná se o velmi přínosné porovnání odlišností mezi současností a minulostí v období 15 let. Největším rozdílem spatřuje v posouvání věkové hranice manažerů směrem dolů, pokud zůstáváme v oblasti vedení zaměstnanců v oddělení výroby, ne např. bankovních úředníků atd. Z pohledu kandidáta bylo vzácnou výjimkou, že pozici manažera zastával člověk ve věku 35 let a ještě mladší. Dnešní absolvent VŠ již při vstupním pohovoru projevuje zřetelný zájem o možnosti takovou pozici zastávat v horizontu několika následujících let. Zastává také názor, že se nyní klade vyšší důraz na měkké schopnosti než v historii firmy, kde se více hledělo na praxi a vzdělání. Osobně neví, jak si relevantně takové schopnosti ověřit. Důvěřuje proto metodikám „assessment centre“ apod. a vlastní intuici.

Ad II. Výběrové řízení a jeho specifika v současné firmě.

Pozitivně hodnotí možnosti současných postupů oddělení lidských zdrojů spatřuje v účinném prověřování kandidátů prostřednictvím psychometrie a jiných metodik, finančně dostupných již pro pozice od supervizora výše. To umožňuje dokonalejší přípravu pro pohovory na základě informací z testů a posudků odborníků, psychologů. Jako slabé místo spatřuje v nezkušenosti personálu na kontaktních místech, kteří tvoří jakýsi filtr pro veškeré uchazeče, kteří zařazují jejich předpoklady do možných uplatnění na základě specifík. Nicméně ke škodě firmy jako stroje, bez hlubšího náhledu. Stalo se mu, že mu nebyl nabídnut kandidát, který nesplnil kritéria dosaženého vzdělání, ale přes jiné doporučení v něm našel při pozdějším pohovoru velký potenciál. Jinými slovy firma utrácí velké peníze zbytečně za služby externích personálních a headhunterských společností a nevyužívá maximálně možností trhu od přímých zájemců o zaměstnání.

Ad III. Sebereflexe kandidáta, vlastní chybování, omyly.

V průběhu tohoto pohovoru nastalo již zmíněné přerušení, ale zároveň se ukázalo, že to mělo pozitivní vliv na další průběh v druhé části společného setkání. Např. promyšlení si odpovědí z oblasti svých zkušeností bylo obohaceno o některé cenné zkušenosti a sebereflexe, které nebyly zmíněny při prvním sezení. Manažerský styl respondenta, byl po více let směřován na direktivní způsob vedení podřízených, dnes více konzultuje a snaží se podnitit argumentaci svých podřízených k obhájení jejich názorů. Dále výchovou podřízených se prakticky zabýval až v současné firmě, protože předchozí zaměstnavatel, měl prý jinak nastavenou strategii nábory a interního povyšování. Téměř žádné investice do vzdělávání a růstu zaměstnanců. Kariérní růst byl světlou výjimkou.

Ad IV. Další vývoj, směřování firmy k problematice rozvoje vlastních manažerů.

Respondent cítí významnou chybu ve zrušení sebezprezentací vybraných interních kandidátů v procesu povyšování talentů. Dle jeho názoru byl systém přínosný v tom, že mnozí z kandidátů byli nuceni obětovat volný čas i víkendy pro zvládnutí kvalitní přípravy, ale protože chtěli prokázat své přednosti, zkušenosti a schopnosti na takovou pozici dosáhnout, nebyli povýšeni jen z důvodu doporučení, nebo za dosažené týmové výsledky. Vzpomíná si rovněž, že po opakujících se protestech kandidátů z řad

technologie, byly vyslyšeny názory, že je systém zbytečný, že za 15 min. není možné kandidáta ohodnotit jako vhodného. Údajně jsou zbytečně vystavováni stresu a hlavním argumentem bylo, proč externí kandidát toto absolvovat nemusí a je na pozici přijatý bez podrobné znalosti jeho skutečných kvalit a minulosti. Pro další vývoj firmy by měl být nábor zaměřen na proces vzdělávání a výchovu interních pracovníků také proto, že pro mnoho z nich je tou hlavní motivací překonávání každodenních překážek a odolávání psychické zátěži. Za posledních několik let u současné firmě tento manažer vychoval své dva nové potenciální nástupce a ti zase své, to bývá nepsanou podmínkou, když se jeho podřízený posouvá směrem nahoru. Manager M5 potvrdil na těchto příkladech, že taková změna v posunu jednoho interního kandidáta na vyšší pozici s sebou nese celý řetězec událostí směrem dolů. Jeho osobní názor na poměr přijímání externích pracovníků ke počtu interních kandidátů by měl být 1:2 min. ve prospěch interních náborů, maximálně až poměru 1:3. Tím by se vytvářelo prostředí pro motivaci, výchovu a uplatňování vlastních zaměstnanců. V opačném případě přestupují dobří zaměstnanci do jiných společností, kde hledají nová a postavením vyšší uplatnění, které se jim nedostalo v jejich mateřském firmě.

5.2 Souhrn a vyhodnocení rozhovorů s manažery výrobního oddělení

Do pohovorů se zapojilo celkem 5 výrobních manažerů, kteří zastávali, nebo stále zastávají tuto pozici v posledních 5 letech. Jejich výpověď k tématu procesu přijímání pracovníků, nábor a stabilizace byl doplněn rovněž o proces interního postupu a vzdělávání stávajících zaměstnanců.

Respondenti M1 a M2 již v ve firmě na manažerské pozici již nepracují, a manažer M1 odešel. Oba zdůvodnili okolnosti svého neúspěchu ze svého pohledu a popsali silné a slabé stránky procesu přijímání pracovníků ve firmě DMCZ. Jednání, metodika náboru až do fáze adaptace není jednoznačně popsána, lépe řečeno je přímo závislá na lidech, kteří jsou součástí procesu a rovněž je znatelná rozdílnost postupů a výsledků, které nejsou sjednoceny ve standardizovaný a dobře vyhodnotitelný proces.

Respondenti M3 a M4 jsou stále v pozici a velmi úspěšní manažeři. Jejich způsob náboru byl veden dle nastavených směrnic a metodik, vycházejících ze zdravé firemní filosofie výchovy a vzdělávání nových řídicích zaměstnanců. Prošli úspěšně procesem

individuálního rozvojového plánu až k procesu povýšení vč. adaptace. Oblast, která jim nejvíce chyběla v průběhu příprav na jejich novou pozici, byla součástí měkkých dovedností, konkrétně „emoční leadership“.

Respondent M5, nejzkušenější současný liniový manažer, přinesl náhled do současného a minulého systému přijímání nových pracovníků a vyjádřil mnohá opodstatněná tvrzení, jaký by měl být poměr mezi externími a interními nábor. Jaké, by firma měla vytvářet podmínky pro motivaci a růst zaměstnanců, jak zajistit přínos nových pohledů a zkušeností s příchodem externích zaměstnanců do firmy a zároveň zajistit zachování určité rovnováhy. Jeho osobním odhadem je poměr 1:2 až 1:3 pro interní nábor.

Sekundárním zjištěním je však skutečnost, že je-li přijímací pohovor veden v jiném, než mateřském jazyce, je pro ně velmi omezující vyjadřovat se o pocitech a podvědomých procesech smýšlení tak, aby byla rozkryta emoční oblast, jedna důležitých měkkých manažerských kompetencí. To platí i pro středně-pokročilou jazykovou úroveň kandidátů. Obecně u mnohých z kandidátů nebyla důkladně oblast emoční inteligence zkoumána, jako u bývalých M1 a M2 se potvrzuje, že řízení lidí bylo jejich největší slabinou a nejpravděpodobnějším důvodem neúspěchu.

Poslední důležitý poznatek je, že mezi manažery v současné době není žádná žena, protože ta jediná ukončila PP (pracovní poměr) před 3 lety. Jistě by manažerský tým pomohlo obohatit názorovou pestrost, kdyby byl doplněn o genderové zastoupení obou pohlaví. Obecně je ve firmách v okolí, s programem výrobního charakteru, málo žen na řídicích pozicích.

5.3 Kvalitativní výzkum formou dotazníku

Průzkum č.6 - test formou dotazníku – emoční inteligence.

Výzkum dotazníkové šetření vznikl na základě zpětné vazby u předchozího výzkumu z pohovorů manažerů výroby.

Účel studie má za úkol posoudit úroveň současného nižšího managementu, konkrétně u pozice supervizor oddělení výroby, v oblasti emoční inteligence. Dotazník se zabývá otázkou „**Jak dobře znáte lidi?**“ U vedoucího pracovníka je předpokládáno, že jeho odpovědi potvrdí minimálně střední až vyšší úroveň. Šetřený vzorek byl 15

respondentů, ale jeden z nich nedokončil test, a proto jsou jeho odpovědi neplatné a nebudou započítány do vyhodnocovacích dat. Není zkoumána věková, genderová ani jiná rozdílnost u respondentů. Otázky jsou formulovány do elektronického anonymního dotazníku, tak aby byl umožněn jednoduchý a rychlý sběr odpovědí, zároveň snadné a časově nenáročné vyplnění dotazníku. Z tohoto důvodu byla zvolena forma dotazníku, který nabízí společnost „**Survio s.r.o.**“ prostřednictvím internetových stránek. Přístup pro každého z respondentů je umožněn prostřednictvím internetového odkazu, dále přístupového hesla, které bylo všem přeposláno na firemní e-mailovou adresu. Obsah a skladba **15 otázek** byla sestavena dle publikace „*Testy emocionální inteligence*“ od autorů S. Brockerta a G. Braunové s.40.

Název a podmínky pro vyplňování byly stanoveny takto:

„VÁŠ POHLED NA LIDI“

- Dotazník je nutné vyplnit v co nejkratším čase, využít prvního názoru.
- Možnost vyplnění odpovědi z možností
ANO.
NE.
MŮŽE BÝT / NEMŮŽE BÝT.
- V testu se již není možné vracet k vyplněným odpovědím.
- Pro uzavření dotazníku je výsledek automaticky odeslán do databáze.
- Celá aktivita byla časově omezena na týden.
- Odpovědi jsou anonymní, aby byla zachována upřímnost.

Dotazníkem poskytnuté otázky nemohou přesně určit z jednoho testu (celkem je obsahem 52 testů) úroveň dotazovaných zaměstnanců, ale může vyhodnotit přibližně způsob jejich smýšlení, názoru na lidi. který je doporučen v publikaci následovně. V případě úspěchu celé aktivity pro zaměstnavatele je možné sestavit komplexnější obraz současné úrovně řídicích pracovníků prostřednictvím všech publikovaných testů.

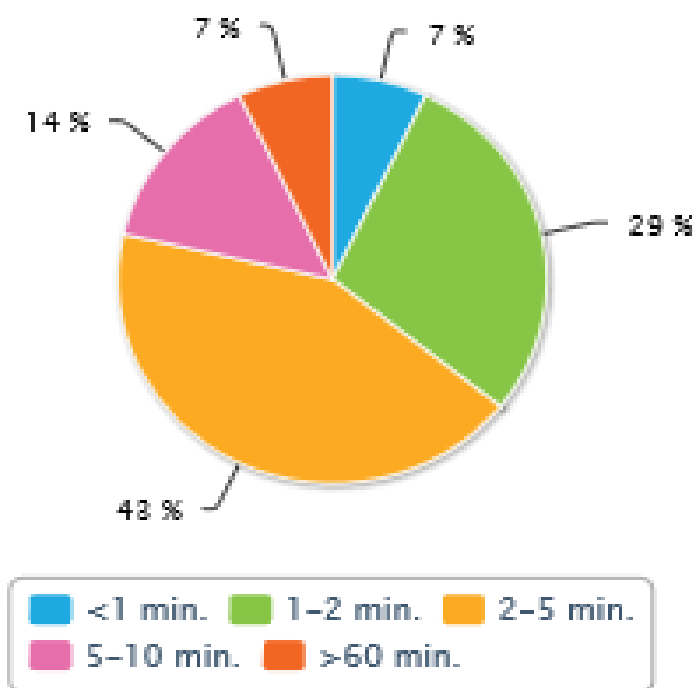
Souhrnná grafická analýza, po uzavěrci dotazníkového šetření:

V této souhrnné analýze je zřejmé detailní zobrazení důležitých okolností, které vypovídají o následujících datech:

- Potřebný čas k vyplnění dotazníku (zadání pro respondenty bylo v co nejkratším čase)
- Zdroje návštěv (graf zobrazuje způsob přihlášení do dotazníkového šetření)
- Historie návštěv (informace definuje období, ve kterém bylo dotazníkové šetření vyplněno)
- Celkem návštěv (procentuální dokončení dotazníkového šetření)

Graf 1: Potřebný čas k vyplnění dotazníku

Čas vyplňování dotazníku

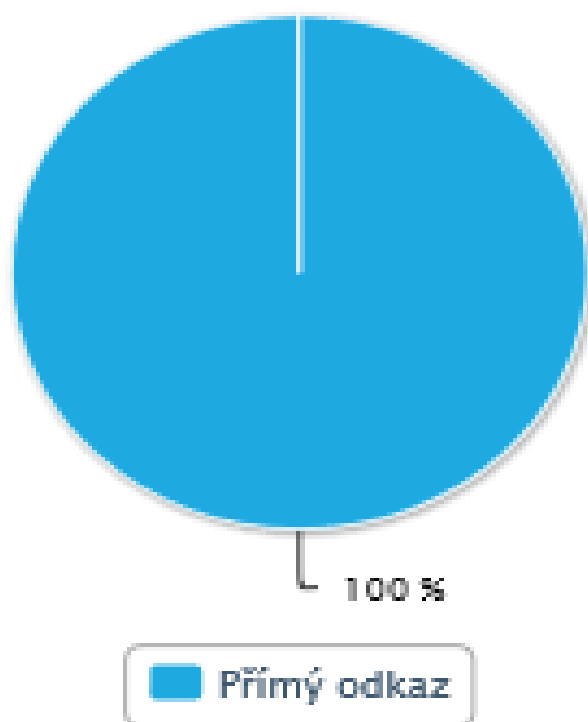


Zdroj: Vlastní výzkum

Zobrazený údaj vypovídá o dodržení předpokladu, že respondent bude respektovat zadání, které bylo takové, že se bude snažit vyplnit co nejrychleji a to tak, že odpoví na otázky nejlépe bez dlouhého přemýšlení, tak jak to cítí.

Graf 2: Zdroje návštěv

Zdroje návštěv

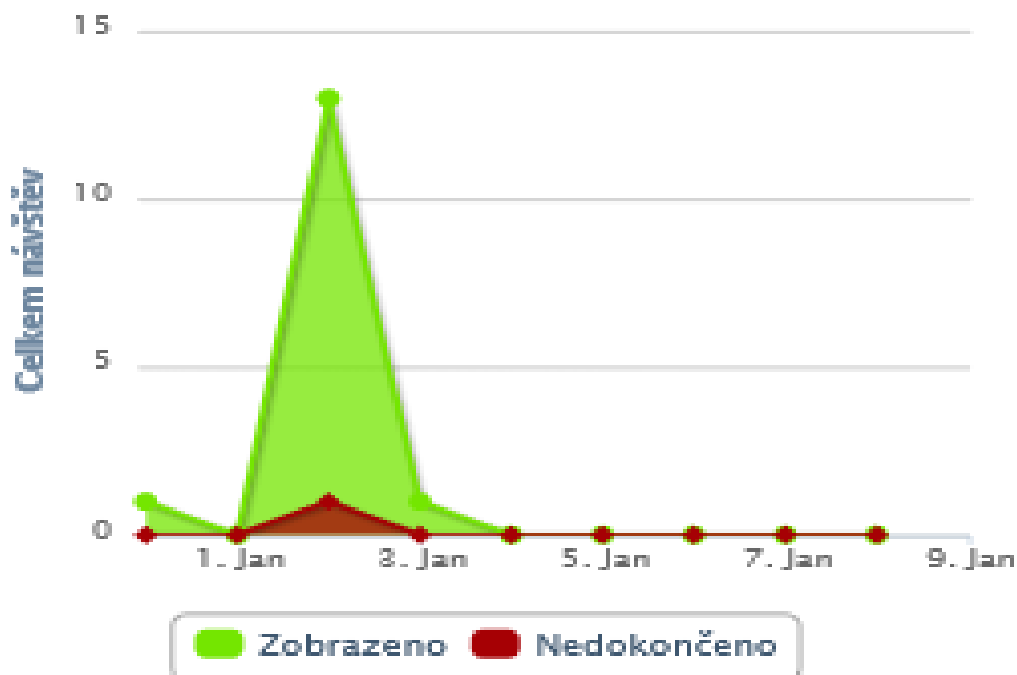


Zdroj: Vlastní výzkum

Pro samotný výzkum nemá zvláštní význam, snad jen pro následující případné výzkumy může být indikátorem volby účastníků, elektronický, popř. písemný dotazník. Vzhledem k výsledku je zjevné, že 100% respondentů volilo elektronickou verzi.

Graf 3: Historie návštěv

Historie návštěv



Zdroj: Vlastní výzkum

Před samotným spuštěním dotazníkového šetření nebylo zřejmé, kolik času bude nutné ponechat pro pohodlné, nicméně akceptovatelně dlouhé období k vyplnění dotazníku. Pro následující výzkumy, je možné se inspirovat pro limit do 1 týdne.

Graf 4: Celkem návštěv

Celkem návštěv



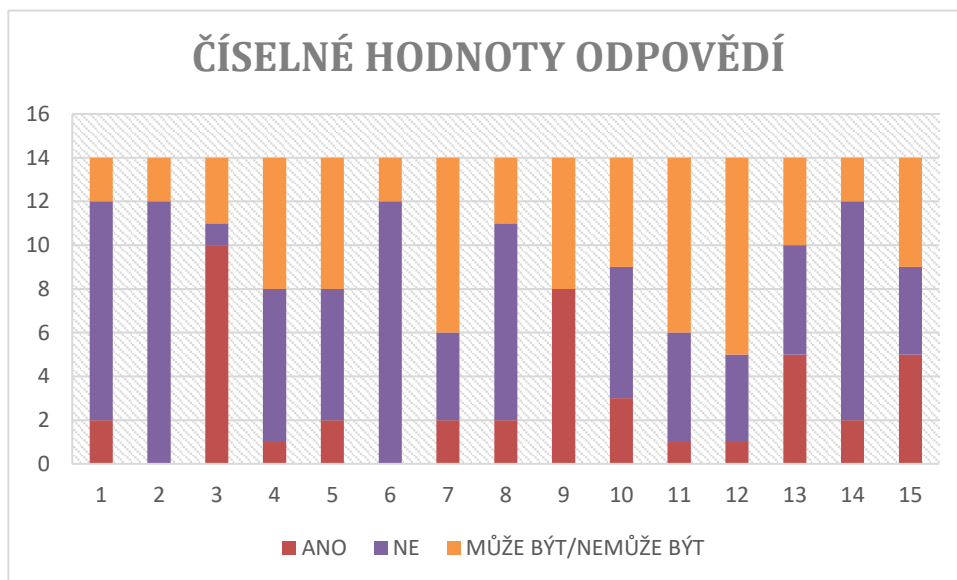
Zdroj: Vlastní výzkum

Z posledního grafu a z automaticky se generujících dostupných informací, je zřejmé, že jeden z 15 oslovených respondentů dotazník nedokončil, proto jsou jeho veškeré odpovědi neplatné a z analýz výsledků byl vyřazen.

Výsledek je 14 odpovědí v čase do 5 min ve většině případů. Všechny 15 položených otázek je detailněji uvedeno v příloze této práce na formuláři, který již zmíněná aplikace umožňuje v písemném zpracování. Nyní je možné posoudit odpovědi z pohledu

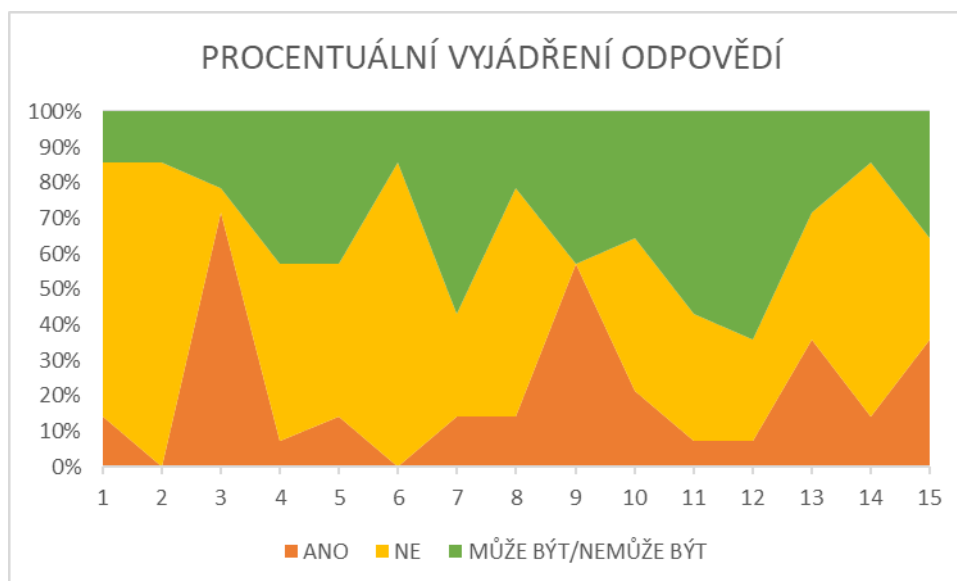
matematického vyhodnocení v absolutních hodnotách k možnostem odpovědí a také z pohledu váhy vyjádřené v procentech pro každou z možných odpovědí.

Graf 5. Sumarizace odpovědí pro jednotlivé otázky



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6. Procentuální váha 3 možností odpovědí



Zdroj: Vlastní výzkum

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Hodnocení dle doporučení publikace „Testy emociální inteligence“ je následovně popsáno: „*Hodnocení zachycené v patnácti výročí tohoto malého testu sdílí sice mnoho lidí, ale jsou zpravidla nepodložené. Jsou to předsudky. Kdo je přijme, má upevněnou a navíc falešnou představu o lidech.*“ Správná odpověď na každé tvrzení (otázku), která svědčí o dobré znalosti lidí je: **MŮŽE BÝT/ NEMUSÍ BÝT.**²¹

Tab.4 Detail všech odpovědí a procentuální váhy z 3 možností.

	Otázky 1-15															Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
ANO	2	0	10	1	2	0	2	2	8	3	1	1	5	2	5	44
NE	10	12	1	7	6	12	4	9	0	6	5	4	5	10	4	95
MŮŽE BÝT/NEMŮŽE BÝT	2	2	3	6	6	2	8	3	6	5	8	9	4	2	5	71
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	%
ANO	14,3	0	71,4	7,1	14,3	0	14,3	14,3	57,1	21,4	7,1	7,1	35,7	14,3	35,7	20,9
NE	71,4	85,7	7,1	50	42,9	85,7	28,6	64,3	0	42,9	35,7	28,6	35,7	71,4	28,6	45,2
MŮŽE BÝT/NEMŮŽE BÝT	14,3	14,3	21,4	42,9	42,9	14,3	57,1	21,4	42,9	35,7	57,1	64,3	28,6	14,3	35,7	33,8

Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledek testu je matematicky vyjádřen tak, že odpovědělo 14 respondentů. Nejčastější odpověď byla NE a celkově nasbírala 95 bodů, v procentech to je 45,2% váha ze 100% odpovědí. Znamená to, dle popisu autorů testů, že dotazovaná skupina nedosáhla většinové váhy pro pozitivní hodnocení jejich znalostí lidí. Je zřejmé, že se i přes léta praxe uchylují k nepodloženým předsudkům, dle doslechu apod.

5.5 Vyhodnocení výzkumu z pohovorů a doporučení

Kvalitativní výzkum má velký význam pro firmu DMCZ i pro tazatele samotného. Poměrně rozsáhlé pohovory mají cennou zpětnou vazbu zejména proto, že všichni respondenti aktivně spolupracovali a snažili se svým svědectvím přinést podněty

²¹ BROCKERT, S. a G.BRAUNOVÁ. *Testy emocionální inteligence*. 52 testů EQ. Ikar, 1997. ISBN 80- 7202-149-4.

k případné revizi procesu přijímání nových pracovníků, výchovy a vzdělávání svých zaměstnanců a zavést dohled nad adaptačním procesem. Nešlo jen, jak se dalo očekávat, pouze o kritiku systému. Pozitivně hodnocen je proces výchovy a vzdělávání nových řídicích pracovníků uvnitř firmy. Směřování otázek a odpovědí bylo obohaceno a další zjištění, že původní povyšovací systém ve firmě byl sice náročný, ale prověřil odhodlanost kandidátů se vážně o vyšší pozici ucházet, snažit se obhájit vlastní postoje a projevit zápal pro věc a uspět.

Hlavní oblasti zájmu lze seřadit takto:

- Sdílené poznatky mohou vést k zamyšlení, jak přijímací pohovor učinit více zaměřeným na schopnosti vést a řídit podřízené, a to i případně, že je veden v anglickém jazyce pro nadřízeného z Japonska, Velké Británie apod. Výstup zejména z prvních pohovorů výzkumu poukázal na skutečnost, že kandidát vnímal nemožnost dostatečně vyjádřit své názory a pocity, jako slabinu. Pokud se přikloníme k názoru, že přijímací pohovor je vhodným prostředkem ke zjištění sklonu k empatii, znalosti sebe samého, tak je míra porozumění otázkám a odpovědím prioritní a velmi důležitá. Jedna z možností je přítomnost tlumočnicka, který v určitých okamžicích bude přizván k tlumočení náročnějších překladů, aniž by tento fakt snížil úroveň nebo hodnotu kandidáta, který musí splnit jazykovou úroveň B2.
- Dále je zjevné z některých vyjádření respondentů, že je nutná dokonalejší příprava pro popis pozice na přijímací pohovor. Nejvíce informace o pravdivé skutečnosti, v jakém se svěřovaný úsek nachází, jací a jak zkušení jsou tam členové týmu a s jakými obtížemi se zřejmě bude potýkat apod. Kandidát by měl obdržet pravdivé informace o současných problémech úseku, pro který je přijímán, jaký tým bude vést a nakolik se může na podřízené spoléhat. V opačném případě je adaptační proces již od počátku poznamenán překvapením, zklamáním, které může přispět k nedůvěře v nadřízené, kteří nepodali objektivní popis situace. Bude doporučena předem písemně strukturovaná charakteristika problému oddělení před přijímacím pohovorem, která povede k zamyšlení nad důležitými informacemi.

- Proces adaptace je nutné mít připravený předem a celý proces je nutné monitorovat rovněž ze strany oddělení lidských zdrojů, protože současný adaptační proces je plně v kompetenci nadřízeného. Jsou znatelné rozdíly v přístupu, vnímání podpory a podávání zpětné vazby dle úrovně a zkušenosti přímého nadřízeného, tak uvedli respondenti zejména z externích náborů. Svědčí o tom rozdílnost v přístupu nadřízených všech dotazovaných manažerů, zejména nadřízený, který nechápe důležitost procesu adaptace a není-li ze strany oddělení lidských zdrojů splněna funkce kontrolního a poradního orgánu, může vést k odchodu z firmy. Doporučení bude zaměřeno zejména na vyžadování záznamu o pohovoru v průběhu adaptačního procesu a vytvoření směrnice pro popis procesu adaptace.
- Na základě posledního dodatečného výzkumu, by měl být posouzena priorita vzdělání právě v oblasti emoční inteligence. Současný stav nižšího managementu není špatný, ale jsou zde zřejmé rezervy. Nicméně není možné na základě jediného dotazníku, testu č.40, určit přesně úroveň respondentů. Proto se nabízí hlubší průzkum dle odborné publikace uvedené v praktické části u této cílové skupiny. Tam se rodí další potenciální interní kandidáti a je možné situaci zlepšit tím, že bude výběr kandidátů obohacen o posudek přibližné úrovně emoční inteligence všech interních kandidátů bez velkých finančních investic do AC výzkumů.
- Závěrem je nutné pozvednout, dle pozitivní zpětné vazby, velmi dobře vedený a zpracovaný projekt vzdělávání a přípravy kandidátů v tzv. Talent development programu. V tomto případě se jednoznačně manažeři shodli na pozitivním hodnocení procesu přípravy interních kandidátů bez nutnosti změn.
- Doporučení nejzkušenějšího respondenta nás rovněž vede k přehodnocení znovuzavedení již zrušeného povyšovacího procesu u interních náborů, se zachování spravedlnosti a rovných šancí a podmínek s externími kandidáty. Proces revize byl měl přihlídnout k názorům, které vedly ke zrušení povyšovacího procesu. Největší výtky a obavy kandidátů byly směřované na sebezprezentaci, proto je nutné lépe specifikovat průběh a nároky kladené na kandidáty s definovaným časovým předstihem tak, aby nedocházelo ke zbytečným stresujícím situacím a byl dostatečný prostor na kvalitní

přípravu. Je mnoho způsobů, jak zachovat přiměřený tlak a přitom neodradit kandidáta od motivace prokázat vše, co se ukrývá v nitru jeho osobnosti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce nás seznamovala již od prvních řádků s oblastí přijímání nových pracovníků, které věnovala podstatnou část teoretické části. Jde o problematiku náboru, přijímacího procesu vč. pohovorů až po samotné začlenění nových pracovníků na pracovní místo i do pracovního kolektivu. Z pohledu schopností vést a řídit podřízené se práce věnovala i oblasti emoční inteligence která, jak se ukázalo v praktické části, chybí zcela v současném systému posuzování vhodnosti kandidátů. Celý proces přijímání nových zaměstnanců byl pro naléhavost problému v mateřské firmě specificky zaměřen na pozici manažer výrobního oddělení. K upřesnění teoretických poznatků uvedených v odborné literatuře, si práce zejména v praktické části kladla za cíl nalézt odpověď, proč není nábor nových manažerů vždy úspěšný? Zejména v krátkém období po adaptačním procesu.

Praktická část potvrdila původní hypotézu, že budou nalezeny slabiny v systému a bude možné objektivně definovat nedostatky v procesu náboru nových pracovníků. Již při prvním kontaktu firmy s potencionálním kandidátem, může dojít k neodborné „selekcí“ uchazečů o zaměstnání nezkušeným personálem náborových specialistů. Ti se drží příliš pevně zakotvených „tabulkových požadavků“ s definovanými předpoklady pro splnění kritérií na obsazovanou pozici. Další prostor k revizi zmíněného procesu nalézáme rovněž ve způsobu vedení pohovoru vč. nutnosti vytvořit záznam o průběhu pohovoru. To proto, že v případě dalších kol pohovorů, bude zřejmé, jaké okruhy otázek a odpovědí byly již probírány a zároveň bude kdokoliv další mít později možnost nahlédnout k poznámkám z výběrového pohovoru.

K následnému zamyšlení směřuje upřímná zpětná vazba jednoho z respondentů na případné limity oblasti vyjadřování se v cizím jazyce. Odbourání této bariéry v oblasti vyjadřování pocitů a myšlenkových pochodů, by nemělo být překážkou k rozkrytí názorů a osobnosti manažera. Není obtížné přizvat interního tlumočníka v případě nutnosti. Také se zde nabízí další možnost revize procesu náboru k dokonalosti, přiřazením testů, otevřených otázek nebo jiných vhodných metod pro ověření míry schopností v oblasti doposud opomíjené emoční inteligence. To bylo potvrzeno tak, že přijetí kandidáta splňujícího úroveň vzdělání i kvalifikace, prokazatelně nevypovídá o potřebné míře empatie a schopnosti vnímat potřeby podřízených, rovněž i vést větší

počet podřízených a řešit s nimi běžné i nevšední problémy. Nyní je nezbytné se především začít zabývat největší slabinou firmy, tou je proces adaptace nových pracovníků. Pohovory s manažery potvrdily výraznou absenci role oddělení řízení lidských zdrojů. Tou je mimo jiné spoluúčast na kontrolní a poradenské činnosti v procesu začleňování nových pracovníků. Celý proces je příliš závislý na zkušenostech nadřízených pracovníků, s rozdílnými přístupy k problematice, různými výsledky a to bez dohledu HR.

Velmi pozitivně je všemi vnímána aktivita firmy ve vzdělávání vlastních zaměstnanců v programu „Talent Development“. Projekt je silnou stránkou výchovy a motivace vlastních zaměstnanců a dává prostor pro kariérní růst. Zároveň udržuje interní spravedlnost a rovnováhu v poměru s vnějším prostředím. Výsledky průzkumu celé práce byly přímo úměrné objektivitě výpovědí respondentů a účastníků dotazníkového šetření. Je nutné ocenit jejich loajálnost k firmě, upřímnost a zájem podílet se na zlepšování procesu náboru.

Největším přínosem, nalezeným v průběhu vypracování této bakalářské práce, je pro autora této práce možnost pomoci mateřské firmě zdokonalit systém náboru, doporučit postupy vedoucí k požadovaným změnám, podpořit možnost revizí slabých míst, garantovat zachování a podporování toho dobrého, co tato zahraniční společnost vytvořila za svoje šestnáctileté působení v České republice.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BEDRNOVÁ, E. a I.NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-064-8.

VAJNER L. *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-2471-739-5.

KUBÍČKOVÁ, L a K.RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

DĚDINA, V a V.CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-24713-00-4.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 987-80-86723-76-1.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-2475-258-7.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-2472-903-9.

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Metafora, 2011. ISBN 978-80-7359-334-6.

BROCKERT, S. a G.BRAUNOVÁ. *Testy emocionální inteligence*. 52 testů EQ. Ikar, 1997. ISBN 80-7202-149-4.

ARNOLD, J. a kol.: *Psychologie práce*. Computers Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.

.....

Seznam použitých zahraničních zdrojů

MARCINKO, D. *The Business of Medical Practice: Transformational Health 2.0 Skills for Doctors*, Third Edition. Springer Publishing Company, 2010. ISBN 978-08-261-0576-9.

SEZNAM ZKRATEK

AC - Assessment Centre

DC - Development Centre

DMCZ – DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

GDPR - General Data Protection Regulation

HR – Human Resources

...

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Získávání pracovníků uvnitř podniku.

Tabulka 2: Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

Tabulka 3: Srovnání pojmů IQ a EQ.

Tabulka 4: Detail všech odpovědí a procentuální váhy z 3 možností

Seznam grafů

Graf 1: Potřebný čas k vyplnění dotazníku

Graf 2: Zdroje návštěv.








Graf 3: Historie návštěv.

Graf 5: Celkem návštěv.

Graf 6: Procentuální váha 3 možností odpovědí.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....Chyba! Zázložka není definována.

Souhrnné výsledky		Jednotlivé odpovědi				
 PDF	 DOCx (Word)	 PPTx (Powerpoint)	 XLSx (Excel)	 CSV (SPSS)	 Google Spreadsheets	 XML
Celkem odpovědí 14		Vyřazeno 0				
1 Zestárnout, znamená ztrátu radosti ze života ▼						
2 Lidé jsou již z přirozenosti špatní. ▼						
3 Když zaženete člověka do úzkých, začne se bránit. ▼						
4 Fotbalisté jsou agresivní. ▼						
5 Lidé přicházející z "dobrých" rodin, mají lepší morální výchovu. ▼						
6 Ženy jsou méně výkonné než muži. ▼						
7 Židé jsou lepší obchodníci než například Arabové. ▼						
8 Komunisti nemůže přijít do nebe. ▼						
9 Nemoc vezme člověku radost ze života. ▼						
10 Lidé s nadváhou jsou nemocní. ▼						
11 To, jestli se dítě dostane na "šikmou plochu" záleží hlavně na rodičích. ▼						
12 Člověku, který vydělává hodně peněz, uniká skutečný život. ▼						
13 Obyvatelé jižní Evropy jsou méně pořádní než ze ti severní Evropy. ▼						
14 Bílí jsou přirozeně inteligentnější než černoši. ▼						
15 Lidé z bývalého Československa se cítili nesvobodně, utlačovaně a nešťastně. ▼						

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Vladimír Verner

Obor: Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Výběrové řízení, nábor a stabilizace nových zaměstnanců.

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 52

Počet titulů českých použitých zdrojů: 12

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová, Ph.D