

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Získávání a výběr manažerů mezinárodní poradenskou
společností HILL International, Ltd

Veronika Filipová

vedoucí práce: Ing. Pavla Římovská

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Filipová Veronika

Podnikání a administrativa

Název práce

Získávání a výběr manažerů mezinárodní poradenskou společností HILL International, Ltd

Anglický název

Hiring and recruiting of managers in the international consulting company HILL International, Ltd

Cíle práce

Na základě prostudování vybraných teoretických koncepcí řízení lidských zdrojů a shromážděných poznatků o metodách a postupech sledované poradenské společnosti při vyhledávání a výběru pracovníků, identifikovat současné požadavky klientů na manažerské kompetence. Cílovým řešením tématu budou návrhy a doporučení ke zlepšení řízení poradenských zakázek.

Metodika

Uvedené cíle budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy bakalářské práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a aplikovaný metodický postup řešení tématu práce
3. Teoretická východiska řešení tématu
4. Charakteristika sledované poradenské společnosti
5. Rozbor: výběr projektů (poradenských zakázek) , prozkoumání aplikovaných metodických přístupů, zhodnocení výsledků realizovaných projektů
6. Shrnutí poznatků z provedených analýz; návrh řešení k inovaci poradenského procesu
7. Závěr

Harmonogram zpracování

Vypracování teoretické části: únor- červen 2012 2011

Sběr dat: červen-srpen 2012

Analýza dat a vypracování empirické části: září - říjen 2012

Závěry: listopad 2012

Rozsah textové části

50 - 70 stran

Klíčová slova

Personální řízení, lidské zdroje, klient, management, poradenství, poradenský proces, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků

Doporučené zdroje informací

- M. Armstrong, T. Stephens, Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008, s.272, ISBN 978-80-247-2177-4
L.Vodáček, O.Vodáčková, Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Praha, Management Press, 2000, s.292, ISBN 80-85943-94-8
J. Koubek, Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: 2007, Management Press, s. 399, ISBN 978-80-7261-168-3
F. Hroník, Manažerská integrita. Brno: MotivPress, 2008, s. 149, ISBN 978-80-904133-0-6
J. Stýblo, Outsourcing a outplacement. Vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců. Praha : ASPI, 2005, s.114, ISBN 80-7357-094-7
W. Krüger, Vedení týmů. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 108, ISBN 80-247-0780-2
Ch. Schartau, Techniky vedení rozhovoru. Zdokonalte své komunikační dovednosti. Praha: Grada Publishing, 2008, s.208, ISBN 978-80-247-2234-8
P. Montag, Assessment Centre. Moderní nástroj pro vyhodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002, s.92, ISBN 80-7310-004-5
I. Wagnerová, Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 117,
J.Taylor, Začínáme řídit projekty. Brno: Computer Press. 2007, s. 215, ISBN 978-80-251-1759-0
K. Poster, M. Applegarth, Projektový management. Management do kapsy 8. Praha: Nakladatelství Portál, 2006, s.116, ISBN 80-7367-141-7
A.Svozilová, Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2006, s.356, ISBN 80-247-1501-5
M.D.Rosenau , Řízení projektů. Praha: Computer Press, 2000, s.344, ISBN 80-7226-218-1
V.Němec, Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2002, s.184, ISBN 80-247-0392-0
J. Vymětal, A.Diačiková, M. Váchová, Informační a znalostní management v praxi. Praha: Nakladatelství LexisNexis, 2006, s.399, ISBN 80-86920-01-1
D.Popelková, A.Knápková, Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Nakladatelství Linde, 2005, s.302, ISBN 80 86131 63 7

Vedoucí práce

Římovská Pavla, Ing.

Termín odevzdání

listopad 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 21. 11. 2012.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Získávání a výběr manažerů mezinárodní poradenskou společností HILL International, Ltd" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady, připomínky a podněty, dále zaměstnancům společnosti HILL International Ltd, jmenovitě zejména Ing. Davidovi Petrů za poskytnuté informace a ochotu. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině a příteli za podporu a trpělivost.

Získávání a výběr manažerů mezinárodní poradenskou společností HILL International, Ltd

Hiring and recruiting of managers in the international consulting company HILL International, Ltd

Souhrn

Bakalářská práce podává podrobné informace z oblasti řízení lidských zdrojů, se zaměřením na celý proces získávání a výběru manažerů prostřednictvím společnosti HILL International, Ltd.

Praktická část analyzuje proces získávání a výběru manažerů tak, jak je realizován prostřednictvím společnosti HILL International, Ltd. V rámci analýzy byly zjištěny současné požadavky klientů na manažerské kompetence. Výzkum prokazuje problematičnost výběru zaměstnanců ve vztahu k požadavkům klientů.

Závěr navrhané části obsahuje podrobné zhodnocení procesu poradenských zakázek (získávání a výběr zaměstnanců) a návrhy řešení k inovaci řízení zakázek.

Summary

Bachelor thesis gives the detail information about human resources management with a focus on the whole process of recruitment and selection of managers through HILL International, Ltd.

Practical part analyzes process of recruitment and selection of managers as it is realized through the company HILL International, Ltd. Within analysis the client's requirements for competences of the managers were determined. Research shows the problematic of the selection of managers in relation to the client's requirements.

The conclusion of the suggested part includes detail evaluation of the consultant contracts process (recruitment and selection of the employees) and solution proposals for innovation of contract management.

Klíčová slova

personální řízení, lidské zdroje, klient, management, poradenství, poradenský proces, vyhledávání pracovníků, výběr pracovníků

Keywords

personnel management, human resources, client, management, consulting, process consulting, staff search, recruitment of the employees

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A APLIKOVANÝ METODICKÝ POSTUP	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Aplikovaný metodický postup řešení tématu práce	11
2.2.1	Vymezení oblasti práce	11
2.2.2	Získávání informací k vypracování bakalářské práce.....	12
2.2.3	Charakteristika podniku	12
2.2.4	Výběr výzkumných metod.....	13
2.2.5	Syntéza a navrhované řešení	13
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
3.1	Definice pojmů	14
3.1.1	Lidské zdroje.....	14
3.1.2	Personální administrativa.....	16
3.1.3	Personální řízení	16
3.1.4	Definice personalisty	16
3.2	Řízení lidských zdrojů	17
3.2.1	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	20
3.3	Personální činnosti	21
3.3.1	Zprostředkování práce	22
3.4	Získávání a výběr zaměstnanců	23
3.4.1	Získávání zaměstnanců	23
3.4.1.1	Vnitřní zdroje	24
3.4.1.2	Vnější zdroje	25
3.4.1.3	Proces získávání pracovníků.....	25
3.4.1.4	Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	26
3.4.1.5	Třídění uchazečů.....	29
3.4.2	Výběr zaměstnanců	29
3.4.2.1	Metody výběru	30
3.5	Metodická koncepce personálně poradenských společností.....	33
3.5.1	Executive search/Headhunting	33
3.5.2	Recruiting.....	34
3.5.3	Outplacement	34
3.5.4	Assessment centre (AC).....	35
3.5.5	Development centre (DC).....	35
3.5.6	Personální audit.....	36
3.5.7	360° zpětná vazba	37
3.5.8	Koučování.....	39
3.5.9	Competence analysis – testování kompetencí	39
3.6	Leadership/Leader	40
3.7	Management.....	41

3.7.1	Definice pojmu manažer	42
3.7.2	Liniový manažer	43
3.7.3	Projektový management	43
3.8	Projekt	44
3.8.1	Projektový manažer	45
3.8.2	Projektový tým	45
3.9	Tvorba a řízení projektů	46
3.10	Poradenství pro personální řízení	49
3.10.1	Poradenský proces	50
3.10.2	Definice pojmu poradce	50
3.10.3	Etika poradenské činnosti	51
4	CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI.....	53
4.1	Historie firmy	53
4.2	Současnost vybrané firmy	54
4.3	Získávání a výběr kandidátů prostřednictvím vybrané firmy	54
4.3.1	Database search	55
4.3.2	Klasický recruitment	55
4.3.3	Executive search/headhunting	57
4.4	Testování kandidátů	58
4.4.1	HILL Competence Analysis	58
4.4.1.1	Zjištění osobnostního potenciálu	58
4.4.2	HILL Best Fit	63
4.5	Přehled dalších personálně poradenských služeb	64
4.6	Platební podmínky	67
4.7	Časový harmonogram zakázek	68
4.8	Záruka společnosti HILL Int.	68
5	ROZBOR	70
5.1	Charakter postupu práce	70
5.1.1	Executive search – leasingová společnost	70
5.1.2	Individual AC a Executive search – logistická společnost	73
5.1.3	Executive search – Farmaceutická společnost	76
5.1.4	Outplacement – Bankovní společnost	78
5.1.5	360stupňová zpětná vazba – IT společnost	80
6	SHRUTÍ POZNATKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ	83
6.1	Shrnutí poznatků z provedených analýz	83
6.2	Návrh řešení k inovaci poradenského procesu	83
7	ZÁVĚR	85
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
9	PŘÍLOHY	89

1 ÚVOD

Lidé představují nejdůležitější zdroje v organizacích, ty jsou závislé na práci lidí, kteří pro ně pracují. Proto je velmi důležité obsadit na pracovní pozici nejvhodnějšího kandidáta. K tomu je zapotřebí směřovat své zájmy do oblasti řízení lidských zdrojů a stanovit své priority k nalezení nejlepšího pracovníka na trhu práce.

Hlavní činností personálně poradenských agentur je zajišťování lidských zdrojů do organizace nebo pomoc při zlepšení dosavadních výsledků. Proces získávání a výběr zaměstnanců je velmi důležitý, protože nalézt na trhu práce kvalitního pracovníka s vysokou úrovní motivace, osobními vlastnostmi a profesionálními dovednostmi, nikdy nebylo jednoduché. Získáváním a výběrem nejvhodnějšího pracovníka za použití metod a vhodných testů může firmě značně omezit náklady. Jestliže na pracovní pozici přijme kandidáta, který bude splňovat všechny kritéria a požadavky firmy, bude to vhodný typ osobnosti na dané místo, je pravděpodobné, že ve firmě bude odvádět kvalitní práci a nebude přemýšlet o odchodu z firmy.

Personalista musí brát v potaz předmět podnikání a proto je při získávání a výběr nového pracovníka nutné posoudit nejen nakolik kandidát splňuje požadavky konkrétního pracovního místa, ale i to, zda je schopný pracovat samostatně nebo naopak ve skupině, mít dostatečný potenciál, ztotožnit se s hodnotami společnosti a přizpůsobit se chodu celé organizace.

Proces získávání a výběru zaměstnanců se týká každého z nás. Můžeme být na straně personalisty anebo kandidáta. Je důležité seznámit se s tímto procesem, jeho metodami a dle kterých kritérií jsou kandidáti oslovováni, hodnoceni a následně přijímání.

2 CÍL PRÁCE A APLIKOVANÝ METODICKÝ POSTUP

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce bude zhodnotit poradenské zakázky a navrhnout zlepšení v oblasti poradenské činnosti.

Dílčí cíle:

Definovat a vymezení základních pojmů: lidské zdroje, personální administrativa, personální řízení, personalista, řízení lidských zdrojů v souvislosti s vypracováním charakteristiky metod a postupů při získávání a výběru pracovníků. Následuje seznámení s metodickou koncepcí personálně poradenských společností, která slouží k lepšímu pochopení problematiky zakázek společnosti. Následně definování pojmu management, leadership, projekt a seznámení s problematikou tvorby a řízení projektů. Teoretická východiska zakončuje subkapitola tématicky zaměřená na poradenství pro personální řízení.

Shromáždění dat pomocí analýzy personálně poradenských zakázek a pozorování.

Vyhodnocení metod při získávání a výběru zaměstnanců, a poradenských zakázek a doporučení efektivnějšího postupu práce, který povede ke zlepšení produktivity a ziskovosti poradenské společnosti.

2.2 Aplikovaný metodický postup řešení tématu práce

2.2.1 Vymezení oblasti práce

Bakalářská práce „Získávání a výběr manažerů mezinárodní poradenskou společností HILL International, Ltd“ se věnuje tématům z oblasti řízení lidských zdrojů. Pojmy mohou být často zaměnitelné, proto jsou v první části kapitoly 3 definovány. Dále je rozebrán proces získávání a výběru pracovníků, následuje metodická koncepce personálně poradenských společností.

Tuto část ukončuje definování pojmů souvisejících s managementem, rozbor projektu a definice poradenství. Literární rešerše je zpracována na základě nastudování literárních a internetových zdrojů.

2.2.2 Získávání informací k vypracování bakalářské práce

Pro bakalářskou práci byla vybrána společnost HILL International, Ltd. se sídlem v Praze. Společnost HILL International (dále jen HILL Int.) mi poskytla interní dokumenty, které se týkaly zakázek společnosti, použitých testů a zpětné vazby. Konzultace probíhaly v pražské pobočce společnosti v období červen-srpen 2012. Vybrané personálně-poradenské zakázky se týkají období 2010-2012.

2.2.3 Charakteristika podniku

V kapitole 4 bude charakterizována společnost HILL Int., která funguje na světovém trhu již od roku 1975, má 40 poboček ve 20 zemích, více než 250 konzultantů a z toho počtu více než 140 psychologů. Zpracování charakteristiky probíhalo na základě sjednaných konzultací ve společnosti HILL Int., získaných dokumentací a prozkoumání webových stránek společnosti.

Pražská pobočka společnosti HILL Int. sídlí v Mánesově ulici 27, Praha 2. Umisťuje se v TOP 10 agentur zaměřených na executive search. Společnost se zaměřuje na poskytování komplexních služeb a dále nabízí služby analytické a rozvojové programy.

V další části budou definovány metody procesu získávání a výběru manažerů pro klienty společnosti, následuje popis a ukázky testů, které musí kandidáti podstoupit. Na závěr jsou uvedeny platební podmínky, harmonogram a záruky, které jsou součástí smlouvy mezi společností a klientem.

2.2.4 Výběr výzkumných metod

V této části bude prováděna metoda analýzy současných metod získávání potenciačních zaměstnanců podle určitých kritérií. Takto získané informace lze nazývat primární a pro zhodnocení zakázek jsou nejvhodnější. Bude použita metoda přímého pozorování, kterou provede autorka práce osobně v rámci své bakalářské praxe a která bude použita pro dosažení cíle práce.

2.2.5 Syntéza a navrhované řešení

V této části bude provedena syntéza a interpretace zakázek. Získané informace budou vyhodnoceny pomocí dosavadních teoretických znalostí z oblasti řízení lidských zdrojů.

Závěrem bude předloženo navrhované řešení ke zlepšení produktivity a ziskovosti podniku.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Definice pojmů

Cílem této kapitoly je uvést a vysvětlit pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů za použití prostudovaných literárních zdrojů.

3.1.1 Lidské zdroje

Lidé v pracovním procesu představují lidské zdroje. Mnozí autoři (Koubek, 2007; Pitra, 2008; Palán, 2002; Dvořáková a kol., 2012; Armstrong, 2007; Vodák a Kucharčíková, 2011) se shodují, že lidské zdroje představují to nejcennější a často nejdražší zdroj pro fungování organizace a rozhodování o konkurenceschopnosti podniku.

Koubek (2007) zdroje rozděluje na čtyři základní typy:

- **materiální zdroje** – pracovní předměty a prostředky (stroje, zařízení), které slouží k transformaci vstupů do podoby výstupů
- **finanční zdroje** – finanční prostředky, kapitál, kterým může organizace disponovat
- **informační zdroje** – tyto zdroje nehmotné povahy, patří sem např. know-how
- **lidské zdroje**

Pitra (2008) dále upozorňuje, že význam informačních zdrojů bývá často podceňován právě proto, že jsou nehmotné povahy. Dvořáková a kol. (2012) ve svém výčtu informační zdroje opomíjejí.

„Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu“ (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vedle pojmu lidské zdroje se často setkáme s termíny lidský kapitál, lidský potenciál či s dalšími pojmy, které se objevují v praxi i v literatuře, a které souvisí s řízením lidí v organizaci. Jsou jimi personální administrativa (správa), personální řízení personální práce, personalista, či řízení lidských zdrojů.

Tyto pojmy si v první kapitole definujeme, abychom zabránili jejímu ztotožnění nebo záměně.

Lidský kapitál

Autoři Mazouch, Fischer (2011) uvádí, že v dnešní době je termín lidský kapitál definován jako **schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit**. Za touto definicí stojí laureát Nobelovy ceny Garry S. Becker. Palán (2002) definuje lidský kapitál jako **zásobu znalostí a dovedností ztělesněnou v lidských zdrojích, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe**. Vodák a Kucharčíková (2011) k tomuto dodávají, že lidský kapitál znamená vrozené a získané znalosti, schopnosti, dovednosti, návyky, motivace a energie jedince, jimiž disponuje. Dále uvádějí, že *„rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací“* (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Lidský potenciál

„Soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti“ (Vodák, Kucharčíková, 2011). Takto zní definice lidského potenciálu. Autoři k tomuto termínu ještě doplňují, že se jedná o způsobilost k produkování služeb a výrobků.

3.1.2 Personální administrativa

Pojmy personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejjobecnější označení (Koubek, 2007). Nejprve je zapotřebí vysvětlit pojem personální administrativa (správa), který se dle Šikýře (2012) datuje od desátých až dvacátých let 20. století. Ta je podle Koubka (2007) z historického pohledu vnímána jako nejstarší koncepce personální práce, kdy personální práci chápali jen jako službu, která především zajišťovala administrativu a proces spojený se zaměstnáváním lidí, veškerou dokumentací a informacích, které se týkají zaměstnanců a jejich činností.

3.1.3 Personální řízení

Termín personální řízení se začalo používat před druhou světovou válkou v organizacích zaměřujících se na expanzi a eliminaci konkurence. Pro dosažení cíle bylo zapotřebí vybrat, zformovat, zorganizovat a zmotivovat pracovní tým podniku. Vedení si uvědomilo, že člověk je zdrojem nekonečné výnosnosti a konkurenceschopnosti. Díky tomu se začaly formovat nové útvary personálního řízení, vznikala personální politika a metody personální práce. Personální práce se dle Koubka (2007) stala profesionální záležitostí specialistů. Přes vývoj a pokrok bylo personální řízení omezeno na činnost orientovanou na vnitřní problémy podniku a *„kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci“* (Koubek, 2007).

3.1.4 Definice personalisty

Personalista už není jen administrativní pracovník, stal se součástí celého procesu řízení podniku. Dle Koubka (2007) v zahraničí mají lidé možnost vystudovat obor personalistiky, případně se z nich může stát specialista na určitou oblast personální práce. Moderní personalista musí ovládat nejen teoretické a praktické znalosti v oboru, ale musí se také orientovat v ostatních problémech, mít technické a technologické znalosti a přehled o jejich nejnovějších trendech. *„Musí být tak trochu právník a trochu psycholog“* (Koubek, 2007).

Počet personalistů v podniku je velmi ovlivněn celkovým počtem pracovníků. „*V organizaci vzniká potřeba vytvořit místo personalisty při zhruba 100, popř. 150 zaměstnancích*“ (Dvořáková a kol., 2007).

Armstrong (2007) uvádí výčet schopností, který sestavil na základě výzkumu prováděného Business School na University of Michigan v USA, které by personalista měl mít:

- **Znalost podniku a kultury** – rozumět prostředí, konkurenci, činnostem a procesům, znát základní hodnoty, normy a personální politiky.
- **Strategické schopnosti** – formulování podnikové strategie, vytváření a realizace personálních strategií, chápat význam měření lidského kapitálu a podobně.
- **Efektivnost organizace** – analyzovat problémy souvisejícími s lidmi, formovat zdroje, vytvářet a rozvíjet proces řízení znalostí.
- **Interní konzultování** – používat styl k uspokojení klientových potřeb, koučovat klienty, předávat zkušenosti.
- **Poskytování služeb** – předvídat požadavky a uzpůsobovat se podle nich, poskytovat efektivní služby, rychle a účinně reagovat, podle potřeby vést liniové manažery.
- **Soustavný odborný rozvoj** – zdokonalovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, udržovat přehled o novinkách, držet krok s výzkumem v oblasti ŘLZ.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007) je řízení lidských zdrojů (ŘLZ) 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*“ (Armstrong, 2007).

Dále autor uvádí, že v mnoha případech je pojem řízení lidských zdrojů používán jako synonymum termínu personální řízení, který je vysvětlen níže.

Ve Výkladovém slovníku Zdeňka Palána (2002) je pod termínem Řízení lidských zdrojů uvedeno, že se jedná o oblast řízení zabývající se pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů a vztahy v organizaci. Smyslem řízení lidských zdrojů je získávání

vhodných lidí, jejich dobré zapracování, a účinné zorganizování práce. Následně zabezpečení zdrojů a vhodné motivování. Cílem je aktivní zapojení pracovníků pro splnění potřeb organizaci i jedince, zařadit správného jednotlivce na správné pracovní místo ve správnou dobu, a vytvořit shodu mezi počtem a strukturou pracovníků a pracovních míst. Autor se shoduje s Armstrongem, že pojem ŘLZ souvisí s personálním řízením v organizacích, kdy personální řízení označuje za „*specifickou činnost, jejímž smyslem je vytváření předpokladů k dosažení toho, aby lidé jednali ve shodě s cíli toho, kdo je řídí*“ (Palán, 2002).

Koubek doplňuje (2007), že ŘLZ se stává podstatou a nejdůležitější součástí řízení organizace a pro manažery je tím nejdůležitějším úkolem. Tato forma personální práce¹ je vyjádřením významu člověka jako nejdůležitější vstup a motor činnosti. „*Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí*“ (Koubek, 2007).

¹ Palán (2002) definuje personální práci jako označení personálních činností (právních, administrativních a řídicích).

Řízení lidských zdrojů ovšem není totéž co personální řízení. Armstrong (2007) upozorňuje na shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením, (viz. Tabulka č. 1):

Tab. č. 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
- oba termíny vychází z podnikové strategie	- ŘLZ klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci, oproti tomu personální řízení přikládá důraz komunikaci a participaci
- oba pojmy uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní liniové manažeři	- ŘLZ je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii
- shodují se v pohledu na respektování jedince, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce	- ŘLZ dává větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti
- oba pojmy uznávají, že jednou z nejdůležitějších funkcí je zaměstnávání správných lidí na správných místech	- ŘLZ klade větší důraz na roli manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů
- oba používají stejné metody výběru pracovníků, analýzy schopnosti a rozvoj manažerů	- ŘLZ je orientované na všechny zájmy podniku
- oba přikládají značný význam procesům komunikace a participace v systému pracovních vztahů	- specialisté na lidské zdroje by měli být spíše partnery v podnikání než jen administrátory v seku personálu
	- ŘLZ považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva a nikoliv za nákladovou položku

Zdroj: Armstrong, 2007

Odborná literatura uvádí množství charakteristik a rozdílů mezi řízením lidských zdrojů a personalistiky, ale v jednom se shodují. Personalistika se v souvislosti s řízením lidských zdrojů dle Koubka (2007) a Šikýře (2012) vyznačuje:

- **Uplatněním strategického přístupu k personální práci a činnostem.** „*Personalistika směřuje k dosažení strategických cílů organizace*“ (Šikýř, 2012).
- **Orientací na vnější podmínky.** „*Především má zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod*“ (Koubek, 2007).
- **Zapojením do každodenní personální práce všechny vedoucí zaměstnance.** Více práce, pravomocí a rozhodování přehází na vedoucí zaměstnance. „*Každý, kdo v organizaci řídí a vede jiné lidi, musí každodenně zvládat řadu personálních činností, například výběr, hodnocení odměňování nebo vzdělávání lidí*“ (Šikýř, 2012).

Mnozí autoři (Armstrong, 2007; Koubek, 2007; Palán, 2002), kteří píšou o personalistice, se shodují, že lidské zdroje jsou základem k řízení organizace a uvádějí do pohybu další zdroje a zefektivňují jejich využití.

3.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Koubek (2007) uvádí výčet hlavních úkolů podle nového přístupu, který prezentují např. American Society for Training and Development:

1. *„Zlepšení kvality pracovního života.*
2. *Zvýšení produktivity.*
3. *Zvýšení spokojenosti pracovníků.*
4. *Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.*
5. *Zvýšení připravenosti na změny*“ (Koubek, 2007).

Svůj skutečný význam nacházejí úkoly řízení lidských zdrojů v personální činnosti.

3.3 Personální činnosti

Výkonnou část v personální práci zastává právě personální činnost. V literatuře bývají označeny také jako personální služby nebo personální funkce. Podle Koubka (2007) se zpravidla jedná o následující činnosti.

Tvorba a analýza pracovních míst, kde se setkáme s definicí pracovního úkolu, pravomocemi, odpovědností a analýzou práce, podmínek a požadavků. Při **personálním plánování** je důležité naplánovat potřeby pracovníků, jejího pokrytí a naplánování rozvoje pracovníků. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** je činnost, při které je zapotřebí připravit a zveřejnit materiály o volných pracovních místech, připravit potřebné formuláře a dokumenty zahrnující potřeby zaměstnanců, metody výběru a naplánovat zařazení pracovníka do organizace. Při **hodnocení pracovníků** jde zpravidla o hodnocení pracovního výkonu. Mezi další personální činnosti spadá **rozmístění a odměňování** pracovníků. Další důležitou činností je **vzdělávání pracovníků**, jde hlavně o zjištění potřeb vzdělávání, pak až následuje plánování a hodnocení výsledků. Pracovní vztahy jsou především o zorganizování jednání mezi organizací (vedením) a zaměstnanci (odbory). Zaznamenávají se mj. jednání, dohody, stížnosti a zvládání konfliktů v organizaci. **Péče o pracovníky** zahrnuje otázky ohledně pracovního prostředí, bezpečnosti, vedení dokumentace, stravování, hygienických podmínek, ale i aktivit volného času, kultury, důchodů aj. **Personální informační systém** se týká zjišťování, zpracování a analýzy dat, které se týkají míst, pracovníků, práce, mezd a ostatních personálních činností v organizaci.

Koubek dále uvádí, že je možné pozorovat také další samostatné personální služby či funkce, které bývají do činností zařazovány.

Jedná se o:

- *„Průzkum trhu práce.*
- *Zdravotní péče o pracovníky.*
- *Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.*
- *Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků“ (Koubek, 2007).*

3.3.1 Zprostředkování práce

„Zprostředkování práce je aktivitou, ve které vystupují tři partneři:

- *občasné hledající zaměstnání,*
- *zaměstnavatelé hledající vhodné pracovníky,*
- *službu poskytující zaměstnanci úřadů práce nebo personálních agentur“*
(Dvořáková a kol., 2007).

Dále Dvořáková a kol. (2007) uvádí, že tyto subjekty ve vzájemných vztazích něco nabízejí a něco vyžadují. Nejvýznamnější službou úřadu práce je zprostředkování, ale je možné využít i personální agentury, jejichž je tato činnost předmětem podnikání.

„Řada podnikatelských i nepodnikatelských subjektů spolupracuje s organizacemi, které se specializují v různé formě a míře na zprostředkování práce a poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, ...“ (Dvořáková a kol., 2007).

Podle Dvořákové a kol. (2007) je zapotřebí definovat rozdíl mezi termínem personální agentura a personálně poradenská společnost.

Personální agenturou je firma, která zprostředkovává práci organizacím, které hledají nové pracovníky, zejména na nižší pracovní pozice nebo do funkcí středního managementu. *„Jde často o asistentky, účetní, obchodní zástupce apod“* (Dvořáková a kol., 2007). Agentury znají konkrétní trh práce a dokážou levně a rychle zprostředkovat určité množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Odměna personální agentuře za zajištění pracovníka bývá dvě až tři nástupní mzdy zaměstnance. Pracovníci personálních agentur mají většinou středoškolské vzdělání, často pedagogickým nebo filozofickým směrem. Konkurence mezi personálními je v ČR vysoká (funguje několik stovek agentur) a proto jsou v úrovních jejich služeb značné rozdíly.

Personálně poradenské společnosti jsou agentury, které se zabývají poradenskými aktivitami. Firmy nabízí odborný přístup, který je zajištěn vysokoškolsky vzdělanými konzultanty s letitou praxí v oboru.

Dvořáková a kol. (2007) dále uvádí, že odměna za získávání a výběr pracovníků (buď do trvalého poměru, nebo přechodného) je stanovena buď individuálně podle klienta anebo podle pracovního místa pro hledaného uchazeče.

Personálně poradenské agentury nabízejí řadu služeb. Ty nejdůležitější budou uvedeny v kapitole 3, subkapitole 3.5.

Mezi hlavní služby, které personálně poradenské agentury poskytují, patří **Získávání a výběr pracovníků.**

3.4 Získávání a výběr zaměstnanců

3.4.1 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je nekonečný proces, při kterém se hledá nejvhodnější pracovník na konkrétní pracovní místo.

Dle Koubka (2007) definujeme získávání zaměstnanců jako *„činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas)“* (Koubek, 2007).

Úkolem personálního řízení je získávání a výběr lidských zdrojů, dále zajištění kvality přichozích pracovníků a jejich zavedení do chodu firmy. Personalisté stanovují postupy a metody pro získávání, hodnocení, výběr a přijímání nových zaměstnanců.

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady“ (Šikýr, 2012).

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“ (Dvořáková a kol., 2007).

Termín získávání pracovníků podle Koubka (2007) nejlépe vystihuje to, o co se personální práce snaží. Jde hlavně o získávání zaměstnanců pro zájmy a cíle firmy.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) definuje tři fáze pro získání a výběr zaměstnanců:

- **definovat požadavky** – připravit popis a upřesnění pracovní pozice, rozhodnout požadavky a podmínky
- **přilákat uchazeče** – prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje (uvnitř firmy i mimo), inzerovat, využít agentury a poradce
- **vybrat uchazeče** – vytřídit žádosti, pohovory, testy, ohodnotit kandidáty a připravit pracovní smlouvu.

Definování požadavků obsahuje **specifikace požadavků na pracovníka** (rovněž známá jako specifikace pracovního místa), kde se definují kvalifikace, zkušenosti a schopnosti požadované na určité pracovní místo. Současně se zde mohou uvádět pracovní podmínky, jako je mzda, zaměstnanecké výhody nebo např. dovolená.

Do fáze přilákání uchazečů Armstrong (2007) zahrnuje **analýzu silných a slabých stránek získávání pracovníků**, protože pokud *„se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů“* (Armstrong, 1999).

Do této fáze rovněž zahrnujeme i **zdroje uchazečů**.

Koubek (2007) rozděluje zdroje pracovníků na vnitřní a vnější.

3.4.1.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců jsou zdroje pracovní síly. Jedná se o uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo. Důvodem může být inovace v oblasti techniky, ukončená činnost či jiná organizační změna. Vnitřní zdroje tvoří pracovníci, kteří díky neustálému prohlubování znalostí a dovedností dozráli k náročnější práci anebo ti, kteří jsou účelně využíváni, ale mají zájem přejít na uvolněné nebo nové místo (Koubek, 2007).

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má svá pozitiva – na rozdíl od vnějších zdrojů je metoda méně nákladná. Výběr je prováděn z interních pracovníků, kteří dostatečně znají organizaci a spolupracovníky, takže se dá předpokládat u zaměstnance loajalita spojená s novým pracovním místem. Navíc na tuto pozici organizace vybírá pracovníka, u kterého dobře zná jeho silné a slabé stránky. Výhodou je také rychlost získání pracovníka na místo. Nevýhodou se může zdát nutné zaškolení pracovníka na danou pozici a omezení výběru z řad pracovníků v organizaci. Dalším negativem může být, že na místo nepřichází nikdo nový, kdo může do organizace přispět s inovativními nápady a postupy (Koubek, 2007; Kocianová, 2010).

3.4.1.2 Vnější zdroje

U vnějších zdrojů získávání zaměstnanců se jedná o uchazeče na trhu práce, čerstvé absolventy státních nebo soukromých škol či jiných institucí anebo zaměstnance jiných firem, které nabídka práce oslovila, a rozhodli se změnit zaměstnavatele. Doplnkovými zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti hledající práci na zkrácený úvazek nebo na určitou dobu (o prázdninách) nebo zahraniční zdroje (Koubek, 2007).

Vnější zdroje nabízejí zejména tyto výhody: širší možnost nalezení schopných a talentovaných pracovníků, do organizace mohou být vneseny nové pohledy, impulsy, myšlenky a postupy. Nový pracovník mívá také větší pracovní nasazení. Podle Koubka (2007) je to také zpravidla rychlejší, snadnější a levnější způsob získání vysoce kvalifikovaných pracovníků než si je vychovat v organizaci.

Nevýhodou je zdlouhavá adaptace a orientace pracovníka v organizaci, obsazení pracovního místa trvá většinou déle (příprava, pohovory). Další nevýhodou je nákladnější proces získávání, náročnost na odborné znalosti a zkušenosti personalistů a manažerů a vysoké riziko přijetí méně vhodného pracovníka (Koubek, 2007; Kocianová, 2010).

3.4.1.3 Proces získávání pracovníků

„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza, a předvídání uvolňování či vytváření pracovních míst, které je součástí personálního plánování“ (Koubek, 2007).

Dále autor uvádí proces získávání pracovníků v následujících krocích:

1. *„Identifikace potřeby získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků“ (Koubek, 2007).*

3.4.1.4 Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Pro obsazení pracovníka na danou pozici z vnějších zdrojů mám možnost využít několik metod. Metodu si organizace zvolí podle svých finančních a časových prostředků a dostupnosti kvalitních uchazečů (Kocianová, 2010).

„Pokud nejsou k dispozici vhodní lidé v organizaci nebo pokud panuje zásada nabízet všechna pracovní místa jak mimo organizaci, tak uvnitř organizace, pak hlavní způsoby, jak získat uchazeče, představují:

- *inzerování,*
- *zprostředkovatelské agentury,*
- *poradenské firmy specializované na získávání pracovníků,*
- *poradenské firmy specializované na vyhledávání vedoucích pracovníků,*
- *vzdělávací zařízení“ (Armstrong, 1999).*

Kocianová (2010) doplňuje, že mezi další metody řadíme: doporučení uchazeče, přímé oslovení, nabídky uchazečů, vývěsky nebo letáky.

Kociánová (2010) i Armstrong (1999) se shodují, že nejpoužívanější metodou získání uchazeče je inzerování.

Armstrong (1999) dále uvádí, že stojí za uvážení, zda nevyužít spolupráce s agenturou specializovanou na inzerování, protože se při způsobu rozhoduje o čase, nákladech a pravděpodobnosti získání dobrého kandidáta.

Hlavní typy inzerátů podle Armstronga (1999) jsou:

- **Standardní sloupcové** – v novinách či časopisech pod příslušným inzertním tématem, jsou levné a vhodné pro nabízení nižších funkcí.
- **Částečně nestandardní** – taktéž v novinách či časopisech s tím rozdílem, že mají zvýrazněný nadpis a jsou členěny do odstavců, cenově přijatelné a účinnější než sloupcové.
- **Plně nestandardní** – mají individuální podobu, lze je umístit kamkoli do novin či časopisů, obvykle se uvádí pracovní místa pro manažery, nebo vysoce kvalifikované specialisty, mohou být drahé.

Vedle inzerátu uvádí Stýblo (2003) další způsoby získání kandidátů. V metodě **osobní a písemné nabídky a žádosti o informace** se zájemce sám ozývá organizaci. Dožaduje se získání informací o volných pracovních místech a naopak nabízí své znalosti a dovednosti. Do databáze organizace jsou zařazeny všechny osoby, které mohou být dříve či později kandidáty na pracovní zařazení. Další metodou je **doporučení zaměstnanců**, která využívá pracovníky, kteří mají několik let odpracovaných a odchází do důchodu. Mohou být tedy nápomocni při získání pracovníků, kteří by je nahradili. **Vývěsky** se umisťují na různá místa – obvykle v prostorách firmy.

Spolupráci s úřady práce se doporučuje využít ve chvíli, kdy je žádoucí levnější metoda. Problém je ovšem se závislostí na situaci na trhu práce v příslušném regionu.

Spolupráce s agenturami a zprostředkovateli práce je stále oblíbenější a agentury jsou stále využívanější. Mezi nejvýznamnější organizace, se kterými je vhodné spolupracovat, patří školy prakticky všech typů. Výhodou této metody podle Koubka (2007) je, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr, kde doporučuje vhodného studenta či absolventa. Stýblo (2003) do výčtu metod dále uvádí **„on line“ získávání pracovníků**, která je relativně novou formou.

Internet je přístupný nejen potencionálním pracovníkům, ale i studentům středních a vysokých škol. Pracovní pozice lze nacházet na pracovních portálech a serverech (např. www.jobs.cz, www.prace.cz), ale i na sociálních sítích. Internet a online recruitment (více informací v subkapitole 3.5) dokázal zrychlit a zlevnit proces získávání pracovníků. Nejužívanější nabídkou na internetu je inzerát.

„V on-line nábořech stále vedou pracovní portály, v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví a IT se však neobejdete bez sociálních sítí. A v budoucnu by vám nové místo mohl sehnat i mobilní telefon“ (Hovorková, 2012).

Hovorková (2012) dále uvádí, že to nebude trvat dlouho a klasické životopisy nahradí profil na sociální síti. Přes Linked-In nebo Facebook komunikuje s uchazeči každý čtvrtý personalista. Nejvíce sociální sítě využívají k hledání pracovníků v Singapuru a v Číně, kde je takto osloveno 50 % uchazečů.

Linked-In je sociální síť vhodná k hledání nového pracovního místa nebo kandidáta na pracovní pozici. Označuje se také za kariérní síť. Pohybuje se na ní velké množství personálních agentur a tzv. headhunterů (Hovorková, 2012).

ČT24 na webu České televize uvádí, že Linked-In "v současnosti využívá 135 milionů lidí. Ti na ni dávají svůj životopis, který neustále doplňují podle toho, jak získávají zkušenosti a znalosti. V Česku jich je bezmála 250 tisíc. „Pokud mají uživatelé správně vyplněný profil a přesně popsanou náplň práce, existuje velká šance, že rychleji najdou vhodnou práci,“ myslí si David Petrů, ředitel společnosti Hill International. „Někdy kolem roku 2006 jsme tímto způsobem získávali asi 10 procent kandidátů. Dnes je to u některých pozic 30 až 40 procent,“ dodal Petrů“ (ČT24, 2012).

Facebook má přes 900 milionů uživatelů, v České republice zhruba 2,5 milionu lidí. Tato sociální síť je vhodná spíše pro komunikaci s přáteli a trávení volného času. Odborníci proto tuto síť jako prostředek k hledání práce nedoporučují. Člověk by si měl také dávat pozor, jaké informace a fotografie na svém profilu zveřejňuje (Hovorková, 2012).

„Sociální sítě jsou v současnosti na trhu práce stále jakýmsi doplňkem, který dává především informace o uchazečích i firmách. Hlavní role v on-line nábořech patří stále pracovním portálům. Jestli jim teď prvenství vezme ohlášený plán Facebooku vybudovat burzu práce, je otázkou. Výhodu má tato síť v tom, kolik toho ví o uživatelích. Může tedy pracovní nabídky cílit podle vzdělání, věku a dalších kritérií“ (Hovorková, 2012).

„Trend udává Amerika, Česko ale náskok stahuje. 9 z 10 amerických firem loni využilo či plánovalo využít pro nalezení nových zaměstnanců Facebook, Twitter nebo LinkedIn. V Česku zatím přesná čísla neexistují, ale se sociálními sítěmi tu firmy pracují“ (ČT24, 2012).

3.4.1.5 Třídění uchazečů

„Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které mají následující pořadí“ (Armstrong, 1999).

- seznam uchazečů
- písemné poděkování za zájem o pozici
- uchazeč může být požádán o vyplnění podnikového dotazníku
- uchazeči se porovnávají podle klíčových kritérií specifikace pracovního místa
- přijatelní uchazeči se dále třídí, ideální počet kandidátů k pohovoru je 4-8
- sestaví se program pohovorů, na jeden by mělo být vyhrazeno 30-60 minut
- uchazeči se pozvou k pohovoru
- na závěr se přijatelní uchazeči, kteří nebyli pozváni k pohovoru, zařadí do rezervy a ostatním se pošle odmítavý dopis s poděkováním za zájem (Armstrong, 1999)

3.4.2 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je nepřetržitý proces. Jeho úkolem je rozpoznání pravděpodobně nejlépe vyhovujícího uchazeče, který bude odpovídat požadavkům, přispěje k vytváření vztahů ve firmě, bude akceptovat hodnoty týmu, bude dostatečně flexibilní a mít rozvojový potenciál. Výběr tedy nebude jen odborný, ale i osobnostně charakteristický.

V procesu výběru se posuzuje uchazečova způsobilost vykonávat práci na obsazované pracovní místo (Koubek, 2007).

Je nutné si uvědomit, že výběr není pouze jednostranná záležitost. *„Zaměstnavatel si vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele. A stává se, že právě nejvhodnější uchazeč pod dojmem jednání s představiteli organizace, s nimiž se během získávání a výběru setká, ... nabídnuté zaměstnání už nepřijme“ (Koubek, 2007).*

„Výběr zaměstnanců se provádí podle zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců“ (Šikýř, 2012).

Kritéria zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce. Metoda výběru je specifický postup, který zkoumá a posuzuje způsobilost uchazečů vykonávat příslušnou pracovní pozici (Šikýř, 2012).

3.4.2.1 Metody výběru

Ve stručnosti definované nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců podle autorů Koubka (2007), Armstronga (2007), Dvořákové a kol. (2007) a Šikýře (2012):

Dotazník – použití je vhodné a zpravidla se dotazník vkládá do spisu kandidáta. Přednost spočívá v tom, že uchazeče směřuje k přesným a určitým údajům. Většinou se kombinuje s další metodou – pohovorem.

Životopis – při použití elektronických počítačů se zadají konkrétní třídící kritéria.

„Hodnocení životopisu nám umožňuje posoudit, zda potencionální uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, a rozhodnout, zda jsou vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám, zejména k výběrovému pohovoru“ (Šikýř, 2012).

Výběrový pohovor (rozhovor) – *„je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci“* (Šikýř, 2012).

Podle Koubka (2007) má hlavní tři cíle. **Získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči** – očekávání a pracovní cíle, **poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní** - aby uchazeč získal představu o vykonávané práci, a **posoudit osobnost uchazeče** – autor má za to, že může lépe posloužit než osobnostní testy.

Typy pohovorů dle autorů Koubka (2007) a Armstronga (2007):

- Individuální pohovor (1 + 1) – posuzování může být velmi subjektivní, protože pohovor s uchazečem vede jeden zastupitel organizace. Nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu s kandidátem.
- Pohovorové panely (pohovor před panelem posuzovatelů) – Skupina dvou nebo více lidí. Doporučuje se, aby se pohovoru účastnil bezprostřední nadřízený, personalista a zkušený psycholog. Tento typ panelu umožňuje objektivnější posouzení uchazeče.
- Postupný pohovor – série pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli, cílem je předcházet nevýhodám předchozích typů. Je časově náročnější a únavnější pro uchazeče.
- Skupinový (hromadný pohovor) – na jedné straně uchazeči, na druhé straně skupina posuzovatelů.

Testy pracovní způsobilosti – další metoda, která bývá doplňková a pomocná při výběru pracovníků.

- Testy inteligence: posuzují schopnost myslet a plnit duševní požadavky (paměť, rychlost vnímání, schopnost úsudku, atd.). Dokážou odhalit rozdíly v intelektuálních schopnostech kandidátů.
- Testy schopností: zaměřují se na motorické schopnosti, manuální zručnost, vlohy nebo mechanické schopnosti. Testovaný například dostane za úkol zpracovat za určitý čas objem pošty a dokumentace.
- Testy osobnosti: zkoumají a posuzují osobnostní charakteristiky uchazečů nutné k vykonávání práce. Mají ukázat silné a slabé stránky kandidáta, určují, jestli je extrovert či introvert, racionální nebo emotivní apod. Testování probíhá formou dotazníku.

Dalším možným testem je Test osobnosti manažera s označením MBTI.

„Před padesáti lety americké amatérky Mayersová a Briggsová vytvořily na základě modifikované Jungovy teorie dotazník Mayers-Briggs type indicator (MBTI), zjišťující 16 typů“ (Říčan, 2010).

„Systém MBTI je tedy tvořen čtyřmi rozměry naší osobnosti. Každý z nich má dvě krajnosti, meze, mezi nimiž se rozprostírá pole našich preferencí. Pro každý z krajních bodů těchto rozměrů existuje písmenné označení vycházející z jejich anglických názvů, které jsou shodou okolností v některých případech shodné i s jejich českou podobou“ (Čakrt, 2008).

Dále Čakrt (2008) uvádí, kombinace těchto čtyř párů písmen označuje 16 typologií osobnosti. Upozorňuje na to, že již zmíněné preference neoznačují vědomou volbu. *„Jde o vrozený sklon přistupovat k různým situacím určitými způsoby“ (Čakrt, 2008).*

Čakrt (2008) dále uvádí rozřazení k určení osobnostního typu:

- vnímání okolního prostředí
 - extraverte – vnější zaměření - E
 - introverte – vnitřní zaměření - I
- funkce
 - smyslové vnímání – S
 - intuitivní vnímání – N
 - analytické zpracování/myšlení – T
 - citové zpracování/cítění – F
- zaměření
 - usuzování – J
 - vnímání - P

Franče (2011) rozděluje 16 typů osobností na 4 druhy temperamentu:

- Ochránci/strážci SJ (38%) – uznávají tradiční hodnoty a řád, jsou konzervativní, realističtí a konkrétní.
- Hráči/řemeslníci SP (38%) – žijí teď a tady, jednají impulsivně, nejlépe tvoří rukama, potřebují svobodu a prostor.
- Racionálové NT (12%) – orientovaní na efektivnost a jednoduchost, iniciátoři změn, uvažují rychle a analyticky.
- Idealisté NF (12%) – soustředění na mezilidské vztahy, vyjadřují se poeticky a metaforicky, berou si věci osobně.

Mezi testy bývají pro určitá povolání využívány i metody grafologie (rozbor písma), polygrafie (detektor lži) či drogové testy.

„Pravděpodobně žádný test nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost posuzovaného uchazeče v novém zaměstnání. Jednotlivé testy poskytují pouze doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisů, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců“ (Šikýř, 2012).

Autor (Šikýř, 2012) bohužel ve své publikaci dále neuvádí, co jsou to doplňkové údaje.

Mezi další metody patří Assessment Centre (vysvětleno podrobněji v další kapitole), zkoumání referencí, lékařské vyšetření anebo přijetí pracovníka na zkušební dobu (Koubek, 2007).

3.5 Metodická koncepce personálně poradenských společností

Mezi nejdůležitější služby agentur patří tyto:

3.5.1 Executive search/Headhunting

Pokud se organizace zabývá metodou Executive search, jedná se o vyhledávání manažerů prostřednictvím přímého oslovení potenciálních kandidátů na konkrétní pozici, kteří se v daném momentě zrovna nepohybují na trhu práce. Dvořáková a kol. (2012) dále uvádí, že se metoda Executive search zabývá přímo cílovou skupinou a dotazuje se přímo na nejlepší možné kandidáty.

S touto metodou úzce souvisí termín Headhunting. Koubek (2003) definuje headhunters – doslova jako lovce hlav. Jsou to jedinci nebo agentury, které se specializují na vyhledání a umístění středních a vrcholových pracovníků a vysoce kvalifikovaných specialistů.

3.5.2 Recruiting

„Proces vyhledávání a přilákávání žádoucího množství způsobilých uchazečů o zaměstnání v organizacích, z nichž je možné následně vybrat vhodné pracovníky na volná pracovní místa“ (Koubek, 2003). Při recruitingu lze vycházet z vnějších i vnitřních zdrojů, proto je pojem získávání pracovníků širší než používaný pojem nábor, který se vztahuje k mimopodnikovému získávání pracovníků.

Mezi organizacemi se stává stále oblíbenější tzv. e-recruitment, což znamená získávání pracovníků prostřednictvím počítačových sítí. Takže *„i malé organizace mohou oslovit široký okruh potenciálních kandidátů z různých lokalit. Personalisté se však potýkají s vysokou časovou náročností na vyřídění velkého množství nevhodných žadatelů a navíc spatřují jako nevýhodu tohoto získávání, že znamená odosobněný kontakt s uchazečem“ (Dvořáková a kol., 2007).*

Na druhé straně Armstrong (2007) vidí výhody nejen v ušetření nákladů, ale také možnost k zjištění mnohem více informací poskytnutých uchazeči, které lze snadno aktualizovat.

3.5.3 Outplacement

Autoři publikací (Koubek 2003, Armstrong 2007) se shodují, že je outplacement definován jako umístění pracovníků, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti. Jde vlastně o pomoc s hledáním nového zaměstnání. Jedná se i o *„pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s otřesem způsobeným propuštěním...“ (Armstrong, 2007).*

Jde o proces, kdy firma pomáhá svým propuštěným zaměstnancům najít jiné zaměstnání a nastartovat tak jejich novou kariéru či najít novou aktivitu, doplňuje Dvořáková a kol. (2012). Outplacement probíhá prostřednictvím personální společnosti, která nabídne identifikovat řadu profesních záležitostí, nabídne pomoc při sestavení životopisu, trénink na pohovor, rekvalifikaci aj.

3.5.4 Assessment centre (AC)

Pokud bychom chtěli komplexnější přístup k výběru pracovníků, podle Armstronga (2007) bychom měli zvolit metodu AC. Překlad anglického assessment centre je diagnosticko-tréninkový (výcvikový) program. Palán (2002) k tomuto termínu dále uvádí, že se jedná o metodu pro vyhledání perspektivních pracovníků. Koubek (2003) termín definuje jako postup, který se používá při výběru, vzdělávání nebo hodnocení pracovníků.

Podle Dvořákové a kol. (2012) se jedná o standardizaci chování jedince. „*K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení,...*“ (Dvořáková a kol., 2012). Při AC jsou účastníci hodnoceni v určitém čase a místě.

Řada postupů hodnocení a pozorování má dle Armstronga (2007) stejné rysy:

- Na chování soustředíme největší pozornost.
- Díky použití různých úkolů můžeme u jedince vypořadovat, jak se chová v přítomnosti jiného člověka, jak s ním jedná a jak plní skupinové úkoly. Můžeme tak odhadnout jeho budoucí chování v práci.
- Dodatkem se používají testy a pohovory.
- Několik uchazečů může být hodnocenou současně, aby bylo umožněno vzájemné působení.
- Aby bylo hodnocení objektivní, využívá se více pozorovatelů a hodnotitelů. Do akce by měli být zapojeni i vedoucí pracovníci. Všichni musejí být řádně proškoleni.

Dvořáková a kol. (2012) doplňuje, že by pozorovatelé a hodnotitelé měli mít odlišné profily profesí. Touto metodou se hodnotí sociální a komunikační dovednosti jedince a charakterizuje se jeho osobnost. Na konci testování se sejdou hodnotitelé a diskutují o chování jednotlivců, často je provedeno seřazení účastníků do pořadí.

3.5.5 Development centre (DC)

Assessment centre je někdy ztotožňován s termínem Development centre. Metody mají podobné charakteristické znaky, ale v něčem se odlišují. Obě využívají různé skupiny metod, využívají „více očí“ tj. počet pozorovatelů-hodnotitelů a hodnocení probíhá

nejčastěji den. Hroník (2006) dále uvádí, že jsou obě metody nejvalidnější, co se týče předpovědi chování jedinců.

DC není žádná událost, centrum anebo zařízení jak uvádí Armstrong (2007). Jedná se o program, který nabízí *„účastníkům příležitost zjistit a pochopit schopnosti, které potřebují v současnosti i budoucnosti“* (Armstrong, 2007).

„Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody“ (Hroník, 2006).

Rozdíly můžeme podle Hroníka (2006) najít např. v personálním rozhodování, které u AS probíhá po skončení, naopak u DC před zahájením. Zpětnou vazbu dostaneme u AS opět po skončení, na rozdíl od DC, kde je zpětná vazba průběžná.

3.5.6 Personální audit

Mezi další produkty personálně poradenské firmy patří personální audit. Nejčastěji *„má za úkol prověřit funkčnost politik a procesů v oblasti personálního managementu v organizaci klienta vzhledem k jeho strategickým cílům a existujícím omezením“* (Dvořáková a kol., 2007).

Podle Hroníka (2006) je personální audit možné provádět analogicky k manažerskému auditu.

„Manažerský audit se obvykle využívá u vyšších manažerských pozic, kde může být problematické užití metod Development Centre. Zejména se jedná o situace, kdy posuzovaný manažer působí na druhé jako individualita a svá rozhodnutí předává jednotlivým osobám“ (Hroník, 2006).

Personální audit je *„zaměřen na nemanadžerskou populaci v organizaci“* (Hroník, 2006).

Wagnerová (2011) u personálního auditu doporučuje zmapovat kvalitu u hlavních personálních činností. Audit by se podle autorky měl zaměřovat na tyto oblasti:

- **Obecné zásady** - „*veškeré personální postupy musí odpovídat legislativním požadavkům*“ (Wagnerová, 2011). Jedná se o otázky rovnoprávnosti v oblasti příležitostí, mezd a činností anti-diskriminace. Postupy tkví v jednoduchosti, transparentnosti a jasné definovanosti.
- **Nábor a výběr pracovníků** – vlastní, outsourcovaný, vnitřní nebo vnější.
- **Adaptace** – program a proces adaptace pracovníků.
- **Vzdělávání a nástupnictví** – programy vzdělávání, zlepšení jazykových schopností, e-learning apod.
- **Výkonnost a motivace** – audit pracovní spokojenosti
- **Odměňování pracovníků**
- **Uvolnění pracovníků** – kontrolování postupů, outplacement

3.5.7 360° zpětná vazba

Metoda vícenásobné zpětné vazby, známá též jako 360stupňová zpětná vazba, je používaná již několik desetiletí. Informace manažer získává od okruhu lidí (proto 360 stupňů), s kterými v pracovní době přichází do styku. Podle Kubeše a Šebestové (2008) jsou právě tyto informace to nejcennější, co může manažer od spolupracovníků získat.

Zpětná vazba je nedílnou součástí pracovního života, a pokud jde o 360stupňovou zpětnou vazbu, klíčem k úspěchu je poctivost a objektivnost (Obi, 2011).

Hroník (2006) poukazuje na to, že tato metoda má spojitost s Development centre podle principu „víceru očí“.

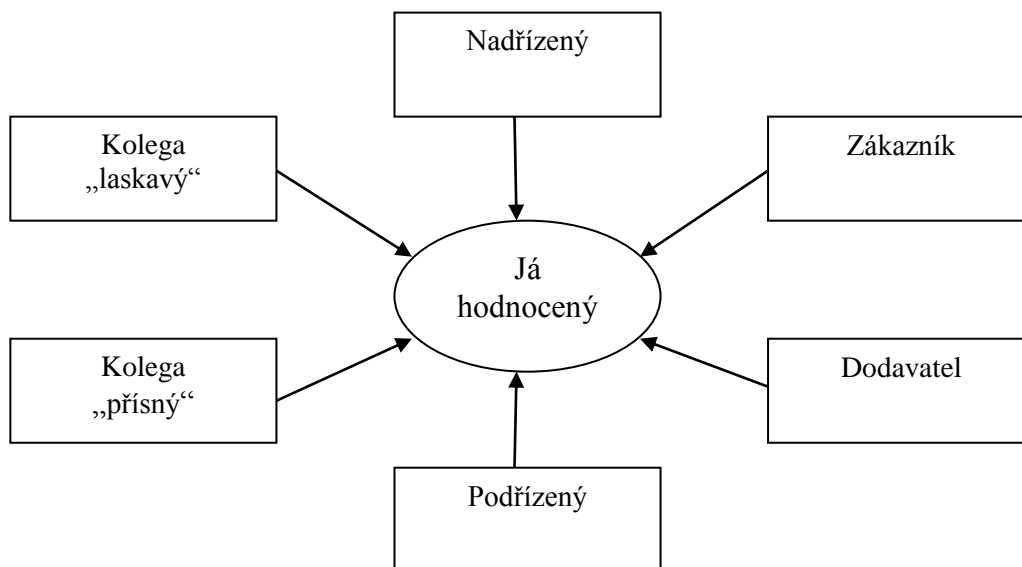
Autoři píšící o 360stupňové zpětné vazbě (Hroník, 2006; Armstrong, 2007; Kubeš a Šebestová, 2008; Bartoňková, 2010) se shodují v tom, že hodnotícími by měli být – bezprostřední nadřízený, kolegové na stejné úrovni, lidé, kteří pracují pod daným manažerem a někdy mohou hodnotit i zákazníci.

Jako nejvýhodnější se podle Hroníka (2006) jeví prostředí internetu, které umožňuje přístup kdykoli a odkudkoli.

Nástrojem pro hodnocení je dotazník, který obdrží hodnotící i respondenti. Ačkoli hodnotící obvykle určuje, kdo bude mezi hodnotícími, respondenti zůstávají v anonymitě (Obi, 2011).

Na obrázku č. 1 můžeme vidět model 360stupňové zpětné vazby.

Obr. č. 1: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Hroník, 2006, hodnocení pracovníků

Firmy si tento nástroj upraví a do hodnotitelů zahrnou i pozice související s daným oborem. U jednoho hodnoceného pracovníka tudíž může hodnotit 15 lidí a u druhého pouze šest. Bartoňková (2010) dále uvádí, že nejčastěji používaným nástrojem ke sběru dat jsou dotazníky vypracované z kompetenčních modelů.

Armstrong (2007) uvádí, že „výzkum prováděný Ashridge Management Research Group zjistil, že třistašedesátistupňová zpětná vazba tvoří zpravidla součást programu seberozvoje nebo programu rozvoje manažerů“ (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) doplňuje, že zpětná vazba může být prezentována jedinci, nadřízenému nebo využít oba způsoby. Následné konzultace anebo koučování, které je poskytováno pracovníkům jako výsledek zpětné vazby, může zabezpečovat personální útvar nebo externí poradce.

Rizikem u 360stupňové zpětné vazby mohou být negativní komentáře k nepříliš oblíbené osobě v kolektivu, protože se jedná o anonymní hodnocení. Na druhou stranu objektivní hodnocení může poukázat na silné a slabé stránky v rámci organizace (Obi, 2011).

3.5.8 Koučování

Koučování je zjednodušeně dobré vedení lidí. Má stejný cíl jako dobrý management – vyžaduje co nejlepší využití lidského potenciálu firmy (Stýblo, 1998).

„Koučování vyžaduje porozumění pro problémové chování druhých lidí, schopnost vidět toto chování v souvislostech, posouzení, zda lze problém řešit. Je v tom i povzbuzování problémového jedince k tomu, aby měl vlastní zájem o změnu a přizpůsobení a začal s tím něco dělat. Koučování je tedy pomoc při změně chování, které hrozí, že jinak schopný manažer selže. Často je to nejlepší způsob, jak pomoci talentovanému manažerovi a tým i firmě k úspěchu“ (Stýblo, 1998).

3.5.9 Competence analysis – testování kompetencí

„Kompetence jsou schopnosti, dovednosti, vědomosti, vlastnosti osobnosti, které umožňují dělat dobře řídicí práci“ (Pospíšil, 2011).

Lojda (2011) uvádí, že kompetentní člověk je schopný flexibilního jednání, lze se na něj spolehnout v nejrůznějších situacích a lze mu svěřit náročné úkoly. Kompetence lze zjistit podle psychologických testů anebo prostřednictvím Assessment center.

„Mezi základní manažerské kompetence patří:

- *schopnost samostatného rozhodování,*
- *schopnost dotahovat věci do konce,*
- *schopnost reagovat na měnící se podmínky,*
- *schopnost sebevzdělávání a učení,*
- *flexibilita,*
- *inovativnost při řešení úkolů“ (Lojda, 2011).*

„HILL Competence analysis popisuje vlastnosti a rysy testované osobnosti, její schopnosti, dovednosti a profesní zájmy. Analýzu silných stránek osobnosti lze optimálně využít při personálním výběru a personálním rozvoji zaměstnanců. Její aplikací je možné zajistit soulad mezi zaměstnancem a jeho potenciálem na straně jedné a požadavky společnosti a dané pozice na straně druhé“ (hill-praha, 2012).

3.6 Leadership/Leader

„Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů“ (Armstrong, Stephens, 2008).

Autoři Armstrong, Stephensová (2008) dále uvádějí, že vést podle Oxfordského slovníku angličtiny znamená „způsobovat, aby někdo s někým šel, poskytovat vedení, návod“.

Podle Koubka (2003) je leader nový typ manažera, který je příkladem pro svoje spolupracovníky, spíše je vede, než řídí a snaží se je motivovat k práci a vzbuzovat v nich potřebu ho následovat.

Lídři jsou lidé určující směr a získávající lidi pro to, aby je následovali. Musejí plnit následující role:

- **definování úkolu** – tzn. zabezpečit, že skupině je jasné zadání a co se od ní očekává
- **plnění úkolu** – zajistit, aby byl úkol skupiny splněn (pokud se tak nestane, nastává kritika, frustrace a případně i rozpad skupiny)
- **udržení efektivních vztahů** – efektivní vztahy přispívají ke splnění úkolu, týkají se týmu, jeho morálky a vědomí společného úkolu (Armstrong a Stephens, 2008)

„Lídři a manažeři mohou při jednání se svým personálem uplatňovat různé přístupy. Přístup, který líder nebo manažer uplatňuje, se nazývá jeho stylem řízení“ (Armstrong, Stephens, 2008).

Mezi styly vedení podle Armstronga a Stephensové (2008) patří:

- **charismatický** – tito lídři spoléhají na svou osobnost, orientují se na úspěch a dobře komunikují
- **necharismatický** – tento styl vedou lídři, kteří spoléhají v první řadě na své znalosti, své know-how a analytický přístup k problémům
- **autokratický** – takový líder vnucuje svá rozhodnutí a využívá svého postavení k donucení ostatních lidí dělat, co jim řekne
- **demokratický** – demokratičtí lídři lidi povzbuzují k rozhodování a angažování

- **umožňovatel** – nebo také usnadnitel inspiruje lidi svou vizí a podporuje je při plnění úkolů
- **kontrolor** – lídr, který manipuluje lidmi, aby získal jejich ochotu vyhovět mu
- **transakční** – lídři, kteří nabízejí za ochotu peníze, práci a jistotu
- **transformační** – lídři motivující lidi k usilování o náročnější cíle.

Armstrong a Stephensová (2008) dále uvádí seznam kvalit lídra podle Johna Adaira.

Patří mezi ně **nadšení** pro plnění zadaných úkolů, které lídři sdělují lidem a přenášejí na ně, dále **sebedůvěra** nebo také víra v sebe. Lídři se snaží, aby je lidé vnímali a chápali. Do seznamu patří **houževnatost a vytrvalost** – lídr musí vyžadovat respekt, vysoké standardy, měl by být nezdolný a vytrvalý. Lídr vyvolává důvěru, tím pádem musí být morální, čestný a v první řadě pravdivý sám k sobě, tzn., že mezi jeho kvality musí patřit **čestnost a poctivost**. Lídr musí mít zájem pečovat o lidi s respektem, takže **laskavost a srdečnost** také patří do seznamu kvalit lídra. S **pokorou a skromností** by měli být lídři ochotni naslouchat a uznávat svou vinu, neměli by být arogantní, neomalení a panovační.

„Deset nejdůležitějších požadavků na chování lídra podle pořadí důležitosti, které jim přisoudili respondenti šetření provedeného britským Industrial Survey, jsou: projevuje nadšení, podporuje ostatní lidi a pomáhá jim, uznává úsilí jednotlivců, naslouchá nápadům a problémům lidí, udává směr, demonstruje svou osobní čestnost a poctivost, dělá to, co říká, povzbuzuje k týmové práci, aktivně povzbuzuje lidi k poskytování zpětné vazby, rozvíjí ostatní lidi“ (Armstrong, Stephens, 2008).

3.7 Management

Obecně je management definován jako proces řízení, který se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle (Němec, 2002).

Někteří jazykovědci nacházejí kořen slova management ve slově manus (tj. ruka). Velký anglicko-český slovník definuje management od slovesa „to manage“, což v překladu neznámá pouze řídit, ale také zvládat, stačit nebo něco dokázat.

V managementu by nemělo jít o „prosté řízení formou zadávání příkazů nebo pokynů nutných k vykonávání činností a o kontrolu jejich plnění, ale také o samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesech nasměrovaných k efektivnímu výkonu“ (Tureckiová, 2004).

Tureckiová (2004) považuje za velmi výstižnou a vše shrnující definici managementu od P. F. Druckera, která zní: „*Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti*“ (Tureckiová, 2004).

Pokud se zaměříme na řešení otázky dlouhodobého rozvoje organizace, které úzce souvisí s řešením projektů, musíme se dále zabývat projektovým managementem.

3.7.1 Definice pojmu manažer

Fungování organizace a efektivní práce útvarů zajišťuje manažer. Dle Armstronga a Stephensové (2008) jsou odpovědní za dosažení určených výsledků, jsou jim uděleny pravomoci nad lidmi, kteří pracují v určité části organizace nebo funkčním úseku.

„Manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace“ (Pitra, 2008).

Němec (2002) apeluje na to, že je důležité si uvědomit, že „*manažer neřídí podnik či výrobu, ale lidi, kteří s ním mají sdílet a naplňovat poslání firmy!*“ (Němec, 2002).

Dále autor uvádí, že manažer je pracovník realizující řídicí činnost, pro kterou má odpovídající pravomoc.

„Každý manažer bez rozdílu by měl být odpovědný za realizaci činnosti, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů“ (Cejthamr, 2005).

Mimo to jsou manažeři odpovědní za řízení dalších zdrojů – finance, zařízení, znalosti, informace nebo čas (Armstrong a Stephens, 2008).

„Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také tím, že sami manažeři vynakládají své nejlepší schopnosti a úsilí“ (Armstrong a Stephens, 2008).

Cejthamr doplňuje, že *„prvotním posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí mohlo být optimálně zaměřeno na dosažení skupinového cíle dané organizace...“* (Cejthamr, 2005).

3.7.2 Liniový manažer

Pro úspěšnost personální politiky a praxe má liniový manažer zásadní vliv. Odpovídá za práci skupiny vyšší úrovně a je umístěn na nižší úrovni řízení. Podle Armstronga (2007) tvoří role manažera kombinací následujících činností: *„řízení lidí, řízení provozních nákladů, poskytování odborných znalostí, organizování, sledování pracovních procesů, prověřování kvality, jednání se zákazníky/klienty a měření/posuzování výkonu“* (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) dále uvádí, že podle výzkumu Hitchinsona a Purcella bylo nejobvyklejší činností manažera řízení lidí a řízení absence (nejen pozdní příchody, ale i telefonování nepřítomným zaměstnancům). Dalšími aktivitami bylo koučování a rozvoj, hodnocení výkonu a komunikace. Ve všech dvanácti organizacích, kde byl prováděn výzkum, linioví manažeři prováděli aktivity, které tradičně vykonávali personální pracovníci.

3.7.3 Projektový management

Často se nedělá rozdíl mezi termíny management (řízení) projektu a projektovým managementem (řízením), i když je to podle Němce (2002) nezbytné.

Management projektu definuje jako metodu plánování, tvorbu a realizaci projektu.

„Každý projekt je potřeba naplánovat (včetně jeho vypracování) a posléze i řídit jeho realizaci. Souhrnně pro tuto činnost používáme pojem řízení (management projektu)“ (Němec, 2002).

Nejjednodušší definice projektového managementu podle Posnera a Applegartha (2006) zní: „řízení cesty od jednoho stavu k druhému“. Projekt lze také definovat jako skutečné řízení mnoha různorodých činností.

3.8 Projekt

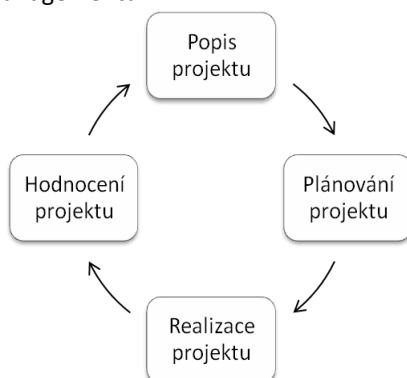
„Nejdůležitějším prvkem projektového řízení je projekt“ (Svozilová, 2011).

Autoři Posner a Applegarth (2006) uvádějí důvody pro vznik projektu. Většinou je to spojeno s následujícími třemi příčinami změn:

1. V současném prostředí musíte neustále přemýšlet, jak zůstat konkurenceschopní.
2. K tomu, abyste dobře znali a pokryli poptávku zákazníků, musíte mít k dispozici spolehlivé informace a přicházet s produkty, které mají co nejnižšími ceny na trhu.
3. Neustále vznikají nové myšlenky a produkty, které zaplňují mezery na trhu nebo zakládají nový trh.

Následuje obrázek č. 2, který znázorňuje cyklus projektového managementu.

Obr. č. 2: Cyklus projektového managementu



Zdroj: Posner, Applegarth, 2006, upraveno

„Všechny projekty vyžadují velké schopnosti a diplomacii a je s nimi spojena řada nesnází. Každý zahrnuje určitý stupeň změny a odporu k této změně“ (Posner a Applegarth, 2006).

3.8.1 Projektový manažer

Klíčovou osobou projektového řízení je projektový manažer, který ovlivňuje projektové dění. Účastní se tvorby projektového plánu, obsazování pozic projektu, koordinace úkolů, finalizace a předání výstupů zákazníkovi a následného uzavření projektu. Náplní práce manažera projektu je kromě řízení a koordinace členů týmu, také vyjednávání a rozhodování (Svozilová, 2011).

„Manažera projektu můžeme charakterizovat jako plánovače, organizátora, kontrolora, koordinátora a vyjednávače projektových prací, který řídí pracovníky projektového týmu. Jeho hlavním úkolem je projektové práce řídit – ne je vykonávat! Měl by jím být někdo, kdo delší dobu pracoval jako člen projektového týmu“ (Pakosta, 2007).

„Aby byl projektový manažer schopen zjistit všechny interní potřeby řízení projektu, musí mít pro výkon své profese celou řadu schopností a znalostí“ (Svozilová, 2011).

3.8.2 Projektový tým

Svozilová (2011) a Newton (2008) se shodují na tom, že bez projektového týmu by se projekt ani neodstartoval. V okruhu projektového týmu se bude odehrávat každodenní komunikace projektového manažera.

„Projektový tým je skupina osob, které se realizačně podílejí na splnění cílů projektu a po dobu projektu podléhají řízení projektového manažera, a to v rozsahu přiděleného času nebo určité pracovní kapacity a v rámci přidělených oprávnění a odpovědností“ (Svozilová, 2011).

Projektový manažer musí vysvětlit skupině, jaké úkoly mají být vykonány a musí jejich práci řídit. Navíc potřebuje aktualizovat plán, nařizovat konkrétní pokyny, motivovat tým, umět rozpoznat problémy a rizika a vyřešit je, a v neposlední řadě naslouchat a rozumět týmu (Newton, 2008).

Každý člověk je jiný, sice mohou mít stejné schopnosti, ale při práci na projektu se budou chovat odlišně, proto autoři Posner a Applegarth (2006) rozdělili členy týmů do několika rolí:

- **koordinátor** – objasňuje cíle a prosazuje rozhodování
- **formovač** – odvážný, popohání ke změně
- **realizátor** – nápady okamžitě realizuje, nemusí souhlasit s výsledky někoho jiného
- **dotahovač** – usiluje o dokončení projektu v daných termínech, má přehnané starosti o dokončení
- **inovátor** – tvořivý, ale může ignorovat původní plány projektu
- **průzkumník možností a zdrojů** – zjišťuje, jak s projekty pokračují ostatní týmy
- **stmelovač** – podporuje a povzbuzuje ostatní, může se na úkor projektu vyhýbat konfliktům
- **analytik, hodnotitel** – sleduje všechny možnosti, hlídá dosažení cílů, pravděpodobně ostatní neinspiruje.

3.9 Tvorba a řízení projektů

„Plánování je velmi důležité pro zajištění hladkého průběhu všech činností a pro úspěšné dosažení cílů. Jinými slovy, plánování umožňuje aktivně jednat a postupovat směrem ke stanoveným cílům, a ne jen pasivně reagovat na nahodile vzniklé situace“ (Posner a Applegarth, 2006).

Autoři Posner a Applegarth (2006) dále uvádějí 4 kroky cyklu projektového managementu:

- **Popis projektu** – dobrý popis, tato fáze je velmi důležitá, proto bychom se s projektem měli dostatečně seznámit, dále bychom měli jasně určit cíle. „*Je zapotřebí si určit, jak bude vypadat výsledný stav a jakým způsobem k němu dospějeme*“ (Posner a Applegarth, 2006). Dále do tohoto kroku patří stanovení výsledků, a určení předpokladů a omezení.
- **Plánování projektu** – zvažování alternativ, které se týká tvoření nápadů a názorů, posouzení zdrojů (analýza 5M), a použití 5 C rozhodování (vysvětleno níže).
- **Realizace projektu** – tento krok zahrnuje „*realizaci plánu a práci s členy týmu a konečnými uživateli; kontrolu dosahování dílčích výsledků s cílem ujistit se o správném směřování ke konečnému cíli projektu; řešení nenadálých problémů*“ (Posner a Applegarth, 2006).
- **Hodnocení projektu** – chceme se do příště poučit a projekt zhodnotit, proto tento krok začíná již v realizaci projektu. „*Existuje několik způsobů, jak lze projekt hodnotit: McKinseyův model: 7 S změny; Kladení otázek; Metoda semaforu*“ (Posner a Applegarth, 2006).

Podle Posnera a Applegartha (2006) lze při popisu projektu použít SWOT analýzu. Ta slouží k identifikaci silných a slabých stránek projektu, vnějších příležitostí a hrozeb. Při sledování silných a slabých stránek vycházíme z vnitřních faktorů společnosti. Jedná se například o schopnosti vedoucích, technologie, image, know how, inovační myšlení apod. Na příležitosti a hrozby bychom si měli dávat pozor, protože mohou být příčinou neúspěchu.

Je vhodné zaměřit se na „*politické, sociální a ekonomické změny; konkurence na místní, případně národní úrovni; velikost trhu a jeho trend; ziskovost trhu; potřeby, které váš produkt uspokojuje; pravděpodobnost, že se tyto potřeby změní*“ (Posner a Applegarth, 2006).

Při plánování si lze pomoci **analýzou 5M** (machinery, manpower, materials, methods, money) neboli stroje, pracovní síla, materiál, metody a peníze. Určíme si, jaké **stroje** k realizaci projektu potřebujeme (počítače, vozidla, případně místnosti, stoly, tabule

apod.), stanovíme si **pracovní sílu** (kdo bude zapotřebí, na jak dlouho, jaké má mít schopnosti aj.) a **materiál** (jaké suroviny, kde je seženeme, bude materiál k dispozici včas, atd.). V neposlední řadě je na místě zvolit si **metody** (ke komunikaci, jak se informace dostanou ke členům týmu, jaké budeme zasílat zprávy o projektu,...) a **peníze** (finanční zdroje k úspěšnému dokončení projektu, rozpočet, úspory nákladů atd.) (Posner a Applegarth, 2006).

V tomto kroku Posner a Applegarth (2006) uvádí také 5 C rozhodování:

- **Rozvažujte** (Consider) – zjistit si charakter projektu (čas a jiná omezení, vymezit si cíle)
- **Konzultujte** (Consult) – nashromáždit co nejvíce informací, nápadů, inspirací a názorů
- **Rozhodujte** (Crunch) – zvážit možnosti a stanovit plán
- **Komunikujte** (Communicate) – poskytnou informace a ujistit se, že všichni vědí, co mají dělat
- **Kontrolujte** (Check) – zkontrolovat odsouhlasené a prováděné úkoly a udělat namátkové kontroly.

Při realizaci je nutné přijímat rizika.

„Pro úspěšnou realizaci inovace musí existovat RISK:

- *Relationship – Dobré vztahy uvnitř týmu*
- *Information – Informace sdílené mezi sebou navzájem*
- *Support – Podpora vedoucího týmu*
- *Kindness to listen – Ochota naslouchat ostatním, často i v okamžiku, kdy na to nemáte čas ani chuť!“* (Posner a Applegarth, 2006).

Do hodnocení projektu podle Posnera a Applegartha (2006) patří tzv. McKinseyův model 7S:

- Strategy – strategie plánu
- Systémy – počítačové systémy a manuální procesy
- Staff – pracovníci a skupiny pracovníků
- Skills – schopnosti, dovednosti, znalosti
- Style – styl komunikace
- Shared values – sdílené hodnoty
- Structure – organizační struktura.

Mezi další patří také kladení otázek (co se dařilo, co se nedařilo, co udělat příště jinak) a metoda semaforu:

- červená – co příště nedělat
- oranžová – co je třeba zvážit a neopakovat
- zelená – co jsme udělali dobře a je dobré zopakovat (Posner a Applegarth, 2006).

3.10 Poradenství pro personální řízení

Kubr (1991) přistupuje k poradenství jako ke specifické odborné službě.

„Poradenství pro řízení se již dlouho uznává za prospěšnou profesionální službu, která pomáhá řídicím pracovníkům analyzovat a řešit praktické problémy, před nimiž stojí jejich organizace, a učit se ze zkušeností jiných řídicích pracovníků a organizací“ (Kubr, 1991).

„Personální poradenství mohou poskytovat interní personální poradci či externí poradenské společnosti. Personální poradenství je poskytování vedoucím pracovníkům (řešení problémů v oblasti personální práce a vedení lidí) i ostatním pracovníkům organizace (řešení osobních i pracovních problémů, poradenství v oblasti kariéry, právní či psychologické poradenství, outplacement, ad.)“ (Kocianová, 2010).

3.10.1 Poradenský proces

„Poradenský proces je společná činnost konzultanta a zákazníka, namířená na vyšetření specifického problému a implementování žádoucích změn v zadavatelské organizaci“ (Kubr, 1991).

Kubr (1991) dále rozčleňuje poradenský proces do těchto fází:

- vstup - první kontakt se zákazníkem, plánování, smlouva)
- diagnóza - analýza a syntéza fakt
- plánování akce - vypracování, zhodnocení, návrhy
- implementace - úprava návrhů, školení
- ukončení - zhodnocení, vypořádání závazků

3.10.2 Definice pojmu poradce

“Poradce je jednoduše někdo, kdo za úplatu poskytuje rady nebo jiné služby profesionální nebo poloprofesionální povahy“ (Cohen, 2005).

Podle Armstronga (1999) jsou poradci využíváni v oblastech získávání a vyhledávání pracovníků, vzdělávání, poskytování rad při zavádění nových postupů nebo při provádění analýz, doporučují, jak řešit problémy a pomáhají firmám zlepšit výkonnost organizace.

Kubr (1991) poradce neoznačuje za pracovníky, kteří vedou organizaci nebo přijímají rozhodnutí, spíše nemohou rozhodovat o změnách a uskutečnit je.

Poradce nemá dle Kocianové (2010) zodpovědnost za úkoly, ale pomáhá těm, kteří nesou odpovědnost za správné provedení samotného úkolu.

„Práce poradce začíná úsudkem, že nějaký stav je neuspokojivý, popř. se dá zlepšit; v ideálním případě končí stavem, který prodělal změnu, změnu, na kterou se musí nahlížet jako na zlepšení“ (Kubr, 1991).

Podle Drydena (2008) by měl poradce v první řadě projevovat úctu ke klientovi, pozorně a trpělivě naslouchat a být schopen přijmout jeho problémy.

Cohen (2005) dále uvádí, že poradce pracuje v roli vůdce, měl by pomáhat instruovat a ovlivňovat klienta, aby dostal lepšího stavu. „*Proto musí být etika, která je spjata s poctivostí, vaším primárním zájmem*“ (Cohen, 2005).

3.10.3 Etika poradenské činnosti

Armstrong (1999) uvádí normy chování podle kodexu profesionálního vystupování pro poradce a personalisty, který vydal Institute of Personnel and Development ve Velké Británii v roce 1993:

- přesnost – při informování a poskytování rad
- důvěrnost – respektovat potřeby klienta týkající se důvěrnosti
- poradenství – platí pro personalisty, kteří v roli poradců musejí poskytnout pomoc zaměstnancům a podobně
- rozvoj jiných lidí – podpora vzdělání a rozvoje zaměstnanců
- stejné příležitosti – slušné a nediskriminující postupy
- slušné zacházení – dodržení slušných a přijatelných norem
- seberozvoj – zvýšení své výkonnosti a zdokonalení dovedností a znalostí.

Dryden (2008) dále uvádí tři etické oblasti pro poradenskou činnost:

- **Informovaný souhlas**

„Prvořadým etickým rysem poradenství je, že klienti, než se začne dál pracovat, dávají svůj informovaný souhlas. Znamená to, že vy musíte informovat klienty o důležitých aspektech poradenství (např. jak vy jako poradci pracujete a jaké jsou praktické stránky poradenství s vámi, např. poplatky, frekvence poradenských sezení, podmínky pro rušení sezení) a klienti dávají svůj souhlas na základě těchto informací“ (Dryden, 2008).

- **Mlčenlivost**

„Jedním z význačných rysů poradenského vztahu je jeho diskrétní povaha. To znamená, že až na dohodnuté výjimky mohou klienti očekávat, že si necháte pro sebe to, co vám během poradenství řeknou“ (Dryden, 2008).

- **Ochrana a osobní rozvoj**

Dryden (2008) u této oblasti uvádí, že „*poradenství může být stresující profesí a že tato práce může mít škodlivé důsledky pro vás a pro vaše kolegy. S ohledem na to další etický aspekt poradenství spočívá v tom, že byste měli provozovat řadu činností s účelem uchránit blaho svých klientů i svoje vlastní*“ (Dryden, 2008).

4 CHARAKTERISTIKA SLEDOVANÉ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI

Autorka pro řešení tématu bakalářské práce zvolil firmu HILL International se sídlem Mánesova 27, Praha 2, působící na českém i mezinárodním trhu v oblasti personálního poradenství.

Začátek se věnuje seznámení se s vybranou firmou, poté následuje popis procesu získávání a výběru zaměstnanců, který je hlavní činností firmy, a přehled personálně poradenských služeb firmy.

4.1 Historie firmy

Společnost HILL International (dále jen HILL Int.) je mezinárodní personálně-poradenská firma, která byla založena v roce 1975 v Rakousku. Ekonomický psycholog Dr. Othmar Hill spolu se svou ženou Christine ve Vídni zakládají Institut pro psychologické testování. Jeho hlavním zaměřením bylo personální vyhledávání a výběr metody pro hodnocení potencionálních uchazečů o práci.

V roce 1980 bylo založeno oddělení Hill Competence Analysis, které se zabývalo speciálním výzkumem a vývojem. Od té doby je zárukou objektivnosti a standardizace výsledků.

Během dalších 6 let jsou založeny další pobočky v Linzu, Grazu, Salzburgu a Klagenfurtu. V roce 1986 se ustálil název Hill International a firma se začíná prosazovat mezinárodně. O rok později rozšiřuje svou působnost do Německa. Krátce po pádu „Železné opony“ jsou založeny první pobočky v nejdůležitějších zemích bývalého Východního bloku – Maďarsku a Rusku.

V roce 1990 firma expanduje do České republiky, Slovenska, Srbska, Černé Hory, Makedonie. Následující rok je otevřena další pobočka v Bulharsku.

Během období 1992-1998 firma rozšiřuje svou obchodní činnost do Polska, Rumunska, Slovinska, Chorvatska, Bosny a Hercegoviny. V tomto období firma rozšiřuje své služby a nabízí i personální a organizační rozvoj, strategické plánování a skupina Hill Communication, která se specializuje na poskytování služeb.

Otevírá se první pobočka v Asii – Hill Kazachstán a jde o první personálně-poradenskou společnost na tamním trhu. V roce 1998 zahajuje působnost v Indii.

Od roku 2002 je rozšířen Hill Competence Analysis online a na CD-rom, takže klienti společnosti mohou využívat tento software flexibilně přes internet. Další otevřené pobočky, tentokrát na Ukrajině a v Lotyšsku.

K roku 2009 má síť společnosti 40 poboček ve 20 zemích, zaměstnává odhadem 250 konzultantů, z toho je jich 140 psychologů. V České republice mu patří pozice mezi TOP 10 agenturami zaměřenými na executive search.

4.2 Současnost vybrané firmy

Firma je nyní k dispozici v 16 jazycích. Společnost HILL Int. je na světovém trhu téměř 40 let, pro lepší možnost vlastní práce je vše zaměřeno na pobočku sídlící v ČR. Hlavní činností společnosti HILL Int. je poskytování komplexních služeb pro střední a vyšší management a pro pozice specialistů, dále nabízí služby analytické a rozvojové programy. Pražská pobočka sídlí v části Prahy 2 – Vinohrady.

(hill-praha, 2012).

Mezi klienty patří mezinárodní i české firmy např. bauMax, Coca-Cola, Ericsson, Henkel, Honda, IBM, Mercedes-Benz, Michelin, OBI, OMV, Philip Morris, Raiffeisen, Rakouská vláda, Sharp, Siemens, Swarovski, Tesco, Toyota, Whirlpool, EnBW, Konica-Minolta, BMW, Safina, CENTROPOL aj.

4.3 Získávání a výběr kandidátů prostřednictvím vybrané firmy

Koncept práce zaměstnanců společnosti HILL Int. je založen na partnerském přístupu, individualitě a jedinečnosti každého člověka. Tento koncept se odráží ve všech metodách společnosti HILL Int. – od způsobu vedení pohovorů, přes administraci psychologických testů „HILL Competence analysis“ až po propracované osobní rozhovory s psychologem poskytujícím zpětnou vazbu ohledně výsledků psychologických testů a pohovoru.

Díky několikastupňovému výběrovému řízení, které obsahuje testování kompetencí, psychologické testy, pohovor se zkušeným konzultantem/psychologem a prověřování referencí, vybere pro finální setkání pouze ty nejlepší uchazeče.

Tím ušetří společnost maximum svého času a energie a s pomocí HILL Int. se pak budou moci soustředit na jediné – vybrat si z tohoto úzkého výběru kandidátů toho nejlepšího.

Hlavní činností společnosti je vyhledávání a výběr zaměstnanců. Organizace nabízí klientům širokou škálu metod, které lze při vyhledávání a výběru použít.

Na základě vzájemné smlouvy s klientem se společnost HILL Int. zavazuje provést výběr kandidátů na uvedenou pozici.

Před udělením zakázky se společnost zabývá těmito činnostmi:

- vypracováním přesného popisu pozice
- vypracováním preferovaného profilu osobnosti
- vypracováním textu personálního inzerátu
- zjištěním specifických kvalifikačních požadavků
- specifikací zdroje výběru
- určením konzultanta zodpovědného za výběr kandidátů a komunikaci s klientem
- specifikací stupně důvěrnosti projektu

4.3.1 Database search

Po udělení zakázky společnost HILL Int. nabízí několik možností získávání kandidátů. V první řadě je to **výběr s použitím databáze** – tzv. Database search. K tomu využívá 20 let budovanou databázi informací, databázi kandidátů, perfektní znalosti trhu i průzkumy realizované researchery pro konkrétní potřeby klientů. Do databáze kandidátů patří i lidé, kteří se společnosti sami ozvali s žádostí o případnou spolupráci při hledání pracovního místa. K jejich žádosti byl připojen životopis a souhlas s jeho zpracováním. Při vyhledávání zaměstnanců pro klienta v první etapě vyhledávání zaměří právě na Database Search. Případné kandidáty osloví s pozváním k osobnímu pohovoru s konzultantem.

4.3.2 Klasický recruitment

Za hojně využívanou metodu považuje společnost i **klasický recruitment**. Je to způsob výběru využívající oslovení kandidátů pomocí internetové a novinové inzerce. Díky úzké

dlouholeté spolupráci s předními webovými job portály a s tištěnými periodiky ví přesně, jak má vypadat nejučinnější inzerát a jak potenciální kandidáty oslovit. Dokáže tak najít dostatek kandidátů, kteří budou odpovídat požadavkům firem a profilu obsazované pozice.

HILL Int. nabízí uveřejnění inzerce ve vybraných denících s vysokou čteností a s tím související následné kroky:

- vypracování textu inzerátu ve spolupráci s klientem
- provedení optické úpravy inzerátu s logem HILL Int. a případně i s logem klienta (pokud si klient nepřeje zůstat nezveřejněný)
- uveřejnění inzerátu ve vybraných denících.

Pokud má klient zájem, je možné uveřejnění inzerce na vybraných webových stránkách a s tím související následné kroky:

- vypracování textu inzerátu ve spolupráci s klientem
- uveřejnění inzerátu na www stránkách HILL Int. a na internetových pracovních serverech, např. www.jobs.cz

Výběr kandidáta je založen na analýze jeho životopisu a motivačního dopisu.

Kandidáti jsou vybíráni, pokud splňují požadavky na vzdělání a profesní zkušenosti. Každý z takto vybraných uchazečů je kontaktován a potenciálně vhodní kandidáti jsou poté pozváni k vstupnímu pohovoru s konzultanty HILL Int.

Osobní pohovor je veden příslušným konzultantem a trvá cca 60 minut. Během tohoto pohovoru, kdy je s kandidátem navázán úzký kontakt, je tázán na svou motivaci, speciální znalosti, praxi v oboru atd. Zároveň konzultant posoudí jeho osobnostní předpoklady pro danou pozici.

Kandidáti vybraní konzultantem HILL Int. absolvují **psychologické testy**. HILL Int. provede na základě pohovorů a výsledků testů výběr kandidátů, které doporučí k prezentaci. O každém z kandidátů je sepsáno **podrobné hodnocení**, které je předáno klientovi.

HILL Int. se zavazuje vést výběr, který povede k úspěšnému výběru nejlepších možných kandidátů, tzn. takových, kteří splňují požadavky dané klientem. V okamžiku, kdy HILL Int. ukončil výběr vhodných kandidátů, předloží klientovi komplexní zprávu o vybraných kandidátech:

- **životopis** kandidáta
- podrobné písemné **hodnocení** kandidáta a doporučení konzultanta
- případně i **výsledky psychologických testů** (pokud budou použity)

Na základě těchto informací a dohody s konzultantem se klient rozhodne, se kterými uchazeči se bude chtít setkat. Proběhne osobní prezentace vybraných uchazečů.

4.3.3 Executive search/headhunting

HILL se specializuje na metodu **Executive search/headhunting** neboli přímý výběr. Ten vyžaduje obzvláštní diskretnost při postupu. Společnost uvádí tuto metodu jako efektivní při vyhledávání kandidátů pro manažerské pozice a pro pozice specialistů, kteří musí splňovat přesně specifikovaná a náročná kritéria a kterých je na pracovním trhu nedostatek. Agentura nalezne tyto kandidáty a cíleně je osloví dle individuálních požadavků klienta. Ještě před přímým oslovením potenciálních kandidátů proběhne spolupráce s klientem na cílovém seznamu osob nebo společností, které by podle klienta měly být rovněž zahrnuty do výběru.

HILL Int. zaručuje důvěrnost vůči klientovi i vůči osloveným uchazečům.

Proces výběru je následující:

- Při **prvním kontaktu** jsou potenciální kandidáti ze společností uvedených v cílovém seznamu osloveni pozváni na schůzku.
- Při **osobním pohovoru** posoudí konzultant jeho znalosti a dovednosti, ochotu změnit zaměstnání a osobnostní předpoklady pro danou pozici, a poskytne mu základní informace o pozici a o klientovi (v rámci dohody o stupni důvěrnosti projektu).
- HILL Int. provede na základě pohovorů **výběr** kandidátů, které doporučí k prezentaci.
- O každém z kandidátů je sepsáno podrobné **hodnocení**, které je předáno klientovi.

Součástí celého procesu výběru je **testování znalosti cizích jazyků**, kdy HILL Int. nabízí přezkoušení mluveného jazyka (angličtina, němčina, aj.) svými nebo externími jazykovými konzultanty, a **ověření referencí**. Na základě požadavku klienta konzultant kontaktuje osoby, které mohou poskytnout o kandidátovi reference. Reference budou ověřeny na podnět klienta u finálních kandidátů.

4.4 Testování kandidátů

I zdánlivě neměřitelné osobnostní charakteristiky umí unikátní metoda HILL Competence Analysis převést na jasně definovaná data a použít je k popisu, vysvětlení a predikci budoucího chování zaměstnance. Zaměřuje se na identifikaci a rozvoj potenciálu kandidátů. Kombinací individuálního přístupu k jednotlivci společně s analýzou všech relevantních dat za použití nejnovějších psychologických metod, se “měkká data” (vyjadřující názory a postoje lidí) stávají měřitelnými a umožňují hlubší vhled do celkového potenciálu jednotlivce a organizací.

Zaměstnanci, kteří jsou vhodně umístěni na svých profesních pozicích, jsou více spokojeni, motivováni a jejich práce je efektivnější.

4.4.1 HILL Competence Analysis

Tato metoda je analýzou potenciálu, osobnosti a kompetencí u stávajících nebo budoucích zaměstnanců. Popisuje vlastnosti a rysy testované osoby, její schopnosti, dovednosti, profesní zájmy a zdroje motivace. Jednotlivé moduly se soustředí na specifické kompetence – v oblasti prodejních dovedností, manažerského stylu, osobnosti nebo na rozumové a analytické schopnosti kandidáta. Analýzu silných stránek osobnosti lze optimálně využít při personálním výběru a personálním rozvoji zaměstnanců. Její aplikací je možné zajistit soulad mezi zaměstnancem a jeho potenciálem a požadavky společnosti.

4.4.1.1 Zjištění osobnostního potenciálu

Dané osobnostní charakteristiky jsou spojené s efektivní pracovní výkonností (tzn. stupeň výkonnosti, umění komunikace a pevnost v mezilidských vztazích). Podle požadavků kladených na schopnosti a osobnostní charakteristiku hledaného kandidáta používají

příslušné nástroje, které pomohou odhadnout schopnosti, zájmy a záliby, osobnost, povahové rysy, motivaci. Testování je vždy doplněno individuálním rozhovorem s daným kandidátem, týkajícím se průběhu testování a jeho výsledků, provedeným odborným konzultantem – psychologem. Konzultant vypracovává taktéž písemné vyhodnocení. Výsledky testů společně se závěry z interview podají komplexní a objektivní výsledek a pomohou tak vybrat z řady uchazečů o jednu pozici toho skutečně nejlepšího.

Používané testy:

Strukturovaný osobnostní dotazník

Dotazník je vysoce spolehlivý nástroj ke zjištění struktury osobnosti. Umožňuje zjistit chování a postoje jedince v různých specifických oblastech a za rozdílných sociálních podmínek (přátelé/neznámí lidé). Podrobně jsou tak popsány silné a slabé stránky jedince ve čtyřech oblastech, které jsou podle zkušeností společnosti HILL Int. v profesním světě nejdůležitější:

- osobnostní dynamika
- sociální dovednosti
- odolnost vůči stresu
- sebedisciplína

Také je možno vyhodnotit pracovní styl, schopnost spolupracovat v týmu, typ komunikace, stabilitu osobnosti, potenciál pro prodej, vedení a mnoho dalších informací nezbytných pro správné rozhodnutí v personální oblasti. Tento dotazník je proto vhodný pro všechny typy pozic, zejména tam, kde je potřeba zjistit přístup k práci a sociální dovednosti.

Profil rozumových schopností

Každý jedinec má určité zvláštní nadání a samozřejmě i každá pozice vyžaduje jisté specifické předpoklady. Test rozpozná nadání uchazečů, kteří by mohli být efektivním přínosem. Sestává se z několika částí, jako jsou verbální a logické schopnosti, flexibilita myšlení, paměť a všeobecná úroveň zájmů. Zjišťují se silné a slabé stránky testované osoby. Metody HILL Int. nejsou časově náročné, na rozdíl od většiny testů IQ, a umožňují

testované osobě projevit své schopnosti, aniž by pro ni znamenaly velkou psychickou zátěž.

1. **Logické řady písmen a čísel** (posouzení logických a analytických schopností a flexibility myšlení)
2. **Počtení operace** (posouzení formálně logického myšlení a kapacity zpracovávání)
3. **Test střednědobé paměti** (zjištění paměťové kapacity)
4. **Synonyma** (posouzení verbálních schopností)
5. **Všeobecné znalosti** (posouzení všeobecného přehledu)

Profil profesních zájmů

Profil profesních zájmů se skládá z dvou dimenzí:

- „Pracoviště“ hodnotí postoje a přání testované osoby s ohledem na její profesní cíle, pracovní prostředí a pracovní úkoly. Ukáže, zda tento člověk dává přednost manažerské nebo naopak podřízené pozici, atd.
- „Zájmy“ hodnotí preference v různých sektorech a typech činnosti (například hospodářství, technika, životní prostředí, sociální práce, atd.). Pomáhá zjistit, jakou kombinaci činnosti a sektoru testovaná osoba upřednostňuje.

Test výkonnosti a koncentrace

Tento test se hodí pro zjištění pracovního stylu (přesnosti a rychlosti práce). Například pozice ve financích často vyžadují větší přesnost, jinde je více zapotřebí rychlosti. Měří i pravidelnost práce a zjišťuje případné fluktuace, které by mohly poukázat na poruchy soustředění a nerovnoměrný pracovní výkon.

Dotazník prodejních dovedností

Dotazník byl vyvinut k rozlišení nejaktivnějších obchodníků s orientací na obrat, anebo naopak k nalezení nejlepších obchodních konzultantů, kteří budou pečovat o klíčové zákazníky firmy.

Dotazník rozlišuje čtyři hlavní typy obchodníků:

- atypický obchodník, který se v obchodě setkává většinou s neúspěchem
- empatický poradce orientovaný především na produkty

- nátlakový prodejce orientovaný na obrat
- klasický obchodník se stabilním úspěchem v prodeji

Manažerský dotazník

Dotazník slouží k vyhodnocení manažerských kompetencí, identifikace preferovaných strategií, know-how, přístupu. Identifikuje oblasti potenciálního rozvoje, a zhodnotí manažerských předpokladů.

Přesný testovací systém je stanovena na základě detailní analýzy profilu pozice a osobnostních požadavků kladených na kandidáta. Testy jsou rozděleny na okruhy pracovníků:

1. HILL kandidát – Specialista (účetní/specialista controllingu/finanční analytik apod.)

Ověří, zda má kandidát dostatečné rozumové, analytické dovednosti, dostatečnou pozornost a dokáže odhalovat chyby a je vytrvalý ve své práci. Test obsahuje: osobnostní dotazník, test výkonnosti a koncentrace, test rozumových schopností (logické řady a početní operace).

2. HILL kandidát – Obchod (obchodní reprezentant/Key Account Manager/Sales Engineer/obchodník)

Přezkouší, zda je kandidát vhodný na obchodní a prodejní pozici, zda má kladný vztah k druhým lidem, potřebuje dosahovat úspěchu, dokáže pracovat samostatně, hledá potřeby zákazníků, dokáže dobře prezentovat, argumentovat a přesvědčovat, jaká je jeho motivace a zda chce dosáhnout výkonu, a má všechny potřebné předpoklady pro samostatnou prodejní/obchodní pozici. Test obsahuje: osobnostní dotazník, dotazník zdrojů motivace, prodejní dotazník.

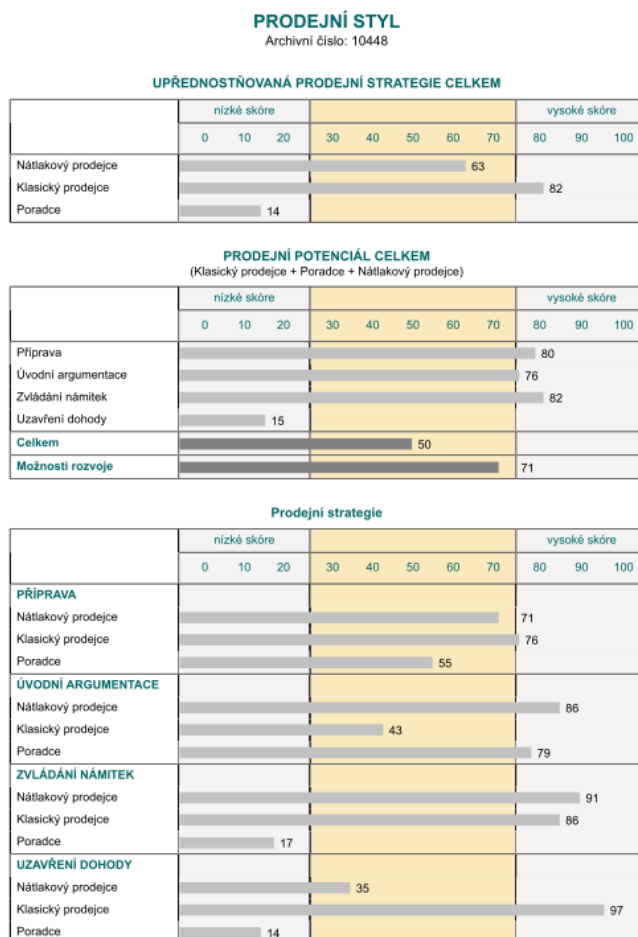
3. HILL kandidát – Management (manažer, vedoucí oddělení, ředitel divize, výkonný ředitel, obchodní ředitel, výrobní ředitel, finanční ředitel, generální ředitel, technický ředitel apod.)

Prověří, zda je kandidát osobnostně vhodný pro vedoucí (příp. top manažerskou) pozici, zná potřebné manažerské nástroje a styly, které styly preferuje. Zda má dostatečné rozumové předpoklady, je motivovaný převzít osobní zodpovědnost za výsledky práce druhých lidí a vést je k úspěchu. Test obsahuje: osobnostní dotazník, testy rozumových schopností, manažerský dotazník.

V tomto pořadí jsou testy vzestupně finančně nákladné, tzn. test, který prověřuje kandidáta na pozici v managementu, je pro klienta nejnákladnější.

Následuje obrázek č. 3, který znázorňuje ukázkou výsledků testu HCA.

Obr. č. 3: Ukázkou výsledků testu HILL Competence Analysis



Komentář k obr. č. 3: Výsledky testů jsou zaneseny do tabulek. Každá tabulka má 3 sloupce, přičemž první značí nízké skóre, druhý uvádí optimální výsledky a v posledním sloupci jsou uvedeny hodnoty vysokého skóre.

Klient dostane od společnosti HILL Int. výsledky hodnocení každého kandidáta, který mu byl prezentován, obr. č. 4 Hodnocení analýzy kompetencí se nachází v Příloze 1.

4.4.2 HILL Best Fit

On-line verze HILL Competence Analysis, z níž si vybírá firma moduly podle svých potřeb. Agentura naučí zaměstnance HR oddělení klienta jednoduše interpretovat výsledky, takže mohou systém sami používat podle svých potřeb pro testování uchazečů o zaměstnání nebo stávajících zaměstnanců. Jeho použití zajistí maximální nezávislost. Velkou výhodou obou metod je jejich vědecký základ (HILL Int. má vlastní vývojový tým v centrále společnosti), statistická hodnověrnost (jako jedna z mála testových baterií je plně standardizována pro českou, ale i pro mnoho dalších evropských populací, a splňuje podmínky testové validity i reliability). V neposlední řadě získává firma také jedinečnost. Kvalitních psychologických a kompetenčních testů není mnoho – zde klienti získají také jistotu, že se s ním uchazeč v žádném výběrovém řízení ještě nesetkal.

HILL Best Fit je dostupný na internetu a lze tak zároveň otestovat větší počet lidí. Interpretaci pak provádí sama společnost, respektive k tomu pověřený specialista na lidské zdroje, který je vyškolen zkušeným psychologem HILL Int.

Průběh zadávání a vyhodnocování testu je rozdělen do několika fází:

- analýza cílu testování, návržení vybraných testů na základě potřeb klienta a výběr jazyka, ve kterém budou jednotlivé testy zadány
- k obsluze a interpretaci testů bude vyškolen zaměstnanec klienta, nejlépe specialista na lidské zdroje, či psycholog, který na základě absolvování tréninku získá k užívání testů certifikát
- klientovi budou zaslány PIN kódy pro spuštění testů na internetu
- vyplněné testy jsou automaticky zasílány do centrály společnosti HILL Int. ve Vídni a jejich počítačové vyhodnocení je k dispozici druhý den.

V průběhu testování nabízí HILL Int. psychologickou a technickou podporu. Po několika zpracovaných počítačových výstupech poskytujeme také supervizi pro zaměstnance, který provádí interpretaci výsledků. Následuje obr. č. 5 – ukázka testu HILL Best Fit.

Obr. č. 5: Ukázka testu HILL Best Fit

Prodejní tým Otázka 3

Považujete za důležité získat přesné informace o produktu ještě předtím, než navštívíte zákazníka?

Jestliže znám výhody toho, co nabízím, nepotřebuji nutně znát další detaily k tomu, abych mohl/a realizovat dobré obchodní jednání.

Dokážu prodat jakýkoliv produkt, ale přesto dávám přednost tomu, když jsem nejprve vyškolen/a.

Ano, to je pro vedení obchodního jednání nepostradatelné.

Ano, protože musím své znalosti předat dále zákazníkům.

HILL_BEST FIT® postup 4 %

Zdroj: Interní dokumenty HILL Int.

4.5 Přehled dalších personálně poradenských služeb

Kromě získávání a výběru zaměstnanců nabízí HILL Int. další služby.

Mezi ty základní patří:

- **Assessment Centre**

Assessment Centre (AC) je nejspolehlivějším nástrojem ze všech metod výběru zaměstnanců. HILL Int. nepoužívá jedinou standardní metodu AC, ale vytváří vždy pro každého klienta a pro každou příležitost tuto metodu „na míru“ podle jeho potřeb. AC může být organizován pro libovolný počet účastníků (minimálně jeden, maximálně deset v průběhu jediného dne), rozdělené na jeden či více dnů. Po celou dobu přípravy, průběhu i závěru AC podporuje hodnotitele i účastníky konzultant HILL Int., a tím zajišťuje profesionální průběh pro všechny zúčastněné, a objektivitu výsledného hodnocení. AC lze využít jak u externího, tak i u interního

výběrového řízení. V případě interních výběrových řízení je zpětná vazba konzultanta HILL Int. obzvláště cenná, protože mnohdy jako jediný z účastníků disponuje pohledem zvenčí.

- **360° zpětná vazba**

Hodnocení pracovníků pomocí HILL 360° zpětné vazby poskytuje velmi detailní a specifické informace o pracovníkovi a dokáže přesně vymezit jeho slabé a silné stránky s vysokou mírou spolehlivosti, díky zapojení více relevantních hodnotitelů. Posuzované kompetence jsou v rámci HILL 360° zpětné vazby vždy vybrány na míru klientovým preferencím a potřebám, každý projekt je specificky připraven na základě stávající firemní kultury a systému práce. Výsledky poskytuje HILL 360° zpětná vazba v přehledných tabulkách a grafech, které jsou velice dobře graficky vizualizované. Výsledky pak interpretují konzultanti – psychologové. Následuje obr. č. 6, který znázorňuje ukázkou testu 360stupňové zpětné vazby, kterou hodnotící vyplňují prostřednictvím internetu.

Obr. č. 6: Test 360stupňové zpětné vazby

Přihlášen							MAX: 13 14 13			
Hodnocený (-á)							0	0	0	
David Petru HILL CZ										
David Petru										
▼ Kompetence										
	1. Akceschopnost	2. Vztahy s nadřízeným	3. Podnikavost	4. Kariérní ambice	5. Vztahy k podřízeným	6. Schopnost vedení	7. Schopnost soucítit	8. Odolnost	9. Řízení konfliktů	10. Kreativita
Slabý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podprůměrný	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobrý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lepší než průměr	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vynikající	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Méně důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Důležité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nejdůležitější	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zdroj: Interní dokumenty HILL Int.

- **Development Centre**

U Development Centre (DC) hraje významnou roli diagnostická část, ale významná je i projektová část, ve které je stanovena individuální strategie rozvoje a mohou být formulovány možné kariérové dráhy. Důraz je kladen zejména na poskytování intenzivní zpětné vazby. Stává se stále oblíbenější metodou užívanou uvnitř mnoha společností s moderním řízením lidských zdrojů.

- **Koučování**

Koučování je soustavný proces, během kterého se odborník HILL Int. pokouší skrze řízené diskuse a aktivity pracovníkovi pomoci rozvíjet se, řešit problémy a dosahovat lepších výsledků. Právě pro individuální charakter tohoto procesu bývá koučink považován za jednu z nejrychlejších a nejméně nákladných metod rozvoje potřebných znalostí, dovedností a chování pracovníků, zejména v řídicích pozicích.

- **Outplacement**

Cílem této služby je podpořit klienta v situaci, kdy je okolnostmi přinucen propustit zaměstnance, a zároveň má zájem ho podpořit při hledání nového zaměstnání. Propouštěný zaměstnanec má možnost využít kontaktu s konzultantem HILL Int., který je připraven mu pomoci při řešení této situace. Tuto službu ocení zejména společnost, která chce vystupovat vyspěle, záleží jí na své image na trhu práce, a která klade důraz na rozvoj lidských zdrojů. Péče o propouštěné zaměstnance má pozitivní efekt i na zaměstnance, kteří ve společnosti nadále zůstávají.

- **Personální audit**

HILL Int. doporučuje svým klientům využít službu personální audit v situacích, kdy společnost čelí nutnosti vnitřní změny. Tým konzultantů HILL Int. se s klientem dohodne na účelu a cíli auditu, odsouhlasí se metodologie a výstupy. Při personálním auditu je možné využít všechny tři metody hodnocení potenciálu (strukturovaný rozhovor, psychologické testy, AC) a formu osobních schůzek či dotazníků popř. kombinace obou.

4.6 Platební podmínky

HILL Int. ve smlouvě předkládané klientovi nabízí tři možnosti financování zakázky.

- **1/3 honoráře** je fakturována klientovi v okamžiku podpisu smlouvy mezi klientem a HILL Int.
1/3 honoráře je fakturována po osobní prezentaci kandidátů. V případě zrušení nebo pozastavení výběrového řízení ze strany klienta, oznámeném po uskutečněné prezentaci, zůstává tato částka HILL Int.
1/3 honoráře je fakturována klientovi v okamžiku podpisu pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy s vybraným kandidátem.

- **25 % honoráře** je stejně jako v první možnosti fakturováno klientovi v okamžiku podpisu smlouvy mezi klientem a HILL Int.
25 % honoráře je fakturováno po osobní prezentaci kandidátů. Stejné podmínky jako v předchozí možnosti – tzn. v případě zrušení zakázky, tato částka zůstává HILL Int.
50 % honoráře je fakturováno klientovi v okamžiku podpisu pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy s vybraným kandidátem jako v první možnosti.

- **35% honoráře** je fakturováno klientovi v okamžiku podpisu smlouvy mezi klientem a HILL Int.
65% honoráře je fakturováno klientovi v okamžiku podpisu pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy s vybraným kandidátem.

Faktury za honorář jsou splatné do 14 dnů od doručení daňového dokladu. Nejčastěji bývá klientem vybrána první možnost (rozdělení platebních podmínek na 1/3).

Hill Int. provádí výběr až do fáze uzavření pracovní smlouvy mezi kandidátem a klientem nebo do té doby, než se klient rozhodne kontrakt ukončit. Pakliže se klient rozhodne předčasně ukončit spolupráci ještě před prezentací kandidátů, případně neobsazovat uvedenou pozici bude mu fakturováno 50 procent zbývajících částí honoráře. První část honoráře nebude klientovi vrácena.

Výše honorářů pracovníků HILL Int. nejsou závislé na výši příjmu na hledanou pozici, ale vycházejí z obtížnosti obsazení pozice a z požadavků kladených na kandidáta.

V případě, že klient v rámci výběrového řízení zaměstná více než jednu osobu, výše honoráře za každého dalšího kandidáta bude 2/3 stanovené smluvní ceny.

4.7 Časový harmonogram zakázek

Hill Int. ve smlouvě uvádí časový harmonogram zakázek. V tabulce č. 2 je rozvržen postup zakázky do jednotlivých kalendářních týdnů.

Tabulka č. 2: Časový plán HILL Int.

Možný časový plán										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přijetí objednávky	■									
Získávání a Předvýběr kandidátů										
Sběr životopisů & Analýza	■	■								
Vyhledávání kandidátů, přímé oslovení		■	■	■	■					
Výběr a Prezentace										
Výběr kandidátů				■	■	■	■			
Prezentace							■	■	■	
Rozhodnutí & Podpis pracovní smlouvy										
Související administrativa, reporting Klientovi		■	■	■	■	■	■	■	■	■

Zdroj: Interní dokumenty HILL Int.

Komentář: Navržený časový plán závisí na aktuální situaci na trhu práce, na čase podpisu smlouvy, stejně jako na rychlosti rozhodování reprezentantů společnosti klienta.

4.8 Záruka společnosti HILL Int.

Společnost HILL Int. poskytuje svým klientům záruku – garanci za jím vybrané kandidáty. Jestliže nastane situace, že pozice obsazená prostřednictvím HILL Int. bude během záruky opět uvolněna, zavazuje se společnost HILL Int. provést nový výběr, a to již bez nároku na nový honorář. Doba záruky je závislá na typu pracovní pozice. U nižších manažerských pozic je cca 6 měsíců a u top manažerských pozic je až 12 měsíců.

Garance se nevztahuje pouze na:

- případy úmrtí kandidáta,
- jeho odchod ze společnosti Klienta v souvislosti s jeho převedením na pozici odlišnou od té, pro kterou byl vybrán,
- odchod v souvislosti s nedodržením základních pracovních či finančních podmínek stanovených při jeho výběru.

5 ROZBOR

5.1 Charakter postupu práce

Předmětem vlastní práce je zhodnocení postupu při získávání a výběru manažerů ve vybrané firmě, a identifikace současných požadavků klientů na manažerské kompetence. Tento výzkum bude prováděn metodou analýzy současných metod získávání potencionální zaměstnanců podle určitých kritérií. Pozorování je další metodou, která bude pro dosažení cíle práce použita.

Pro pozorování realizace sledovaných personálních činností (získávání a výběru) budou stanovena tato kritéria: popis pracovních míst, účastníci procesu, forma zveřejnění volné pracovní pozice, zdroje uchazečů o práci, časové hledisko, průběh výběrového řízení, kritéria výběru klienta.

Na základě těchto vymezených kritérií bude provedeno pozorování personálních poradenských činností získávání a výběru pracovníků prostřednictvím společnosti HILL Int.

Zakázky realizované HILL Int. a vybrané pro tuto bakalářskou práci jsou významnými, ale také časově náročnými zakázky. Výběr bude proveden tak, aby zde byly analyzovány zakázky významné a úspěšné, ale i zakázky s nezdárným koncem. Výzkum bude proveden na zakázkách, které byly společností uskutečněny v období 2010-2012.

5.1.1 Executive search – leasingová společnost

- **Základní informace**

Společnost HILL Int. byla oslovena nejmenovanou leasingovou firmou se žádostí o vyhledání pracovníků na dvě pozice obchodního manažera pro pobočky ve východních Čechách.

- **Popis pozice**

Obchodní manažer pro Pardubický a Hradecký kraj

Náplní práce je vytipování a oslovování nových klientů v regionu, prodej finančních produktů společnosti a péče o stávající klienty. Manažer má za úkol řešit zakázku s klienty od první nabídky, podpis smlouvy až po úhradu zakázky, včetně případných pohledávek. Dále sledovat konkurenci na trhu a předkládat výsledky činnosti pobočky do centrály společnosti. Výhledově by měl mít potenciál danou pobočku řídit a rozvíjet, včetně podřízených zaměstnanců.

- **Požadavky ze strany klienta**

Kandidát má mít ukončené SŠ nebo VŠ vzdělání ekonomického směru, praxi v oblasti leasingu, obchodní dovednosti, znalost práce a programů na PC, řidičský průkaz sk. B, bydliště ve Východních Čechách. HILL Int. má hledat osobnost s energií, nasazením a zaměřením na cíle a výsledky a velkou samostatnost s organizačními schopnostmi a spolehlivost.

Klient požadoval na prezentaci 3 – 4 kandidáty.

- **Klient nabízí kandidátovi**

Firma nabízí zázemí stabilní a rozvíjející se české společnosti, služební automobil, mobil a notebook, motivující platové podmínky s bonusy v závislosti na výsledcích, operativní styl řízení a schvalování zakázek ve společnosti, dovolenou 4 týdny.

- **Způsob a průběh zakázky**

Po schválení zakázky ředitelem HILL Int. Ing. Davidem Petřem, se konzultant, který měl na starost, spojil s research pracovníky, kteří mají na starosti vyhledávání pracovníků. Zakázku jim přiblížil, zadal klientovy požadavky a kritéria vyhledávání a výběru. Zakázka probíhala 4 měsíce. Personální společnost HILL Int. sestavila seznam firem pro oslovení potencionálních kandidátů, vytipovala kandidáty z vlastní databáze a na sociální síti LinkedIn. Po odsouhlasení seznamu kandidátů klientem, začala oslovovat kandidáty podle požadavků klienta. V průběhu oslovování byl z důvodu nízkého zájmu o nabídku od oslovených kandidátů (nechtěli měnit zaměstnavatele) nebo proto, že většina kandidátů nesplňovala požadavky klienta, ještě otištěn inzerát v regionálním vydání celostátního deníku MFDNES a inzerce na www.jobs.cz.

Kandidáti, kteří souhlasili se zapojením se do procesu zakázky, absolvovali osobní pohovor s konzultantem, jejich kompetence se ověřily pomocí testu HILL Competence Analysis (HCA) a konzultant vhodné kandidáty pozval na osobní pohovor s klientem, jemuž byly předány výsledky a hodnocení z pohovoru a testu HCA. Ukázka hodnocení testu HCA pana X se nalézá v Příloze 2.

- **Počet kandidátů v zakázce**

35 kandidátů osloveno v 21 firmách a na prezentaci u klienta 3 kandidáti.

- **Prezentování kandidáti**

Kandidát č. 1 – muž – splňoval požadavky klienta z 80 %. Podle prezentace a následného potvrzení testy se jednalo o typ obchodníka, který se spíše stará o stávající klienty a je méně aktivní při vyhledávání nových příležitostí. Doporučení ze strany společnosti HILL Int. byla nutnost proškolení kandidáta na obchodní dovednosti.

Kandidát č. 2 – žena - splňoval požadavky klienta z 85 %. Jednalo se o typ obchodníka, který se stará o stávající klienty a je velmi aktivní při vyhledávání nových příležitostí, což potvrdila prezentace a testy. Kandidát měl i vhodnou oborovou specializaci pro firmu.

Kandidát č. 3 - muž – splňoval požadavky z 68 %. Podle prezentace a následného potvrzení testy se jednalo o obchodníka, který je vhodný pro new business, ale slabší v péči o stávající klienty a neměl zkušenosti s vedením týmu lidí. Doporučení ze strany agentury byla nutnost proškolení kandidáta na obchodní dovednosti.

- **Výsledek**

Klient si nevybral žádného z kandidátů.

Nejvíce splňoval požadavky klienta kandidát č. 2.

Při pohovoru s konzultantem HILL Int. si kandidát představoval vyšší nástupní plat, než jaký nabízel klient. Z tohoto důvodu kandidát u klienta neuspěl.

- **Závěr**

V této zakázce se nepodařilo najít vhodné kandidáty, přestože společnost HILL Int. pracovala na zakázce 4 měsíce a detailně zmapovala daný region. Klient zastavil výběrové řízení na tuto pozici. Rozhodl se pozici neobsazovat, protože nechtěl slevit ze svých nároků na kandidáty nebo zvýšit nástupní plat, aby měli motivaci změnit zaměstnavatele. Daný region bude nadále obchodně řešit manažer z poboček ze sousedních krajů.

- **Dílčí doporučení**

Společnost HILL Int. hledala kandidáty ve firemní databázi, na sociální síti LinkedIn, vyvěsila inzerát na své webové stránce i na pracovním portálu www.jobs.cz a inzerát byl otištěn i v deníku Mladé fronty DNES. Vždy je rizikem, že si klient z prezentovaných kandidátů žádného nevybere, protože nechce slevit ze svých požadavků. Klient vynaložil finanční prostředky do hledání nového zaměstnance, viz kapitola 4, subkapitola 4.5 Platební podmínky, které byly nakonec zbytečné. Proto by autorka bakalářské práce v tomto případě doporučovala klientovi zvážit přijetí kandidáta č. 2, kterým byl nejvhodnější na danou pracovní pozici, protože splňoval všechny jeho požadavky (které byly prověřeny testem HILL Competence Analysis) a uvažovat o domluvě s kandidátem na případném zvýšení platu po zapracování či jinou finanční motivaci, anebo zvážit všechny své požadavky a od toho nejméně důležitého odstoupit.

5.1.2 Individual AC a Executive search – logistická společnost

- **Základní informace**

Společnost HILL Int. oslovila logistickou společnost s nabídkou svých služeb. Firma uvítala spolupráci a prvním krokem pro HILL Int. bylo ověření kompetencí a předpokladů vybraného kandidáta z firmy (pracoval na pozici Sales Directora – obchodní ředitel) na pozici Chief Executive Officer (generální ředitel), kterou měl stávající manažer opustit, protože byl povýšen do centrály v Německu. V případě,

že by klientem vybraný interní kandidát nesplňoval požadavky, tak vyhledat kandidáta na tuto pozici.

- **Popis pozice**

CEO – Chief Executive Officer (generální ředitel)

Náplní práce je řízení pobočky v ČR, která podléhá sub-regionální struktuře pro ČR + Polsko + Slovensko, zodpovědnost za strategii, plánování, personální management, obchodní výsledky, finance, reporting, mezinárodní spolupráci a operativní řízení firmy.

- **Požadavky ze strany klienta**

Muž/žena, ukončené vzdělání v oblasti ekonomie/chemie, ideálně kombinace obojího. Klient požaduje profesionální znalost anglického jazyka, němčina výhodou, podmínkou je rodilý Čech. Dále vyzrálou osobnost s různorodými profesními zkušenostmi, věkově ideálně 36 – 50 let, vysoká sociální inteligence a vynikající komunikační dovednosti, schopnost aktivně naslouchat. Nutností jsou zkušenosti s řízením firmy o minimální velikosti 30 zaměstnanců (více výhodou), 10 – 15 let zkušeností se strategií vedení firmy z oboru nákup – prodej – velkoobchod, logistika, chemie, ekonomické znalosti (daňová problematika, plánování, reporting, apod.), dále inovativní přístup, flexibilita, tah na branku, schopnost prosadit změnu, zaměření na růst a rozvoj, aktivní a klientský přístup.

Klient požadoval na prezentaci 3 – 4 kandidáty.

- **Klient nabízí kandidátovi**

Firma nabízí kandidátům zázemí stabilní a rozvíjející české společnosti, služební automobil, mobil a notebook, motivující platové podmínky s bonusy v závislosti na výsledcích, operativní styl řízení a schvalování zakázek ve společnosti, penzijní pojištění, dovolenou 4 týdny.

- **Způsob a průběh zakázky**

Zakázka probíhala 15 měsíců. Personální společnost HILL Int. nejprve provedla v určeném termínu Individual Assessment dle požadavků klienta s jím vytipovaným

zaměstnancem. Kandidát absolvoval testy Hill Competence Analysis. Jednotlivé testy byly uzpůsobeny na míru a detailně prověřily požadované kompetence kandidáta (manažerské schopnosti, potenciál úspěchu a rozumové předpoklady, prodejní strategie) i jeho celkovou osobnost (temperament, sociální kompetenci, odolnost proti stresu, motivaci). Následoval osobní pohovor s konzultantem HILL Int., který poté připravil písemný hodnotící výstup pro klienta, z kterého vyšlo, že kandidát není vhodný na převzetí řízení společnosti a doporučila pro něj další školení pro jeho rozvoj do budoucna, protože pro klienta byl nadále perspektivní. Náhled vyhodnocení testu HCA u náhodného kandidáta je uveden v kapitole 4., subkapitole 4. V další fázi zakázky agentura hledala vhodného kandidáta formou Executive search, která je podrobně vysvětlena v kapitole 4, subkapitole 4.3.3.

Oslovování kandidátů probíhalo při zachování maximální diskrétnosti, aby se o uvedeném kroku nedozvěděla konkurence. Klient nechtěl kandidáta od přímé konkurence.

- **Počet kandidátů v zakázce**

22 kandidátů osloveno v 12 firmách a na prezentaci u klienta 9 kandidátů.

- **Prezentování kandidáti**

Z 9 prezentovaných kandidátů vybrání tyto 3:

Kandidát č. 1 – muž – splňoval požadavky klienta z 90 % a měl několikaleté zkušenosti z oboru. Podle prezentace a následného potvrzení testy HCA se jednalo o typ, který měl potenciál posunout společnost výše a navázat na předchůdce.

Kandidát č. 2 – žena - splňoval požadavky klienta z 80 %. Prezentace a testy určily, že se jedná o typ, který by zvládl roli lídra, ale nevýhodou bylo, že neměl praktické zkušenosti z oboru podnikání klienta.

Kandidát č. 3 - muž – splňoval požadavky ze 75 %. Podle prezentace a následně potvrzeno testy se jednalo o typ, který měl menší zkušenosti s řízení většího počtu zaměstnanců.

- **Výsledek**

Klient si vybral agenturou doporučeného kandidáta.

- **Závěr**

Zakázka trvala 15 měsíců, protože klient požadovat po společnosti HILL Int. Individual AC a následně Executive search. Prostřednictvím prezentace a absolvování kandidáta testu HCA bylo určeno, že klientovy požadavky nejvíce splňuje kandidát č. 1, se kterým se klient rozhodl uzavřít pracovní smlouvu. Po dvouměsíční výpovědní lhůtě ze své tehdejší práce kandidát č. 1 nastoupil na pozici CEO v logistické firmě.

Díky zpětné vazbě prostřednictvím emailové komunikace bylo zjištěno, že je logistická firma s kandidátem, kterého doporučovala společnost HILL Int. velmi spokojená. Společnost HILL Int. taktéž kontaktovala kandidáta a i jím bylo potvrzeno, že je ve firmě velmi spokojený.

5.1.3 Executive search – Farmaceutická společnost

- **Základní informace**

Farmaceutická společnost se sídlem ve Východních Čechách kontaktovala společnost HILL Int. s prosbou o spolupráci při hledání kandidáta na pozici Area Sales Managera (obchodní manažer).

- **Popis pozice**

Náplní práce je řízení 10 Sales Representative Managerů (obchodní zástupci), komunikace s klienty (nemocnice, polikliniky, lékárny a soukromé ordinace lékařů), podpora prodeje produktů, prezentace na odborných seminářích a kongresech, spolupráce na marketingových aktivitách, zodpovědnost za profesní rozvoj a koučink přímých podřízených, plánování strategie a dodržování interních směrnic a nařízeních, a analýzy konkurence.

- **Požadavky ze strany klienta**

Firma požaduje kandidáta s ukončeným vzděláním na VŠ s farmaceutickým nebo lékařským zaměřením, praxí v oblasti min. 3 roky, dále obchodní dovednosti, znalost

práce a programů na PC, řidičský průkaz sk. B, bydliště ve VČ, osobnost s energií, nasazením a zaměřením na cíle a výsledky, velkou samostatnost s organizačními schopnostmi a spolehlivost, zkušenosti s řízením lidí min. 2 roky, aktivní znalost AJ. Klient požadoval na prezentaci 6 kandidátů.

- **Klient nabízí kandidátovi**

Firma nabízí kandidátům zázemí stabilní zahraniční společnosti, služební automobil, mobil a notebook, motivující platové podmínky s bonusy v závislosti na výsledcích, operativní styl řízení a další vzdělávání, dovolenou 5 týdnů.

- **Způsob a průběh zakázky**

Po odsouhlasení zakázky ředitelem Ing. Davidem Petřem se zakázka začala realizovat a probíhala 3 měsíce. Personální společnost HILL Int. sestavila seznam firem pro oslovení potencionálních kandidátů, vytipovala kandidáty z vlastní databáze a na sociální síti LinkedIn. Po odsouhlasení klientem začala oslovovat kandidáty podle požadavků.

Klient požadoval pokud možno co největší oslovení, proto v průběhu oslovování byl z důvodu většího záběru kandidátů ještě otištěn inzerát v regionálním vydání celostátního deníku MFDNES a inzerce na www.jobs.cz. Kandidáti absolvovali osobní pohovor s konzultantem, kompetence ověřily testy HCA. Následně bylo kandidátovi prezentováno 18 vhodných kandidátů. Klient si je následně pozval na osobní pohovor. Vybraní kandidáti měli finální pohovor se zástupcem centrály z Německa, který byl rozhodující pro nástup do organizace. Bohužel při finálním pohovoru ani jeden z kandidátů neuspěl.

- **Počet kandidátů v zakázce**

42 kandidátů osloveno v 26 firmách a na prezentaci u klienta 18 kandidátů.

- **Výsledek**

Klient si nevybral žádného z prezentovaných kandidátů. Z farmaceutické firmy o pohovorech, které se konaly ve společnosti HILL Int., rozhodoval manažer české pobočky farmaceutické firmy. Následně je pozval k pohovoru do německé centrály.

Tam o kandidátech rozhodoval místní manažer německé pobočky. Ten nepřijal žádného z kandidátů.

Pozici se nakonec rozhodl obsadit vybraným kandidátem z firmy (jedním z 10 Sales Representative Managerem), kterého povýšil na tuto pracovní pozici.

- **Dílčí doporučení**

Nepodařilo se najít vhodné kandidáty, přestože společnost HILL Int. hledala kandidáta detailně 3 měsíce, zmapovala daný region a našla vhodné kandidáty včetně referencí z předchozích zaměstnání. Klient nechtěl snížit požadavky na kandidáty. Většinou nelze najít kandidáta, který 100% splňuje klientovy požadavky. Klientovi bylo doporučeno z některých požadavků slevit, ale rozhodnutí je vždy na klientovi. Zahraniční zástupce klienta používal jako hodnotící měřítko na kandidáty požadavky z německé pobočky a nechtěl brát ohled na jiná specifika pracovního trhu v ČR.

Hlavní činností společnosti HILL Int. je vyhledávání, získávání a výběr kandidátů pro klienty. Protože to je společnost personálně poradenská, ráda bych zde uvedla zakázky, které se týkají poradenské nabídky služeb společnosti.

5.1.4 Outplacement – Bankovní společnost

- **Základní informace**

Bankovní společnost byla v rámci úspor nucena propustit zaměstnance. Společnost navázala kontakt se společností HILL Int., s tím, že si všech svých zaměstnanců váží a ráda by propouštěným zaměstnancům pomohla najít novou práci. Konzultant HILL Int. uzavřel smlouvu s bankovní společností na službu Outplacement.

- **Popis pozice**

HR Manager (manažer lidských zdrojů), Product Manager (manažer pro výroby), Accountant (účetní), Marketing Manager (marketingový manažer), Bankovní poradce – Specialista pro podnikatele.

- **Požadavky ze strany klienta**

Podpora zaměstnanců klienta, kteří byli v rámci úspor nuceni opustit společnost – výpověď z pracovního poměru dohodou s odstupným. Poskytnout propuštěným zaměstnancům individuální a osobní přístup při hledání nové pracovní pozice.

- **Způsob a průběh zakázky**

Zakázka byla koordinována s personálním oddělením banky, konzultantem a psychologem HILL Int.. Propuštění zaměstnanci se zúčastnili workshopu s konzultantem HILL Int., kde dostali informace o průběhu procesu a od zaměstnavatele dostali informace o podmínkách ukončení pracovního poměru. Následovala individuální konzultace s psychologem. Každý účastník absolvoval testy HILL Competence Analysis pro určení osobního potenciálu a doporučení dalších rozvojových programů. Po testech následoval pohovor s vyhodnocením výsledků testů a nastavení realistických plánů v další pracovní kariéře. Účastníci měli k dispozici nabídku pracovních pozic agentury i konzultace s právníkem pro vysvětlení zákonných postupů. Konzultant společnosti HILL Int. jim pomohl s přípravou životopisu, motivačního dopisu, poradenstvím souvisejícím se zvládnutím pohovoru u budoucího zaměstnavatele, sestavením osobního kariérního plánu, informacemi, kde hledat odpovídající pracovní nabídky, přípravu na telefonování se zaměstnavateli a jak případně odmítnout pozici nebo jednat o platových podmínkách.

- **Počet kandidátů v zakázce**

5 propuštěných zaměstnanců.

- **Výsledek**

Najít nové pracovní uplatnění z nabídky volných pozic agentury se podařilo najít 2 účastníkům. Další 2 účastníci se po skončení procesu rozhodli, že si budou hledat nové pracovní uplatnění sami. Jedna z účastnic – bývalá HR Managerka – na základě výsledků z testů Hill Competence Analysis zjistila, že má naprosto jedinečné vlastnosti v oblasti analytických dovedností, pozornosti, práci s čísly. Agentura jí doporučila tedy směřovat svoji profesní dráhu do oblasti financí, controllingu nebo účetnictví. Dnes pracuje na pozici finanční manažerky jedné obchodní společnosti a díky zpětné vazbě HILL Int. díky zpětné vazbě zjistil, že je velice šťastná, že se jí zcela podařilo změnit její profesi a úspěšně najít nové pracovní uplatnění.

- **Dílčí doporučení**

Testy HCA i díky sociálnímu citění a zodpovědnosti původního zaměstnavatele prokázali uplatnění při složité životní situaci u zaměstnanců a změnit ji v pozitivní příležitost ke změně a dosažení profesního cíle a vytyčeného kariérního cíle. Takto by měla postupovat každá větší společnost, je velmi pravděpodobné, že díky testům HCA může v propouštěném zaměstnanci nalézt kandidáta na aktuálně hledanou pracovní pozici. U firem, které nemají dostatek financí nebo nechtějí spolupracovat se společností HILL Int. by autorka bakalářské práce doporučila od společnosti odkoupit testy HILL Best Fit, které si mohou vyhodnocovat po zaškolení sami.

5.1.5 360stupňová zpětná vazba – IT společnost

- **Základní informace**

Společnost HILL Int. oslovila IT společnost se zájmem o spolupráci při uplatnění 360stupňové zpětné vazby. Ráda by získala informace o ročním zhodnocení a přehled o silných a slabých stránkách ve firmě.

- **Popis pozice**

10 vedoucích manažerů, kteří vedou obchodní a finanční týmy v ČR a na Slovensku (Sales Director – obchodní ředitel, Key Account Manager – manažer odpovědný za zákazníky, Financial Director – finanční ředitel, Financial Manager – finanční manažer).

- **Požadavky ze strany klienta**

Roční hodnocení vybraných manažerů a zpětná vazba s vymezením silných a slabých stránek. Příprava individuálního školení a koučinku pro další růst.

- **Způsob a průběh zakázky**

Společnost HILL Int. s klientem specifikovala cíle a hodnotící kritéria u vybraných manažerů. Pro určení se využívá jeden z modulů HILL Competence Analysis. Byla použita hodnota a důležitost kompetence - celkem 15 vybraných kompetencí – např. vztahy s podřízenými, schopnost vedení, řízení konfliktů, delegování pravomocí, a podobně. HILL Int. připravil online dotazník. Proběhla schůzka s hodnocenými manažery a jejich hodnotiteli, kde byl konzultanty HILL Int. popsán způsob hodnocení formou 360° zpětné vazby a všichni byli seznámeni s procesem hodnocení, které probíhalo online a anonymně ve stanoveném termínu v ČR i na Slovensku. Vybraní zaměstnanci byli hodnoceni nadřízeným, podřízenými, klienty a hodnotili také sami sebe. Pouze konzultanti HILL Int. znali kdo, koho a jak hodnotil, aby bylo možné zachovat objektivitu a korektnost dat. Po vyplnění dotazníku bylo zástupci HILL Int. provedeno vyhodnocení a vypracovány písemné hodnotící zprávy jednotlivců i s celkovým porovnáním stavu v ČR a na Slovensku a s doporučením pro další rozvoj. Každý z 10 manažerů dostal osobní zpětnou vazbu od konzultanta HILL Int.. Společnost dostala doporučení pro další rozvoj hodnocených zaměstnanců.

- **Počet kandidátů v zakázce**

10 zaměstnanců hodnoceno a zakázky se zúčastnilo 27 zaměstnanců a klientů, kteří hodnotili vybrané manažery včetně 4 nadřízených.

- **Výsledek**

Pro 4 účastníky bylo doporučeno školení na vedení a motivování podřízených. 2 účastníky bylo doporučeno školení na time-management. Pro 1 účastníka byl navržen koučink od specialisty, protože firma výhledově počítala s jeho povýšením na ředitele pobočky v zahraničí. 1 účastník dostal návrh na proškolení v obchodních dovednostech, protože u něj bylo potřeba posílit schopnost oslovovat nové zákazníky.

- **Dílčí doporučení**

Společnost HILL Int. doporučila klientovi opakovat následující rok zakázku 360° zpětné vazby, aby bylo možné porovnat výsledky podle stejné metodiky a srovnat vývoj u jednotlivců i na základě absolvovaných školení. Nedoporučila klientovi navazovat osobní ohodnocení na výsledky testů, protože se jedná jen o jeden z hodnotících modulů, ale motivovat zaměstnance k účasti na školení a dalším osobním rozvoji. Ukázka testu 360stupňové zpětné vazby je uvedena v kapitole 4, subkapitola 4.5.

6 SHRUTÍ POZNATKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ

6.1 Shrnutí poznatků z provedených analýz

Na základě shromážděných poznatků o metodách a postupech sledované poradenské společnosti byla provedena analýza, díky níž byly identifikovány současné požadavky klientů na manažerské kompetence. V první řadě je nutné, aby si firma uvědomila, že úspěšnost podniku závisí na uvědomění si hodnot a významu lidských zdrojů a tím i správná identifikace požadavků na nového pracovníka. Získání a vhodný výběr pracovníka jsou předpokladem správného fungování každé organizace. Některé firmy nejsou schopny slevit ze svých požadavků na kandidáty, kteří nesplňují jejich požadavky ze 100 %, i na úkor zbytečně vynaložených finančních prostředků. Díky zpětné vazbě bylo zjištěno, že vybraní pracovníci jsou díky vyhodnocení testu HCA na pracovních místech spokojeni a odvádí na pracovní pozici kvalitní činnost, čímž zlepšují produktivitu a zvyšují ziskovost daného podniku. Klienti by se měli v rámci řízení a tedy rozšiřování a prohlubování vlastních znalostí o metodických koncepcích získávání a výběru manažerů intenzivněji zajímat o metody, které jim poradenská společnost s cílem úspěšného průběhu zakázek zprostředkovává.

6.2 Návrh řešení k inovaci poradenského procesu

Na základě vlastního výzkumu jsou navržena doporučení, která jsou vhodná pro zlepšení stávající situace. Doporučení se týkají společnosti HILL International i klientů.

Doporučuje se společnosti HILL Int, aby optimalizovala své personálně poradenské zakázky – tzn., zhodnotila své náklady při plánování a realizaci zakázky, a časovou náročnost zakázky. Společnost má ve smlouvě tři možnosti platebních podmínek, z nich si klient vybere tu, která mu bude nejvíce vyhovovat, dále časový harmonogram a záruky, nezohledňuje však časové náročnosti zakázky. Může se stát, že se klientovi nebude líbit žádný z prezentovaných a doporučovaných kandidátů společností HILL Int. a tak se bude proces vyhledávání a získávání kandidátů opakovat a náklady společnosti zvyšovat. V tomto okamžiku klient hradí pouze částku stanovenou ve smlouvě a žádným dalším navýšením se ve smlouvě nepočítá.

Zlepšit stávající situaci by mohl tzv. trojimperativ (více v publikaci „Řízení projektů“ od Miliona D. Rosenaua), kdy se nahlíží jak na časovou osu zakázky, tak i na náklady. Řeší se otázky: *Co?*, *Kdy?* a *Za kolik?*. Společnost by se klientovi stále zaručovala nalezením, prezentováním a doporučením vhodného kandidáta do určité doby, pak by ovšem záleželo na klientovi, zda by byl spokojený anebo svolný k vynaložení dalších finančních prostředků na zopakování celého procesu, což by se dle názoru autorky bakalářské práce stalo pro klienta nevýhodou.

Další návrh na zlepšení řízení poradenských zakázek souvisí se schválením dané zakázky ředitelem společnosti HILL Int., bez podrobného prostudování klientových potřeb a požadavků na výběr potencionálního zaměstnance. Je na místě doporučit společnosti HILL Int., aby si lépe vybírala klienty, zkoumala, zdali je možné podle klientových kritérií (vzdělání, místo výkonu práce, dovednosti, zkušenosti ad.) dotyčného kandidáta nalézt a jestli bude klient spokojený, pokud kandidát nebude splňovat jeho požadavky na 100 %.

Společnost HILL Int. zaručuje klientovi, že vybraný kandidát, který byl klientovi doporučen, následně si ho klient vybral a podepsal s ním smlouvu, ve firmě vydrží vykonávat pracovní činnosti minimálně 6 měsíců – uvedeno v záruce kapitola 4, 4.8. subkapitola. S délkou záruky za vybraného kandidáta roste i pravděpodobnost, že daný kandidát místo opustí. Společnosti HILL Int. si na této záruce zakládá, jelikož konkurence několika měsíční záruku nenabízí. Autorka bakalářské práce se však domnívá, že by se zkrácením záruky snížily náklady na případné opětovné vyhledávání a získávání kandidátů, za které si již společnost podle smlouvy nic neúčtuje.

7 ZÁVĚR

Bakalářská práce s názvem „Získávání a výběr manažerů mezinárodní poradenskou společností HILL International, Ltd“ byla tématicky zaměřena na seznámení se s moderními koncepcemi a specifickými metodickými postupy, které využívají úspěšné mezinárodní poradenské společnosti pro účely poradenství pro personální řízení.

Je nutností, aby si každá firma uvědomila, že podmínkou úspěšného podnikání je uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku. Jsou to lidské zdroje, které jsou ze zdrojů firmy nejdůležitější, ovlivňují ostatní zdroje a dávají je do pohybu. Předpokladem pro dobré fungování organizace je získávání a správný výběr zaměstnanců, zejména manažerů.

Společnost HILL International se sídlem mateřské společnosti ve Vídni nabízí personálně-poradenské služby. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo shromáždění poznatků o metodách a postupech sledované společnosti a zhodnocení jejich slabých míst, pro která lze navrhnout odpovídající řešení.

Z analýzy zakázek a pomocí metody pozorování vyplynulo, že největším problémem pro některé klienty je fakt, že testovaní kandidáti nespĺňovali požadavky klientů ze 100 %. Společnost HILL Int. navrhovala klientovi slevit z jeho požadavků, ale vždy je na klientovi, jestli je ochoten prezentovaného a doporučeného kandidáta do firmy přijmout. Zpětná vazba však prokázala, že pokud se tak stane, jsou obě strany (klient, kandidát) při spolupráci spokojeni. Zpětnou vazbou jsou také prověřovány HCA testy, kterými projde každý testovaný kandidát.

Na základě vlastního výzkumu autorky práce jsou navržena doporučení ke zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím personálně-poradenské společnosti HILL Int. Doporučení se týkají především optimalizace zakázek, uvážlivějšího rozhodnutí o spolupráci poradce a klienta v rámci poradenských zakázek, upravení smlouvy v oblasti platebních podmínek a záruk. Ke zlepšení stávající situace byl navržen trojimperativ, který by mohl společnosti přinést vyšší finanční ohodnocení zakázky s delší časovou náročností.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam odborné literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN: 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 978-80-247-2177-4

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80-247-2914-5

CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1.vyd. - Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN: 80-247-1300-4

COHEN, William A. *Staňte se úspěšným poradcem*. 1.vyd. – Brno: CP Books, 2005, ISBN: 80-251-0530-X

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti*. Přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti. 1.vyd. (dostisk) - Praha: Management Press, 2008, ISBN: 978-80-7261-112-6

DRYDEN, Windy. *Poradenství*. 1.vyd. – Praha: Portál, 2008, ISBN: 978-80-7367-371-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. – Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN: 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. – Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN: 978-80-7400-347-9

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. - Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN: 80-247-1458-2

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. 1.vyd. - Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN: 80-247-2497-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Základy moderní personalistiky. 4.vyd. - Praha: Management Press, 2007, ISBN: 978-80-7261-168-3

KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003, ISBN: 80-7261-080-5

- KUBEŠ, Marián. ŠEBESTOVÁ, Lubica. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 987-80-247-2314-3
- KUBR, Milan. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. 1.vyd. - Praha: CAPA, 1991, ISBN: 80-7064-036-7
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1.vyd. – Praha: Grada publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3902-1
- MAZOUCH, Petr. FISCHER, Jakub. *Lidský kapitál - měření, souvislosti, prognózy*. 1.vyd. – Praha: C. H. Beck, 2011, ISBN: 978-80-7400-380-6
- NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN: 80-247-0392-0
- NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer. Jak se stát mistrem projektového managementu*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 978-80-247-2544-4
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. – Praha: Academia, 2002, ISBN: 80-200-0950-7
- PITRA, Zdeněk. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008, ISBN: 978-80-7357-379-9
- POSNER, Keith. APLEGARTH, Mike. *Projektový management*. 1.vyd. – Praha: Portál, 2006, ISBN: 80-7367-141-7
- POSPÍŠIL, Miroslav. *Manažerština, aneb jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů*. 1.vyd. – Plzeň: Pospíšilová Alena, 2011, ISBN: 978-80-903529-4-0
- ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. 1.vyd. – Praha: Computer Press, 2000, ISBN: 80-7226-218-1
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. - Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80-247-3133-9
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů*. 2.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3611-2
- STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. 1.vyd. - Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN: 80-7169-616-1
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. – Praha: Management Press, 2003, ISBN: 80-7261-097-X
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN: 978-80-247-4151-2

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. - Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN: 80-247-0405-6

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3651-8

WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace*. Nové poznatky. 1.vyd. – Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3701-0

Internetové zdroje

Circle of support. OBI, Marley. *www.business-spotlight.ihned.cz* [online]. 2011 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z: <http://img.ihned.cz/attachment.php/890/32689890/iostu458BDF7JLMO16QWbcfgpxy0Twmn/48-49.pdf>

Grafologie a psychologie. FRANČE , Vojtěch. *www.ografologii.blogspot.co.uk* [online]. 2011 [cit. 2012-11-16]. Dostupné z: <http://ografologii.blogspot.co.uk/2011/02/prehled-16ti-mbti-typu-osobnosti.html>

HILL International – HILL Competence analysis. HILL-PRAHA. *www.hill-praha.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-01] Dostupné z: <http://www.hill-praha.cz/HILL-Competence-Analysis.3600.0.html>

Klasické životopisy časem zaniknou, nahradí je profil na sociální síti. HOVORKOVÁ, Kateřina. *www.finance.idnes.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/jak-vytvoril-profil-na-socialni-siti-ds1-/podnikani.aspx?c=A120918_1830262_podnikani_zuk

Obecné principy řízení projektů. PAKOSTA, Jaroslav. *www.ccvj.cz* [online]. 2007 [cit. 2012-10-30]. Dostupné z: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M4/obecne-principy-rizeni-projektu-cast-1-studijnitext.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>

Personalisté hledají nové zaměstnance přes sociální síť. ČT24. *www.ceskatelevize.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-09]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/164130-personalisti-hledaji-nove-zamestnance-pres-socialni-site/>

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Analýza kompetencí

Obrázek č. 4: Ukázka testu HCA – náhodný kandidát

Strukturovaný osobnostní dotazník

Testovaný/á je vyvážená, spíše prosociálně laděná osobnost, preferující diplomatický a situační přístup, spíše nežli tvrdé prosazování vlastních potřeb. Tato orientace je vhodná pro fungování v týmu a vztah s klienty, méně vhodná je v případě, že je nutné na první pohled zaujmout, jít proti proudu, případně prosadit nepopulární názory. Komunikační styl testované/ho je natolik nevyhraněný, že je možné ho přizpůsobit široké škále situací. Co se týče prosazování svých zájmů, je zde snaha o kompromisní dosahování cílů a řešení, testovaný/á nebude riskovat konflikt, ale ani slepě neustoupí. Lépe se prosazuje ve známém prostředí, v kontaktu s blízkými a známými lidmi. Podobně tak proaktivita (iniciativa, impulsivita) je vyšší ve známém prostředí, nežli v prostředí novém, cizím. Ve známých situacích se respondent/ka stává entuziastičtější, neváhá se chopit iniciativy, jedná rychleji a samostatněji. V novém nebo cizím prostředí je jeho/její chování opatrnější, nicméně stále velmi samostatné. Více se ale objevuje promyšlené jednání a rozvážnost. Nezávisle na prostředí je zde patrná otevřenost inovacím, ale za předpokladu zvážení potencionálního rizika. Testovaný/á nebude iniciátorem změn, ale rád/a je podpořít.

V superškále měřící sociální kompetence jsou patrné rozdíly mezi osobnostním nastavením testované/ho a jeho/jejím realizovaným jednáním (= profesní rolí). Znamená to, že testovaný/á se dokáže přizpůsobit dané pracovní roli, nebo že se snaží v tomto ohledu změnit. Extrémní rozdíly mezi osobnostním nastavením, vedoucím k nespokojenosti v práci či ke špatným pracovním výsledkům, zde nejsou patrné. Ve škále mapující egoismus a schopnost prosadit své zájmy vs. altruismus a sociální angažovanost je testovaný/á podle svého osobnostního nastavení ve středu této škály. Znamená to, že dokáže být nápomocný/á, nikoliv však bezpodmínečně, že dokáže zohlednit vlastní i skupinové zájmy a že se nenechá využít. Projevované chování, odvíjející se často od pracovní role, je však signifikantně blíže altruistickému pólu škály, což značí sociální zodpovědnost a snahu pomáhat. Důvodem k této disproporcii může být tlak pracovní role nebo snaha se změnit. Podobně tak ve škále měřící racionalitu vs. empatičnost jsou určité rozpory mezi osobnostním nastavením a mezi výsledným jednáním. Zatímco osobnostně je testované/mu bližší rovnováha a cení si jak výkonu tak klimatu v týmu, v rovině chování má tendenci upřednostňovat zachování dobrých vztahů a empatii. Toto nastavení je vhodné zejména pro práci, v níž je pro dosažení úspěchu zásadní zejména dobrá úroveň osobních vztahů. Komunikační styl testované/ho je vyvážený, je v něm upřímnost, nikoliv však bez rozmyslu. Testovaný/á má v zásadě pozitivní postoj vůči druhým lidem (spojený s větší tolerancí a optimismem), zachovává však určitou úroveň opatrnosti a kritického myšlení.

V rovině psychické (emoční) stability lze hovořit o citlivé, vnímavé a otevřené osobnosti, intenzivněji prožívající okolní dění a reflektující své okolí. Takováto otevřenost samozřejmě přispívá k větší citlivosti vůči vnějším vlivům a snižuje tak míru stability či psychické odolnosti. Dané umístění výsledných skóre je typické pro osoby pracující na kreativních pozicích v reklamě, umění, kultuře, apod. I přes zvýšenou citlivost lze u testované/ho hovořit o zdravém sebevědomí a realistickém sebehodnocení. Respondent/ka nemá sklony ke zvýšené míře napětí, se stresem umí pracovat. Naopak také není příliš flegmatický/á, postrádající energii. V superškále „seberegulace“, hodnotící celkové zaměření osobnosti na celek nebo na detail, jsou výsledky ve středových polohách. To znamená, že testovaný/á nemá jasné preference ohledně pracovního prostředí, ani vyhraněný styl své práce a přestože se řídí společenskými konvencemi a pravidly, není v jejich dodržování rigidní. Tyto výsledky jsou vhodné pro kreativní práci, v níž je však nutné dodržovat určitá pravidla.

Profil schopností

Profil schopností hodnotí potenciál pro komplexní inteligenční úlohy, měří logické schopnosti, flexibilitu a adaptibilitu myšlení, schopnost řešit komplexní úkoly. Obecně lze kandidáta s vysokými skóry v tomto testu označit jako bystrého, pohotového, rychle chápajícího.

Testovaný/á se v testu měřícím logické myšlení pohybuje v nadprůměru a v testu ověřujícím schopnost koordinovat řešení komplexních úkolů v horním pásmu průměru. Znamená to, že je schopen/schopna rychle a flexibilně reagovat. Vykazuje vysokou úroveň analytických schopností a dokáže odhalit skryté vztahy. Tyto rozumové kvality podporují rychlou orientaci a schopnost nalézat adekvátní řešení.

Test výkonnosti a koncentrace

Test výkonnosti a koncentrace umožňuje zjišťovat pracovní rychlost a přesnost, přičemž množství chyb vypovídá o schopnosti koncentrace. Měření reakčního času navíc umožňuje určit individuální pracovní styl a výkvy ve výkonnosti.

Respondent/ka má výsledné hodnoty tohoto testu v nadprůměrném pásmu, chybovost je nulová. Lze usuzovat, že testovaný/á nepracuje rychle na úkor přesnosti, ale naopak, přesný výkon je na prvním místě. Pracovní tempo je poměrně stabilní, výkonnost nekolísá, naopak, s pokračujícími úlohami se zvyšuje. To svědčí o velmi dobré schopnosti koncentrace a o vytrvalosti a pozornosti. Testovaný/á navíc prokázal/a schopnost pracovat vyváženě (poměr rychlost x chybovost) a vzhledem k rostoucí výkonnosti v průběhu jednotlivých testů je zřejmě adekvátní a efektivní zacházení s vlastními „energetickými zdroji“.

Test profesních zájmů

Testovaný/á upřednostňuje kreativní úkoly, při nichž je možno využít nové myšlenky. Preferuje také duševní práci nad prací tělesnou, stabilitu a strukturu nad proměnlivostí. Preference jsou pouze mírné, podobně jako u osobnostního testu jsou výsledky testu vyvážené, ve středových rovinách. Výsledky testu zájmů o konkrétní pracovní oblasti a činnosti neodhalují žádné výrazné preference. Jedinou výjimkou je zájem o činnost v technologické sféře, tedy o profese zaměřené na analýzy, výpočty, programování, apod.

Shrnutí

Testovaný/á je vyvážená osobnost bez extrémních tendencí a projevů, orientující se na dobré klima a stabilní vztahy. Respondent/ka je vnímavý/á a otevřený/á. Vzhledem k významné centrální tendenci (odpovědi testované/ho jsou výrazně častěji rozmístěny kolem středových poloh, v tomto případě bylo odpovědí „spíše ano, spíše ne“ 89%), lze usuzovat na určitou opatrnost, rezervovanost, umírněnost. Respondent/ka má predispozice pro kreativní činnosti, je však také důsledný/á, což se projevuje nejen ve výsledcích osobnostního dotazníku, ale i ve výkonových testech. Z výkonových testů lze usuzovat na velmi vysokou úroveň analytických schopností a pozornosti. Významnou pracovní charakteristikou je orientace na správný výsledek, nikoliv na rychlost.

Příloha č. 2: Ukázka testu HCA pana X

SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI

Pan X je komunikativní, působí dojmem vyzrálé a klidné osobnosti. Komunikuje přímým a upřímným způsobem, ale dává přednost ponechat si osobní záležitosti pro sebe. Pan X má sociální citlivost a empatii, nicméně při rozhodování zapojuje jak emocionální, tak racionální stránky. Přepokládá u druhých lidí dobré úmysly a je tolerantní vůči názorům druhých. Dává druhým počáteční důvěru, vytváří dobré klima při prodeji nebo ve skupinové interakci. Pan X má velký potenciál pro týmovou práci.

POTENCIÁL PRO OBCHOD

Pan X má rozvinutý potenciál pro obchod. Na základě dotazníku obchodních dovedností je jeho prodejní strategie založena především na podporu budování vztahu se zákazníkem, key account management a zaměřena na produkt jako takový. Jeho největší potenciál se objevuje ve fázi samotné přípravy a analýzy. Pan X vystupuje při jednání sebevědomě, dokáže se dobře prezentovat.

POTENCIÁL PRO VEDENÍ

Pan X se prosazuje nedirektivním způsobem, usiluje o řešení konfliktů na základě kooperace a koordinace. Pan X v současné chvíli z hlediska motivace může působit jak na samostatné pozici, tak na pozici spojené s vedením lidí. Dokáže dobře pracovat pod stresem, je emočně stabilní a dokáže udržet své city pod kontrolou, rychle přechází zklamání. Jeho výkon má tendenci se zvyšovat pod silným tlakem. Pan X dokáže oddělit soukromý a pracovní život. Jeho velice dobrý osobnostní potenciál pro zvládnutí zátěže by nicméně mohl být určitým indikátorem snížené schopnosti vypořádat se s kritickou zpětnou vazbou nebo neschopnost sebereflexe vlastního chování.

SCHOPNOST OPERATIVNÍ PRÁCE

Pan X je spíše rozvážený a opatrný, rád si situaci nejdříve dobře promyslí, než se rozhodne. Necítí se příjemně, pokud musí rychle přijmout odpovědnost a kontrolu. Pan X je schopný snášet přiměřené riziko, není hybnou silou změn, ale podporuje je. Pan X se drží určitých sociálních konvencí, ale neřídí se jimi rigidně a dokáže se tak přizpůsobit různým pracovním situacím. Je flexibilní. Pan X má dobrý osobnostní potenciál pro exekuci operativní práce.