UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eva Huříková

Nábor a výběr zaměstnanců - použití výběrové metody assessment centrum

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jan Rychlík

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Magister Combined (Part time) Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Eva Huříková

Recruitment and selection of employees – selection method of Assessment Centre

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jan Rychlík

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. března 2012

Eva Huříková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Mgr. Janu Rychlíkovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce. PhDr. Ivanu Pavlíčkovi za inspiraci a nedocenitelné odborné názory a vhled do problematiky AC. Společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. za přístup k interním materiálům a informacím.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá metodou assessment centra, která je využívána pro výběr zaměstnanců v organizaci. Metoda assessment centra je v rámci této práce popsána jak z teoretického, tak z praktického hlediska.
Teoretická část pojednává o této metodě v kontextu řízení lidských zdrojů a popisuje možnosti jejího využití z pohledu různých personálních cílů v organizaci.
Praktická část je příkladem využití metody assessment centra ve společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r.o. a Metro Cash & Carry Slovakia, s. r.o. z hlediska výběru zaměstnanců na volná pracovní místa. Cílem assessment centra je predikce budoucího pracovního chování, což je efekt, který je dále ověřován v empirické části práce. Ověřovaným efektem je prediktivní validita, tedy to jestli úroveň vhodnosti kandidátů přijatých na konkrétní pracovní pozici odpovídá hodnocení, které bylo provedené výběrovou metodou AC.

Klíčové pojmy

Assessment centrum
Hodnotitel
Kompetence
Management
Metody
Organizace
Predikce pracovního výkonu
Psychodiagnostické testy
Rozvoj zaměstnanců
Řízení lidských zdrojů
Uchazeč
Výběr zaměstnanců
Zaměstnanec

Annotation

This diploma thesis follows up the method of assessment center, which is used for the recruitment and selection of employees in the organization. Method of the assessment center is described from the theoretical and also practical point of view in this diploma thesis.

The theoretical part describes this method in the context of human resources management and describes also the possibilities of its use in different human resources goals in the organization.

The practical part examples the use of the assessment center method in Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. and Metro Cash & Carry Slovakia, s.r.o. in the terms of recruitment and selection of employees. The aim of the assessment center is a prediction of future work behavior, an effect which is further verified in the empirical part. Authenticated effect is predictive validity; thus, whether the level of overall suitability of the candidates accepted on the particular vacancies within this company corresponds to the evaluation, which was accomplished by selective method of AC.

Key words

Assessment centre
Assessor
Competence
Management
Methods
Organization
Future work performance prediction
Psychodiagnostical tests
Development of employees
Human Resources Management
Applicant
Selection of employees
Employee

OBSAH

ÚVOD 8
1 Řízení lidských zdrojů 10
1.1 Plánování lidských zdrojů 13
1.2 Vytváření a analýza pracovního místa 16
1.2.1 Kompetence a kompetenční modely 22
1.3 Získávání pracovníků 25
1.4 Výběr pracovníků 28
1.5 Shrnutí 30
2 Assessment centrum 32
2.1 Historie a současnost 34
2.2 Využití v personální praxi – formy 37
2.3 Prvky assessment centra 39
2.4 Metody 42
2.4.1 Individuální metody 43
2.4.2 Skupinové metody 44
2.4.3 Psychodiagnostické testy 45
2.5 Role 47
2.5.1 Zadavatel 47
2.5.2 Hodnotitelé 48
2.5.3 Účastníci 49
3 Využití metody AC v podnikové praxi společnosti Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia, s.r.o. 51
3.1 Profil společnosti 51
3.2 Organizační struktura vedení společnosti 53
3.3 Personální politika 54
3.4 Realizace AC v organizaci Makro ČR/ Metro SR 54
3.4.1 Zadavatelé 55
3.4.2 Hodnotitelé 56
3.4.3 Účastníci 56
3.4.4 Struktura AC a použité metody 57
4 Popis výzkumu 79
4.1 Cíl a hypotéza výzkumu 80
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku 81
4.3 Metody sběru a zpracování dat 82
4.4 Interpretace výsledků 83
4.5 Shrnutí 88
ZÁVĚR 90

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 92
SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ 93
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 94
SEZNAM PŘÍLOH 95

ÚVOD

Téma práce „Nábor a výběr zaměstnanců – použití výběrové metody assessment centrum“ jsem zvolila ze zcela prozaického důvodu. Je jím jednak moje více než dvanáctileté pracovní působení v oblasti řízení lidských zdrojů a zároveň také to, že ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. jsem prošla několika různými personalistickými pozicemi od interní komunikace a po dnešní oddělení rozvoje a náboru zaměstnanců. Práci se zaměstnanci jsem tedy měla možnost poznat z mnoha různých úhlů pohledu a veškeré tyto poznatky se snažím zúročit v rámci působení na současné pozici, kde jsem zodpovědná za definování rozvojových a tréninkových potřeb zaměstnanců, řízení kariérového růstu klíčových zaměstnanců a zároveň proces přijímání a umisťování nových zaměstnanců. Právě proces přijímání a umisťování zaměstnanců, určování strategie náborového procesu a tvorba náborových metodik tvoří zásadní část náplně práce tohoto oddělení. Vytváření struktury a obsahu Assessment centra na klíčové pracovní pozice je, převážně v posledních letech, kdy se na pracovním trhu pohybuje mnoho uchazečů o zaměstnání, zásadní složkou těchto činností. To, nakolik tato metoda splňuje účel, pro který je realizována, se pokusím zmapovat v této práci.

„Jedním z cílů personální práce je získat do organizace talentované, nadané a motivované lidi. Takovíto lidé se vyskytují jak uvnitř organizace, tak mimo ni. V takovém případě assessment centrum prezentuje způsob fungování organizace, řešené problémy, způsob práce, organizační kulturu, atd. (Thornton, Rupp, 2006 in Vaculík, 2010, s. 12)

Kvalitní výběr pracovníků je klíčovým pilířem personální práce. Kvalita lidí v organizaci zásadně determinuje její fungování a ekonomický úspěch. Proto je při výběru zaměstnanců na volné pracovní pozice nutné zvolit takovou metodu, která umožní co nejpřesněji identifikovat jednak odborné znalosti uchazeče, ale také jeho schopnosti a osobní charakteristiky s cílem v maximální možné míře předpovědět jeho budoucí pracovní výkon.

Efektivní výběr a úspěšné obsazení volného pracovního místa vhodným kandidátem přináší organizaci řadu výhod. V první řadě je to ekonomické hledisko; výběrové řízení v takovém případě není nutné opakovat, což znamená nejen prokazatelnou finanční úsporu, ale také čas pracovníků, kteří se na výběru nového zaměstnance podílejí. Existuje předpoklad, že vhodně vybraný kandidát se také rychle adaptuje v nové pozici a začne tak dříve plnit očekávanou roli v rámci organizace.

Tato diplomová práce si klade za cíl v teoretické části představit Assessment centrum a jeho metody v kontextu řízení lidských zdrojů, v praktické části pak popsat realizaci AC v konkrétní organizaci a ověřit míru účinku této metody, která je používána k hodnocení a výběru uchazečů na konkrétní pracovní pozici.
Ověřovaným efektem je prediktivní validita, tedy to nakolik úroveň požadovaných kompetencí zaměstnanců odpovídá celkovému hodnocení, které bylo provedené výběrovou metodou AC. V další fázi pak sledujeme shodu míry vhodnosti stanovené v AC a vyjádřené nadřízeným manažerem.
Prediktivní validita AC tak bude testována na základě následující hypotézy:

1) *V Assessment centru stanovené hodnocení vhodnosti kandidáta na konkrétní pracovní pozici odpovídá míře vhodnosti umístění tohoto zaměstnance na danou pozici vyjádřené nadřízeným manažerem na základě prokazovaného pracovního výkonu.*

Podobné měření efektivity AC doposud v organizaci neproběhlo. V praktické části této práce se tedy zabývám tím, zda jsou dosahovány cíle, které by tato metoda výběru lidí měla splňovat. Vzhledem k faktu, že manažeři organizace podmiňují personální rozhodnutí výsledky AC, považuji toto šetření za opodstatněné.
Práce je členěna do čtyř kapitol. V první kapitole se zabývám procesem řízení lidských zdrojů z hlediska výběru nových pracovníků na obsazované pracovní místo. Druhá kapitola je zaměřena na metodologii AC jako výběrové metody.
Třetí kapitola nastiňuje aktuální proces a využití AC v konkrétní organizaci s důrazem na konkrétní popis používaných metod.
Ve čtvrté kapitole se věnuji metodologii výzkumu, analyzuji výzkumná zjištění.

1 Řízení lidských zdrojů

Fungování a úspěšnost organizace v tržním prostředí je determinováno především kvalitou pracovníků – kvalitou lidských zdrojů. Výběr a zabezpečování lidských zdrojů je v tomto ohledu klíčovou činností, která má dopad na veškeré další procesy v organizaci probíhající. Výběr zaměstnanců je jednou z činností zajišťovaných v rámci řízení lidských zdrojů organizace. Přestože se jedná pouze o dílčí oblast, ta je sama o sobě poměrně složitá. Před samotným zahájením výběru zaměstnance na pracovní pozici je nutné vykonat řadu činností, kterým se budu věnovat dále v této kapitole.

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) představuje nejnovější koncepci personální práce, jádro řízení organizace, jeho nejdůležitější složku a také nejdůležitější úlohu všech manažerů. ŘLZ vyjadřuje význam člověka jako pracovní síly, jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace, který přispívá k dosažení organizačních cílů (Koubek, 2007). Ulrich (2009, s.46) v této souvislosti mluví o „strategickém řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s firemní strategií.“ Pracovníci útvarů lidských zdrojů se stávají strategickými partnery, kteří napomáhají naplňovat cíle organizace. Na personalisty jsou v této souvislosti kladeny nutné nároky v podobě prvotního definování přínosů, ze kterých pak lze specifikovat role a činnosti partnerů v podnikání. Personální útvary nesou spoluzodpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci společně s vrcholovým vedením a liniovými manažery. Personální útvar zajišťuje podporu všem těmto řídícím složkám, jednotlivým pracovníkům a zároveň komunikuje s externími institucemi. Míra zodpovědnosti a pravomocí, které přináležejí personálním útvarům, jsou vždy dány celkovou situací v organizaci, zejména pak úlohou řízení lidských zdrojů v rámci celkového řízení organizace, která je mu přikládána.

Schéma na obrázku vystihuje čtyři klíčové role, které musejí personalisté zastávat, aby byli schopni naplnit podstatu strategického partnera v podnikání.

Obrázek 1: Role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurenceschopné organizace

Zdroj: Ulrich, 2009, s. 45

„Personální strategie organizace vytváří ve své oblasti předpoklady k realizaci podnikové strategie. Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje.“ (Kocianová, 2011, s.16). Na personální strategii navazuje strategické řízení lidských zdrojů, kterou Koubek (2007, str. 24) definuje jako „konkrétní aktivitu, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“

Přestože mzdové náklady a obecně náklady na zaměstnance představují pro organizaci jednu z nevýznamnějších nákladových položek, je ve svém důsledku tato investice zisková. Jak už bylo výše řečeno, organizace může dosáhnout vytýčených cílů

výhradně prostřednictvím lidí, a tedy podmínkou jejího rozvoje je investice do lidského kapitálu.[1]

Organizacím, které cíleně pracují na přilákání, udržení a rozvoji svých zaměstnanců se tato investice vrací v podobě jejich vyšší produktivity, výkonu, kvality, flexibility, kreativity, ale také loajality a celkové spokojenosti.

V souvislosti s tím je nutné provést analýzu současného stavu, tedy jaké znalosti a dovednosti jsou v organizaci k dispozici, definovat které z těchto znalostí a dovedností jsou potřeba a bude nutné je získávat, udržet a rozvíjet i v budoucnu. Nábor a výběr zaměstnanců jsou jednou ze složek řízení lidských zdrojů, jejichž efektivní realizace vede spolu s dalšími personálními činnosti k naplnění tohoto cíle.

Armstrong uvádí (2002, s. 326), že „politika zabezpečování lidských zdrojů v souladu s pojetím řízení lidských zdrojů se týká dvou základních otázek:

1) Jaké lidi potřebujeme k tomu, abychom byli skutečně konkurenceschopní jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti?
2) Co musíme udělat, abychom získali, zformovali a udrželi si tyto lidi?“

Činnosti řízení lidských zdrojů související s obsazením volného pracovního místa, kterým se budu dále v této práci věnovat jsou plánování lidských zdrojů, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků[2].

[1] Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců organizace (Koubek, 2007). Dvořáková (2007) lidský kapitál zpodrobňuje jako znalosti, které si zaměstanci vezmou s sebou, když opouštějí organizaci. Kromě znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců sem řadí i jejich zkušenosti. Některé ze znalostí lidí se mohou týkat výhradně jednotlivce, jiné mohou být obecné.

[2] Personální činnosti dále tvoří hodnocení pracovníků, rozmisťování (zařazování) pracovníků, ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy (především jednání s odbory), péče o pracovníky a personální informační systém (Koubek, 2003).

1.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je rozhodující činnost cílená na stanovení čeho a jak má být v budoucnu dosaženo v oblasti personálního řízení, jinak řečeno, stanovuje cíle a definuje efektivní prostředky, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo. Pokud chce být organizace konkurenceschopná a zisková, musí tuto oblast chápat jako jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování cílů. Souhrnný plán pak obsahuje řadu dílčích plánů a také postupů a činností.

Koubek (2007) konkretizuje personální plánování, které podle něj „představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje lidí."

V souvislosti s měnící se rolí personálních útvarů v posledních letech, musí personalista jako strategický partner mnohem více reagovat na požadavky „businessu". Musí se tedy zaměřit na propojení firemní a personální strategie; tedy volit takové prostředky, nástroje, programy a postupy, které mu pomohou ji efektivně naplňovat. „V oblasti řízení lidí lze uvažovat o strategiích týkajících se např. schopností pracovníků, personálních náhrad, ad. Dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté personální cíle se konkretizují v navazujících krocích personálního řízení" (Kocianová, 2011, s. 73).

Koubek (2007) člení proces personálního plánování do následujících etap (fází):

- Rozepsání plánovaných úkolů organizace na jednotlivé organizační jednotky;
- Odhad počtu a kvalifikační a další struktury pracovníků, kteří budou v organizační jednotce potřební...;
- Odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků, kteří budou pro úkoly k dispozici (vnitřní zdroje)
- Porovnání předchozích dvou odhadů, jehož výsledkem je odhad tzv. potřeby pracovníků (počet, struktura)
- Sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru;
- Vypracování plánů personálních činností,...

Informace, které personální útvar získá před samotným procesem plánování jsou rozhodující pro správnou tvorbu prognóz. Kocianová (2011) uvádí, že personální plánování vychází ze dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil.

Stanovení potřeby pracovníků je nejsložitější etapou personálního plánování také vzhledem k měnící se situací v oblasti plnění firemních cílů. V proměnlivém prostředí posledních let se navíc firemní cíle velmi často upravují podle aktuální situace, personální útvary musí být připraveny reagovat na požadavky velmi flexibilně. Personalisté tedy používají vedle kvantitativních metod plánování také intuitivní metody, které se opírají o jejich zkušenosti a znalost procesů v organizaci. Podle Kocianové (2011) se mezi tyto metody řadí tzv. delfská metoda, kaskádová metoda, metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody (matematické a statistické metody) využívané k odhadu potřeby pracovníků jsou např. metody založené na analýzách vývojových trendů, na pracovních normách, na regresní analýze, na grafické analýze, počítačové modelovací metody ad. (Koubek, 2007).

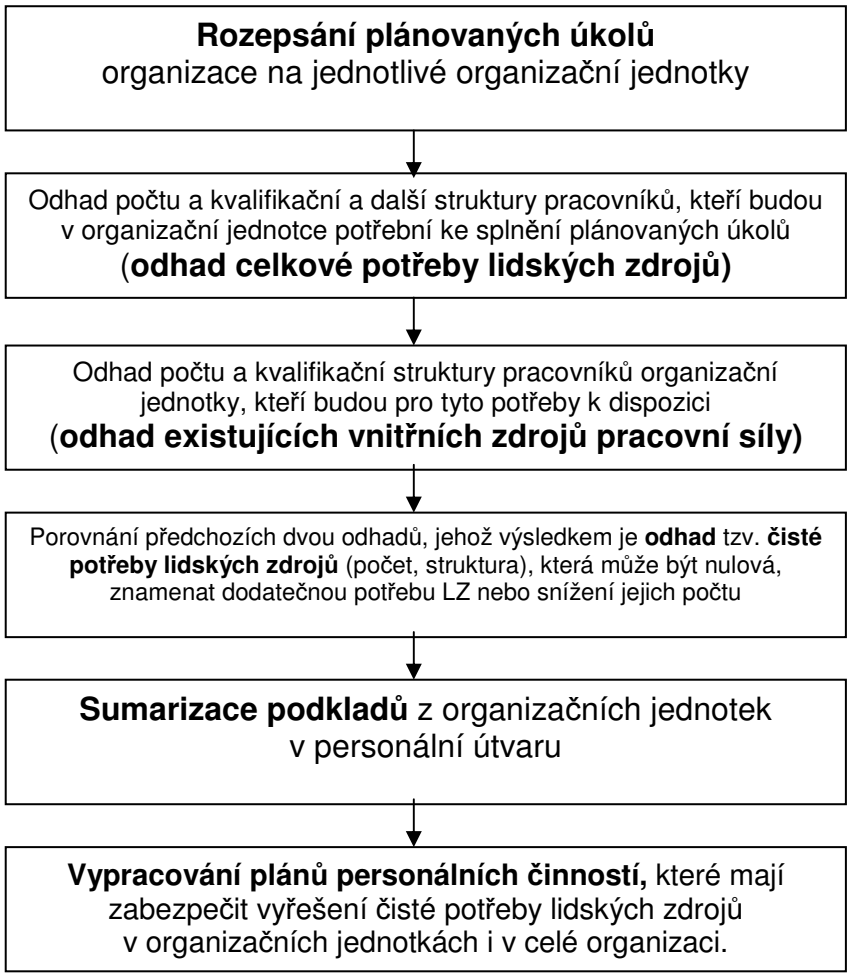
Plánování zdrojů pracovníků vychází jednak z důkladné znalosti vnějšího prostředí organizace, trhu práce, konkurence, dále také předpokládaného vývoje na trhu práce, znalost populačního vývoje, trendů v oblasti vzdělávání, ekonomického a sociálního vývoje, atd. Na základě těchto informací a zjištění je možno predikovat v jakém čase, odkud a s jakými prostředky a nástroji mohou být pracovní místa obsazena vhodnými uchazeči. Obtížnost tohoto úkolu se projevuje zejména v posledních několika letech, kdy kvalifikovaní a spolehliví zaměstnanci setrvávají v organizacích, ochota riskovat změnu pracovního místa se snížila úměrně s nejistotou na pracovním trhu a obtížně předvídatelným ekonomickým vývojem společnosti. Z tohoto pohledu je více než kdy předtím nutné věnovat zvýšenou pozornost vzdělávání vlastních pracovníků a zahrnout ho do personálních plánu organizace.

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců je tedy za další etapou personálního plánování, která významně přispívá k odhalení zdrojů pracovních sil uvnitř organizace. K tomuto účelu je nutné pečlivé zkoumání současných podmínek v organizaci, struktury

pracovníků, jejich postojů, názorů a potřeb. Vhodnými nástroji jsou záznamy o pracovním hodnocení, ankety a jiná šetření mezi zaměstnanci.

Níže uvedené schéma zobrazuje jednotlivé fáze personálního plánovaní.

Obrázek 2. Fáze personálního plánování



Zdroj: Koubek, 2007, s. 100

1.2 Vytváření a analýza pracovního místa

Analýza a tvorba pracovního místa je jednou ze základních činností, na kterou se vážou veškeré další aktivity v rámci personálního řízení organizace. Dříve než je možno začít s obsazováním volných pracovních míst a zabezpečováním lidských zdrojů, je nutné nejprve udělat tento první krok. V tomto oddíle se tedy budu věnovat jednak tomuto tématu, a dále pak popisu a posuzování kompetencí navázaných na jednotlivá pracovní místa a tvorbě kompetenčních modelů.

Definice **pracovní místa** vyjadřuje rozsah povinností pracovního místa, který je dán souborem souvisejících úkolů. Úkoly vykonává jedinec, který toto pracovní místo zastává a naplňuje tím jeho účel. „Pracovní místo je vlastně místo jedince v organizaci. Je nejmenším prvkem organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědnosti přiměřený jeho schopnostem (kapacitě)“ (Koubek, 2007, s. 45). Pracovní místo lze charakterizovat také jako nejmenší jednotku v organizaci, jejíž obsah a cíl se nemnění, přestože se mění lidé, kteří na tomto pracovním místě pracují. Popis pracovního místa je tedy pevnou součástí struktury a hierarchie podniku. Zároveň je nutné podotknout, že statický popis pracovního místa na jedné straně, je v dnešní době na straně druhé nutně vyvážen kvalitou odváděné práce, dosaženými výsledky na tomto pracovním místě, zkušenostmi, schopnostmi a motivací jedinců, kteří předmětné pracovní místo zastávají. Od zaměstnanců se vyžaduje aktivní přístup k odváděné práci, flexibilita, snaha o dosažení co nejlepších výsledků, rozvíjení schopností a dovedností, schopnost reagovat na nové příležitosti a podněty a mnohé další.
V této souvislosti se hovoří o tzv. *pracovních rolích*[3]. Tento pojem mnohem lépe vystihuje určitou dynamiku pracovního místa, vychází z proměnlivého prostředí, ve kterém se pracovní místa v poslední době nacházejí a zároveň klade důraz na flexibilitu s schopnost reagovat na změny s tímto trendem souvisejícími. V pojmu pracovní role se také odráží skutečnost, že lidé zastávají v práci určitou úlohu, která není statická, ale

[3] Podle Koubka (2007) charakterizuje pojem pracovní role úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků na svoji práci. Od jedince se vyžadují specifické formy chování, které je nutné k vykonávaní určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Definice pracovní role tedy vychází spíše z toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů jako takových. Zároveň se může odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o kooperaci s ostatními lidmi a styly vedení a řízení.

promítají do ní vlastní názory, zkušenosti a pohled na prostředí a souvislosti v nichž pracují, a které svých jednáním a chování ovlivňují.

Koubek (2007) pracovní role rozlišuje na:

- **Individuální (specifické) role,** což jsou role vykonávané jednou osobou.
- **Generické (druhové) role,** což jsou role, v nichž řada lidí v podstatě vykonává podobné činnosti. Mohou se týkat celého povolání nebo zaměstnání, např. manažeři nebo učitelé při své práci, až už je její odborné zaměření jakékoliv, musejí vykazovat určité společné rysy chování, charakteristické a žádoucí pro všechny manažery či učitele.

Popis pracovní role definuje očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavků na schopnosti ve formě dovedností, znalostí a chování potřebných ke splnění těchto očekávání. Jedinci jednají na základě svého chápání a mají možnost využívat své dovednosti v souladu se svou interpretací situace. Jsou vedeni k tomu, aby ve svých rolích rostli, aby si rozšiřovali svoje role tím, že budou zdokonalovat a rozvíjet svoje dovednosti. (Armstrong, 2002).

Vytváření pracovních míst je základem veškerých personálních činností. Jde o proces, během jsou definovány konkrétní pracovní úkoly jedince, případně skupiny jedinců a jsou zařazovány se do organizační struktury organizace. „Vytváření pracovních míst má dva cíle: za prvé uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.“ (Armstrong, 2002, s. 264).

Podle Koubka (2007) lze proces vytváření pracovních míst a úkolů rozdělit na čtyři fáze. Jedná se jednak o specifikaci jednotlivých úkolů, tedy určení toho, jaké konkrétní úkoly je nutné plnit. Dále se specifikují způsoby plnění jednotlivých úkolů, tedy konkrétní provádění každého z nich.

Kombinováním konkrétní sady úkolů, která bude jedinci přidělena, vzniká požadavek na jednotlivé pracovní místo. Poslední fází je stanovení vztahu pracovního místa k dalším pracovním místům. Tato poslední fáze určuje odpovědnost pracovního místa, přičemž první a třetí fáze stanovují obsah a povinnosti pracovního místa, druhá fáze pak to, jak se má práce provádět.

Obsah práce je determinován množstvím a druhy úkolů, jejich složením a propojením. V souvislosti s obsahem práce je nutné zmínit ještě tzv. specializaci práce. Tento pojem

vychází z orientace na produktivitu práce a obsahovou efektivitu naplnění pracovního místa. Cílem bylo v maximální možné míře zúžit definované pracovní úkoly, aby tyto mohly být vykonávány efektivně, aby jedinec získal zručnost a automatičnost, která povede k úspoře času, a tím tedy ke zvýšení produktivity práce. Specializace práce skýtá pro organizaci určité výhody v podobně výkonnosti pracovníků, snížení mzdových nákladů, není potřeba klást takový důraz na kvalifikaci pracovníků, atd.

Na druhé straně je však nutno uvést i nevýhody, kterými mohou být monotónní a nudná práce, zdravotní dopady na pracovníky, nespokojenost s rutinní prací, omezené možnosti motivace zaměstnanců, na celkovou flexibilitu pracovní síly v organizaci. Také pro samotné pracovníky mohou vyvstávat z úzké specializace práce určité problémy. Nehledě na jednotvárnost prováděných úkolů může úzká specializace vést k některým zdravotním rizikům, oslabení jeho dovedností, které v práci nepoužívá, celkově pak k jeho diskvalifikaci na trhu práce, která je dána dílčí orientací na pracovní úkol a postupnou ztrátou přehledu o celkové práci. Specializace práce má tedy smysl pouze v organizacích, kde může přinést signifikantní efekt a její výhody výrazně převýší nevýhody a možná rizika.

Při vytváření pracovních míst se v posledních letech před orientací na specializaci upřednostňují jiná řešení,[4] která souvisejí s posilováním motivovanosti a angažovanosti zaměstnanců, zvyšování jejich flexibility, obohacováním jejich pracovního života a tedy i důrazem na širší odborný profil pracovníků.

Jen okrajově se zmíním o přístupech k vytváření pracovních míst. Jak uvádí Koubek (2007), v teorii i praxi se používá více přístupů, které každý sledují určitý cíl, mají svoje výhody i nevýhody. V literatuře navíc najdeme různé pojmenování a klasifikaci. Mezi nejznámější patří označení mechanistický, motivační, biologický a percepční. Mechanistický přístup[5] je vhodný tam, kde se organizace orientuje na efektivnost využití zdrojů, práce se opakuje a je možno ji dlouhodoběji předvídat. Zdůrazňuje mechaniku vykonávané práce a klade důraz na optimální využití času, energie, surovin, strojů, atd.

[4] Podle Armstronga (2002) jsou těmito řešeními při vytváření pracovních míst rotace práce, rozšiřování práce, obohacování práce, samostatně se řídící týmy (automomní pracovní skupiny), systémy vysoce výkonné práce.

[5] Přístup vychází z Taylorových zásad vědeckého řízení a zásad organizace a řízení práce a výroby, zejména pak řízení procesů.

Motivační přístup[6] vychází z předpokladu, že daná práce jedince uspokojuje a je sama o sobě nejlepším motivátorem. Chování pracovníka může zároveň signalizovat nějaký problém a tento přístup pak přispívá k jeho rozpoznání a řešení. Biologický nebo také ergonomický přístup[7] je další možností jak překonat některé nevýhody mechanistického přístupu. Narozdíl od mechanistického přístupu nepřistupuje k pracovníkům pouze jako k jakýmsi „doplňkům strojů", ale snaží se klást důraz na to, aby součástí práce bylo také pohodlí a bezpečnost, tedy omezení rizik úrazů nebo onemocnění, které souvisejí s vykonávanou prací. Percepční přístup se zaměřuje na schopnost vnímání (percepce), tedy na duševní stránky práce a snaží se eliminovat negativní dopady na práci, které souvisejí s hranicemi duševních schopností jedince.

Optimální je při vytváření nových pracovních míst a úkolů kombinovat smysluplně uvedené přístupy s ohledem na veškeré souvislosti, které odrážejí zájmy organizace i zájmy jednotlivých pracovníků.

V současné praxi se klade důraz spíše na motivaci jedince, spokojenost s prací a kvalitou jeho výkonu, na jeho celkový přístup k práci a zmírňování dopadů
užší specializace. V tomto ohledu je nicméně nutno zaměřit se na vyšší kvalifikaci a širší dovednosti pracovníků, tedy na jeho rozvoj, vzdělávání a odměňování.

Po procesu vytváření pracovního místa se po nějakém čase provádí **analýza pracovního místa.** Analýza představuje popis práce na pracovním místě a tím definuje představu o vhodném zaměstnanci. V rámci analýzy pracovního místa jsou stanoveny úkoly, metody, odpovědnosti, vazby na jiná pracovní místa, podmínky, za nichž se práce vykonává, a další souvislosti pracovního místa (Koubek, 2003). „Úžeji vymezeno jde o souhrn aktivit určených k identifikaci charakteristik, které jsou důležité pro úspěšné vykonávání určité pozice. Identifikované charakteristiky umožňují odlišit úspěšné lidi na dané pozici od neúspěšných (Anastasi, Urbina in Vaculík, 2010, s. 57). „**Analýza pracovních míst** však přináší nejen více či méně objektivní obraz pracovního místa, ale zároveň **je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design pracovních míst) či změnu jejich profilu**, pro změnu jejich designu – tedy jejich **redesign** (Koubek, 2007, s. 43).

[6] Je založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů.

[7] Teoretickým východiskem tohoto přístupu je ergonomie, tedy vědní disciplína, která zkoumá interakce mezi fyziologií člověka a jeho prací a pracovními podmínkami v nejširším slova smyslu. Zaměřuje se na fyzické požadavky práce.

Proces analýzy pracovního místa sestává z analyzování veškerých informací relevantních k tomuto pracovnímu místu, ze sběru, zaznamenávání a uchovávání těchto informací. Výsledkem tohoto procesu je **popis a specifikace pracovního místa**. V této souvislosti je nutné se zaměřit na dvě základní oblasti informací o pracovním místě, tedy na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek[8] a na otázky týkající se pracovníka[9]. Analýza pracovního místa vychází z aktuálního stavu v okamžiku sběru dat v daném podniku a konkrétním pracovišti. Důraz je kladen na maximální přesnost a zároveň periodickou aktualizaci popisu pracovního místa. V současné době je nutné zdůraznit právě tento fakt, který vyplývá z často se měnících ekonomických podmínek a podmínek na trhu práce. Organizace jsou nuceny flexibilně reagovat na tyto změny, tedy musejí poměrně často přistupovat k aktualizaci popisu a specifikace pracovních míst a zároveň také jejich redesignu.

V celém procesu je zapotřebí zmínit jeden ze základních zdrojů informací, kterými jsou samotní pracovníci na jednotlivých hierarchických úrovních organizace. „Pro celkové pochopení práce na pracovních místech je nezbytné hovořit s jejich držiteli a ověřit si informace u jejich manažerů nebo vedoucích týmů“ (Armstrong, 2002, s. 304).

Ke sběru dat jsou využívány různé typy pozorování a dotazování. Vaculík (2010) v této souvislosti uvádí metodu pozorování v přirozených podmínkách, přičemž se může jednat o skryté nebo zjevné pozorování. Pokud pozorovatel, který sbírá podklady pro analýzu pracovního místa, působí přímo na předmětné pozici, jedná se o tzv. zúčastněné pozorování.

Dále také definuje odlišné pohledy na analýzu pracovního místa. **Tradiční analýza** spojena zejména s konkrétní pracovní pozicí, vychází přitom z poznání pozice a identifikace základních charakteristik klíčových pro působení na této pozici. Zaměřuje se na aktuální situaci a úkoly, které jsou na této pozici plněny. Jejím výsledkem je pak přehled konkrétních požadavků na pracovní pozici a přehled požadavků na jedince, který tuto pozici zastává. Modernější pojetí zohledňuje méně stabilní podmínky, v nichž organizace působí. Jejich základem je kompetenční modelování, tedy zaměření na

[8] Podle Koubka (2007) jsou těmito otázkami název práce, pracovní funkce, povaha práce, používané metody, účel těchto úkolů a povinností, jak často se úkoly provádějí, informace o pracovišti, vzájemné postavení jednotlivých úkolů a povinností, odpovědnost pracovníka, vztah k ostatním pracovním místům, normy výkonu, možnost výcviku, obvyklé pracovní podmínky.

[9] Jde o fyzické požadavky, duševní požadavky, dovedenosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti a postojů.

současnou budoucí efektivitu organizace (strategická analýza pracovní pozice). V rámci **modelování kompetencí**[10] jsou popsány klíčové kompetence, které jsou zásadní pro úspěch organizace a tím tedy pro všechny pracovníky v rámci organizace. Takto identifikované kompetence nabízejí širší a rozsáhlejší pohled na požadavky kladené na pracovní místo, než kompetence zjištěné na základě tradiční analýzy pracovní pozice, která se zaměřuje na aktuální stav konkrétního pracovního místa. Dalším přístupem je **strategická analýza pracovní pozice**, která je zaměřena na budoucí chování pracovníků, které povede k naplnění cílů organizace. Odhaduje změny požadavků na pracovních pozicích, které budou vytvořeny v budoucnu. Tento způsob analýzy tedy při tvorbě kompetencí vychází z budoucích cílů organizace. Ať je použit k analýze pracovní pozice jakýkoli z těchto přístupů, e výsledkem musí být přesně definované popisy chování a jednání, které mohou být v rámci výběrového řízení hodnoceny.

Požadavky na konkrétní pracovní místo pak mají podobu jasné popsaných kritérií, na základě kterých je účastník výběrového řízení posuzován. Jak upozorňuje Koubek (2007) v dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích už zdaleka nestačí vybírat pracovníky podle toho, jak splňují kriteria obsazovaného pracovního místa.

Lewis (in Koubek, 2007) popisuje tři druhy kritérií výběru pracovník a to z hlediska cílů celoorganizačních (celopodnikových), útvarových, resp. týmových a cílů pracovního místa.

V souvislosti s kriterii výběru pracovníků zmíním ještě dva další pojmy, kterými jsou pracovní způsobilost a kvalifikace. **Pracovní způsobilost** představuje podle Bedrnové a Nového (2007) všechny stránky člověka, které souvisí s připraveností zvládat pracovní úkoly v rámci jeho pracovního zařazení. Patří sem nejen znalosti, zkušenosti a dovednosti, ale i všeobecný rozhled, osobní vlastnosti a postoje. Kvalifikaci definují jako souhrn předpokladů pro výkon pracovní činnosti. Koubek (2000) ve své publikaci důrazně upozorňuje na to, že vzdělání a kvalifikace nelze ztotožňovat. **Kvalifikace** se podle něj vztahuje pouze k odborné způsobilosti člověka, vzdělání se naproti tomu týká celkové osobnosti člověka, je orientováno i na sociální aktivity člověka. Vzdělání chápe jako určitý trvalý znak osobnosti, který nesouvisí s prací, jež momentálně vykonáváme. Pro kvalifikaci je vzdělání základem. Pomocí praktické činnosti ji můžeme dále rozvíjet.

[10] Blíže ke kompetencím v subkapitole 2.2.1

1.2.1 Kompetence a kompetenční modely

V průběhu analýzy pracovního místa a v procesu kompetenčního modelování jsou definovány kompetence, které se váží k jednotlivým pracovním místům a tvoří základ kvalifikačních požadavků na toto místo kladených. V rámci výběrového řízení jsou kompetence klíčovým prvkem pozorování a hodnocení chování. Hodnocení kompetencí je základem výběrové, resp. rozvojové metody assessment centrum, kde jsou jednotlivé kompetence hodnoceny na základě pozorovaného chování účastníka.

Definic pojmu kompetence existuje v literatuře mnoho. „Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka (Kocianová, 2011, s.56). Hroník (2007, s. 61) definuje kompetenci jako „trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle." Tento trs se projevuje v chování, které vede k dobře odvedenému výkonu v dané oblasti. Boyatzis (Boyatzis, 1982 in Kocianová, 2011, s.56) je průkopníkem využívání kompetenčních modelů a kompetence chápe jako „schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky." Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického je kompetence „vnitřní kvalita člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon" (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 15).

Podle Medzihorského (2004) jsou v praxi kompetence chápány jako „sociálně ekonomický znak, schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom konkrétní výkonnosti. Kompetence zároveň slouží jako vstupní měřítko chování jedince v organizaci při jeho přijímání." Kompetence podle Medzihorského obsahují tyto základní složky: osobnostní rysy a vnímání sebe samého, motivy, vědomosti dovednosti, schopnosti a zvláště schopnost všechny tyto složky efektivně uplatňovat.

Armstrong (2002) zjednodušuje pojem *schopnost*[11] na termín, který popisuje podobu chování, kterou organizace hledají za účelem dosažení vysokého výkonu a zároveň na

[11] Koubek (2007) používá pojem schopnost, kdy upozorňuje na to, že v angličtině se používají dva termíny: competence a competency. V obou případech jde o jiný tvar slova stejného významu znamenajícího původně pravomoc či oprávnění, v přeneseném významu pak oficiálně potvrzenou schopnost, způsobilost, kvalifikaci, zručnost, obratnost. Proto je nevhodné používat v češtině pojem „kompetence", protože tento výraz je v našich podmínkách jednak spojován s pravomocí, a působí

popis toho, co se od lidí očekává, že budou znát a schopni dělat v zájmu efektivního plnění svých rolí.[12]

„Schopnosti mohou být generické (druhové, vlastní příslušné kategorii nebo skupině pracovníků) nebo specifické, prahové nebo výkonové, nebo diferencující" (Armstrong, 2002, s. 283). Úskalí tohoto rozlišení spočívá v tom, že podstatná část kompetencí ve vztahu k pracovnímu výkonu jsou jak prahové[13], tak výkonové. Diferencující schopnosti charakterizují způsoby chování vysoce výkonných jedinců od těch méně výkonných. Na základě těchto ukazatelů lze určit škálu, resp. model chování použitelný v rámci hodnocení výkonu pracovníků, případně řízení jejich pracovního výkonu.

Vaculík (2010) lze rozlišuje kategorie kompetencí a jejich typy. Kompetence dělí na tři základní skupiny. První jsou **kompetence řešení problémů.** Definují schopnost efektivního přístup k řešenému problému, týkají se práce s informacemi a procesu, jakým jsou problémy řešeny. Druhou skupinou jsou **vztahové kompetence.** Zahrnují postoj jedince k lidem, týkají se schopnosti navázat kontakt, budovat vztahy, spolupracovat s lidmi na různých hierarchických pozicích. Třetí kategorii představují **kompetence vztahu k sobě,** tedy to, jak člověk vnímá sám sebe a jak sám sebe hodnotí a rozhoduje.

Tyto skupiny kompetencí vyjadřují obsah činností, které jsou součástí působení na pracovní pozici. Lidé musí řešit různé druhy úkolů a problému při kterých vstupují do interakce s druhými lidmi a zároveň si musí být vědomi svých silných i slabých stránek, osobní hodnoty, musí uznávat a respektovat určité normy chování a jednání, být schopni reagovat na podněty, atd.

Armstrong (2002) uvádí, že pojem kompetence (schopnost) je „přímo spojen se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet vysoce schopné a kvalifikované lidi,..."

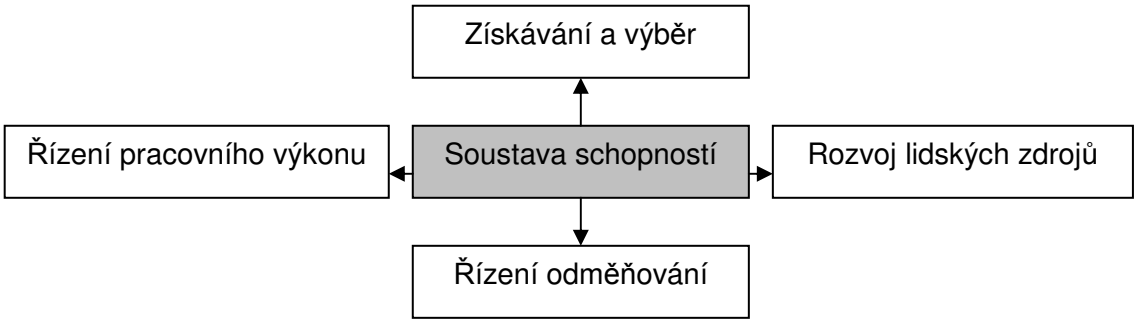
---

nedorozumnění, jednak neumožňuje rozlišit významy, které jsou v anglické personalistické mluvě připisovány oběma tvarům tohoto slova.

[12] Koubek (2007) rozlišuje role na individuální (specifické), které jsou vykonávané jednou osobou a na generické (druhové) role, kdy řada lidí vykonává podobné činnosti.

[13] Základní kompetence požadované k výkonu práce, které ale nerozlišují mezi vysoce a málo výkonnými pracovníky (Koubek, 2007)

Obrázek 3: Integrované řízení lidských zdrojů založené na schopnostech



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 287

Na tomto místě bych ještě krátce zmínila pojem tzv. klíčových kompetencí. Ty jsou zpravidla v rámci jedné organizace míněny jako společné pro všechny pracovníky v organizaci, netýkají se tedy konkrétního pracovního místa nebo skupiny pracovníků. Belz a Siegriest (in Kocianová, 2011, s. 64) „charakterizují klíčové kompetence jako přesahující hranice jednotlivých odborností; jsou výrazem člověka chovat se přiměřeně situaci v souladu se sebou samým, tedy jednat kompetentně."

Kompetence se odrážejí v chování jedince, což umožňuje je popsat, pozorovat, hodnotit a měřit. Kompetenční modely, popisují kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, potřebných pro efektivní působení na té které pracovní pozici. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.
Hroník (2002) uvádí, že čím je kompetenční model obecnější, tím více může být jednotícím prvkem, ale zároveň o to méně postihuje jednotlivé odlišnosti. Obecný kompetenční model by tedy měl tvořit jakýsi rámec či kostru, která tvoří základ pro kriteria tvořená „odspodu".
Kompetenční model se vztahuje k výsledkům, k měřitelnému výkonu a vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti.

Univerzální kompetenční model je vymezený třemi charakteristikami:

- Kognitivní schopnosti (mají povahu nástroje, pomocí něhož je možné problém řešit, tj. intelekt, myšlení, schopnost soustředění, atd.);
- Vitalita – energie (souvisí s temperamentem a psychickou nezdolností);
- Centralita práce – pohlcení, zaujetí prací (znamená nasměrování energie a schopností, je vázána na motivaci).

Tyto tři charakteristiky nemohou být vzájemně nahrazeny. Tedy nedostatek v jedné z nich nemůže být kompenzován vyššími hodnotami v druhé a naopak.

Modely manažerských kompetencí jsou charakterizovány předpokladem dosahování výkonu na manažerské pozici. Ve své publikaci Hroník (2002) uvádí, že k funkce těchto modelů by měla být vnímána jako orientační. Jako důvod uvádí necitlivost jednotlivých kompetencí na kontext.

Manažeři se pohybují v různých typech prostředí od malých firem až po velké nadnárodní organizace a není tedy výjimkou, že manažer, který uspěl v jednom typu podniku, nemusí být úspěšný v jiném. Manažerské standardy totiž popisují „universálního manažera“, který by měl být stejně úspěšný např. ve výrobní organizaci stejně jako v obchodní firmě. Tyto standardy by tedy měli být používány jako vodítko v rámci kterého je třeba zohlednit individuální potřeby organizace, resp. pracovní pozice. Existují široce uplatnitelné manažerské kompetence, tedy takové, které naleznou využití na různých manažerských úrovních a oborech. Různé úrovně managementu však budou tyto kompetence využívat rozdílně s ohledem na povahu svojí činnosti, velikosti týmu, řízení projektů, strategickou povahu pracovní pozice, atd.

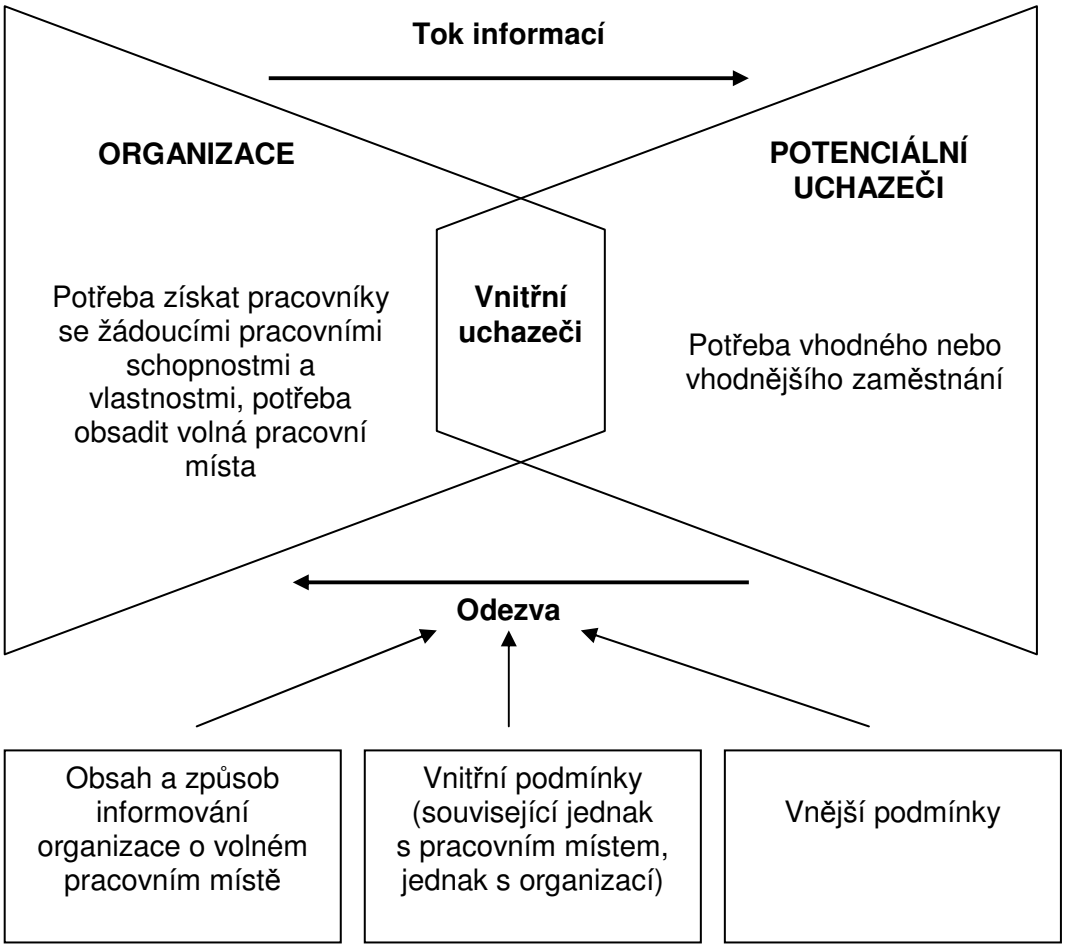
1.3 Získávání pracovníků

Další klíčovou oblastí personálního řízení jsou získávání a výběr pracovníků. Jestliže jsem zmínila, že lidé jsou zásadní složkou úspěchu každé organizace, je kvalitní oslovení a výběr pracovníků jeho předpokladem. Cílem procesu získávání pracovníků je oslovit optimální množství uchazečů o volnou pracovní pozici, kteří co nejlépe splňují požadavky na tuto pozici kladené.

Před vlastním započetí náborového procesu musí být ujasněné požadavky na pracovníka, musí existovat popis pracovního místa, ale je třeba také zvážit zdroje, ze kterých budeme chtít vhodného uchazeče získat. Přinejmenším je třeba rozhodnout zda je možné oslovovat zaměstnance vlastní nebo zda bude využit externí nábor.

V případě externího náboru je nutné zvolit účinné metody oslovení, které se liší vzhledem k různým typům pozic. Vhodně zvolená komunikace mezi oběma stranami procesu oslovování vhodných uchazečů má zajistit to, aby tito reagovali na nabídku zaměstnání. Nejen to, jakým způsobem je tato nabídka formulována, ale také vnitřní a vnější podmínky organizace velmi zásadním způsobem ovlivňují míru odezvy.

Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek, 2007, s. 127

Jak už bylo řečeno, získávání pracovníků ovlivňuje mnoho faktorů. Tyto jsou důležité pro finální volbu metody, která bude při náborovém procesu použita.

Koubek (2007) člení podmínky k získávání pracovníků na vnitřní[14] a vnější[15]. Vnitřní pak dále ještě na ty, které se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky na straně organizace.

Při volbě způsobu získávání pracovníků je nutné vzít do úvahy tři kritéria: náklady, čas a pravděpodobnost získání vhodných uchazečů. Podle těchto kritérií je volena optimální metoda, která bude v tomto procesu použita.

Podle Kocianové (2011) je výčet těchto metod následující:

- Inzerování v médiích
- Internetová inzerce
- Externí služby (poradenské a zprostředkovatelské agentury)
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s odborníky, vědeckými společnostmi, odbory
- Doporučení uchazeče
- Přímé oslovení
- Nabídky uchazečů
- Vývěsky, letáky

Inzerát je klasickou metodou, přičemž musí splňovat určité náležitosti, aby byl efektivní a vzbudil zájem u cílové skupiny uchazečů. Inzerce pracovního místa má za cíl upoutat pozornost (inzerát musí vzbudit zájem uchazeče i v konkurenci nabídek jiných organizací), vytvářet a udržovat zájem (nabídka zaměstnání musí být sdělena atraktivním způsobem) a stimulovat akci (cílem je, aby uchazeč přečetl inzerát až do konce a organizace ve výsledku obdržela dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů (Armstrong, 2005).

Zároveň musí inzerce také dodržovat platné legislativní požadavky. V současné době je možno volit mezi různými druhy médií, kde bude inzerce uveřejněna; zdaleka se už neomezuje pouze na tištěnou formu, ale využívá také všechna dostupná elektronická

[14] Jsou jimi např. samotná povaha práce, postavení v hierarchii organizace, kvalifikační požadavky, rozsah povinností, pracovní podmínky, prestiž a pověst organizace, mzdová konkurenceschopnost, možnosti vzdělávání a rozvoje, ad.

[15] Demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní, politicko-legislativní

médi, včetně internetu, který má v posledních letech nejvýraznější potenciál co se týká inzerce volných pracovních míst. Poradenské agentury jsou využívány hlavně v souvislosti s obsazování míst specialistů a manažerů, kdy tyto agentury vhodným způsobem selektují uchazeče před prezentací klientovi (potenciálnímu zaměstnavateli) a celý proces se tím stává efektivnějším. Specializují se také na získávání kandidátů formou přímého oslovení, kdy jsou schopny si budovat síť kontaktů a databází v různých oborech.

1.4 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je pokračováním v procesu obsazování volných pracovních míst v organizaci. Jestliže úkolem procesu získávání pracovníků je zaujmout optimální množství vhodných kandidátů, úkolem procesu výběru je z těchto uchazečů vybrat toho nejvhodnějšího, tedy takového, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům na předmětné pracovní místo.

Zároveň jak definuje Koubek (2007) musí nejen vyhovovat těmto požadavkům, ale zároveň musí být schopen se integrovat do pracovního týmu v organizaci, přispívat k budování dobrých mezilidských vztahů, týmové a organizační kultury, akceptovat firemní hodnoty a hodnoty příslušné pracovní skupiny a zároveň být dostatečně flexibilní a mít dostateční rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil případným změnám na pracovním místě. Výběr pracovníků musí brát v úvahu odborné, ale také osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.

Proces výběru musí být prováděn natolik kvalitně, aby bylo možno o kandidátovi zjistit maximální množství validních informací. Úspěšný výběr vhodného kandidáta je podmíněn dostatečným množstvím kvalitních kandidátů; v literatuře se uvádí doporučený počet mezi třemi až deseti uchazeči na jednu pozici.

Výběr nových zaměstnanců tak jako ho popisuje Hroník (2007) je postaven na třech základních principech, kterými jsou **efektivnost, etičnost** a **ekonomičnost**.

Efektivnost - Efektivní výběr je takový, kdy na volné pracovní místo je vybrán uchazeč, který bude organizaci oddaný a bude schopný pro ni efektivně pracovat. Efektivnost celého procesu je možno podpořit i tím, že není kladen důraz pouze na požadavky spojené s neobsazeným pracovním místem. U uchazečů by mělo být

zjišťováno, zda splňují požadavky organizace jako celku, které zahrnují oddanost, loajalitu a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu (Armstrong, 2002).

Etičnost – Tak aby vyhledávání, získávání a vybírání pracovníků mohlo být považováno za etické, musí být zvolena taková kritéria, která nejsou zdrojem diskriminace. Tato kriteria jsou definována také platnou legislativou. Výběr uchazečů musí být uskutečňován na principu rovného přístupu k práci, tedy nesmí docházet k diskriminaci z důvodu pohlaví, věku, rasy, barvy pleti, náboženského vyznání či národnosti. Předmětem posouzení jsou pouze uchazečovy osobní kvality, znalosti, schopnosti, dovednosti a kvalifikace. Kandidát by měl být dopředu informován o průběhu výběrového řízení, jak se naloží s osobními dokumenty a materiály z výběrového řízení nebo například kdy bude znám výsledek výběrového řízení. „K etičnosti celého procesu patří i to, že celé výběrové řízení je pojímáno partnersky." (Hroník, 2007, s. 105).

Ekonomičnost – výběrové řízení můžeme prohlásit za ekonomicky efektivní, když jsou v optimálním čase vynaloženy přiměřené finanční prostředky. Výběrové řízení přestavuje pro organizace nemalé výdaje, zvláště pokud se na tomto výběrovém řízení podílí také externí partner. Pokud je vybrán nesprávný kandidát, celý proces je ještě významněji prodražuje, organizace je nucena zaměstnance, který neodvádí požadovaný výkon propustit, výběrové řízení je nutno zopakovat. Další možností je odchod pracovníka z vlastní iniciativy. V každém případě vznikají organizaci další náklady.

Proces výběru začíná ve chvíli, kdy se uchazeč do výběrového řízení přihlásí a končí v okamžiku, kdy je rozhodnuto o přijetí vhodného kandidáta a tento nabídku organizace akceptuje.

Podle Koubka (2007) může výběr probíhat v následujících krocích:

- Zkoumání dotazníků, životopisů a jiných předložených dokumentů
- Předběžný pohovor, který může doplnit některé nejasnosti v těchto dokumentech
- Testování uchazečů – testy pracovní způsobilosti nebo pomocí assessment center
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí

- Lékařské vyšetření (pokud je nutné)
- Rozhodnutí o výběru finálního kandidáta
- Informování uchazeče o tomto rozhodnutí

Některé z těchto kroků je možné vynechat, jejich použití závisí na povaze pracovního místa a dalších okolnostech, které výběrové řízení provázejí. Zároveň pořadí jednotlivých fází je v některých případech možné zaměnit. Například zkoumání referencí, které není v našich podmínkách příliš používaným nástrojem výběru pracovníků, může zásadně ovlivnit rozhodnutí o jejich přijetí. Některé z metod jsou naopak používány jako doplňkové, tedy takové, které spíše pomáhají dotvořit celkový obrázek o uchazeči. Jsou jimi například osobnostní testy, které sami o sobě nejsou příliš validní ani spolehlivé a jako takové by neměly být nástrojem rozhodování o vyřazení uchazeče. Přesto žádná z těchto metod ani jejich kombinace nemůže zajistit se stoprocentní jistotou, že bude finálně vybrán nejvhodnější kandidát. Výběr pracovníků je o lidech, jejichž osobnostní charakteristiky jsou podrobovány kvalitativnímu zkoumání, které navíc může být prováděno na základě nepřesných informací. V tomto procesu je tedy nutné vyvinout maximální úsilí k tomu, aby výběr zaměstnanců byl prováděn maximálně efektivně, ekonomicky a s ohledem na rovný přístup ke všem účastníkům.

1.5 Shrnutí

Lidské zdroje představují základní kapitál každé organizace. Veškeré činnosti, které personální útvary realizují, směřují k optimálnímu zajištění lidských zdrojů, jejich motivaci, rozvoji, tvorbě maximálně výkonných pracovních týmů. V okamžiku, kdy v organizaci dojde k uvolnění pracovní pozice, vzniká potřeba obsadit ji kvalitním jedincem, který bude maximálně přispívat k plnění cílů organizace a zároveň se dobře adaptuje ve firemní kultuře konkrétního podniku. Analýza pracovní pozice je procesem,

který zajišťuje personálním útvarům informace o optimálním kandidátovi, o struktuře pracovního místa, o požadavcích, které musí úspěšný uchazeč naplňovat, atd. V této fázi se také stanovují jednotlivé kompetence, na základě kterých je uchazeč posuzován v rámci výběrového řízení. Kompetence jsou důkladně sledovány a hodnoceny především pomocí výběrové metody assessment centrum, analýza pracovní pozice tak zásadně ovlivňuje jeho podobu. Dalším krokem je získávání pracovníků, kdy cílem každé organizace je být natolik atraktivním zaměstnavatelem, aby byla schopna upoutat dostatečné množství kvalitních uchazečů o zaměstnání ve správném čase, aby výběrové řízení na uvolněnou pracovní pozici mohlo proběhnout podle zásad efektivnosti, ekonomičnosti a etiky.

V této práci se dále budu zabývat výběrovou metodou assessment centre, kterou hojně využívám při výběru zaměstnanců ve vlastní, téměř třináctileté profesní praxi v personálním řízení. Osobně považuji tuto metodu za validní nástroj výběru zaměstnanců, což se mi opakovaně potvrzuje při výběrech specialistů a manažerů ve společnosti Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia, s.r.o.. Jejich detailnějšímu popisu se budu věnovat v praktické části této diplomové práce.

2 Assessment centrum

Jak už bylo řečeno, dobře fungující personální práce přináší organizaci i pro její zaměstnance řadu výhod. Fungující personální procesy pomáhají podnikům v dosahování jejich cílů, zkvalitňování výstupů jejich činnosti, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, snížení fluktuace, atd. Z pohledu zaměstnanců je funkční proces spojen s jejich motivací, zvyšováním kvalifikace, transparentním odměňováním, celkovou životní spokojeností.

Cílem procesu výběru zaměstnanců je nalézt vhodné kandidáty na volná pracovní místa v organizaci. K tomuto účelu lze použít metodu Assessment centrum, jejíž popis a hodnocení je tématem této práce.Tato metoda má v rámci personálních činností své místo i v rámci dalších personálních procesů, kterými jsou hodnocení a rozvoj zaměstnanců v podniku, ale také například povyšování nebo propouštění. I těmto dalším aspektům se budu věnovat především v praktické části této práce na konkrétních příkladech v rámci konkrétního podniku.

Pro metodu assessment centrum lze v literatuře nalézt vícero definic.

„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorvatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností[16] rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“ (Hroník, 2002, s.46)

„Assessment centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí AC lze však také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. AC tedy slouží i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu.“(Koubek, 2007. s.177)

[16] Podle Hroníka (2002) multisituačnost naplňuje princip různého úhlu pohledu, vyšší počet pozorovatelů-hodnotitelů naplňuje princip vícero očí, který je nezbytný, protože zkouška nemá předem exaktně stanovený správný výsledek.

„Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kutuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. […] Dobře prováděné AC může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.“ (Armstrong, 2002, s.371)

„Assessment centrum je hodnotící proces, který je vytvářen za účelem simulace situací, které jsou společné testované úrovni účastníků. Všechna cvičení a situace jsou vytvářena za účelem měření znalostí, dovedností a osobních charakteristik účastníka v konkrétních situacích.“ (Michael Terpak, 2008, s. 1; vlastní překlad).

Kyrianová definuje Assessment centrum jako „…soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik jedinců za jiným účelem.“ (Kyrianová, 2003, str. 8)

„Assessment testy jsou systematickým procesem výběru a rozvíjení pracovníků pro vedoucí funkce a na vedoucích funkcích. […] Odpovídá pro rozmanitost úloh komplexnosti podnikových míst.” (Stýblo, 1994, s. 94).

Assessment centrum je metoda hodnocení zaměstnanců, kterou je možno využít různými způsoby pro dosažení různých personálních cílů. Vaculík (2010) ve své publikaci dělí účely jejího využití na:

a) Výběr zaměstnanců nebo jejich povyšování (selection/promotion assessment center)
b) Diagnostika dovedností nebo schopností (diagnostic assessment center)
c) Rozvoj dovedností potřebných pro pracovní pozici (developmental assessment center)

Na tomto místě bych se ráda blíže zmínila o pojmu tzv. rozvojového assessment centra. V praxi i v literatuře často nacházíme pod označením development centrum zpravidla označení pro takové AC, které slouží k diagnostickým účelům.

Až v posledních letech je v terminologii zdůrazněna odlišnost mezi rozvojovým a diagnostickým AC, kdy rozvojové AC je především tréninkovou intervencí, čímž se odlišuje od ostatních typů AC (Vaculík, 2010).
Lze pozorovat trend, kdy prakticky každé AC zahrnuje nějaké rozvojové prvky. V průběhu AC je kladen stále větší důraz na spolupráci s ostatnímu účastníky, účelem kterého je vtáhnout účastníka „do hry" tak aby nezůstával pouze pasivním příjemcem.

Typy AC mohou tedy variovat mezi tradičním, které je využíváno pro výběr a nábor zaměstnanců až po moderní formu, která v sobě zahrnuje prvky sebehodnocení a jejíž primárním účelem je rozvoj zaměstnanců.

2.1 Historie a současnost

Novodobá historie assessment center sahá do roku 1942, nicméně už mnohem dříve se v různým formách objevovali předchůdci této metody. Kyrianová (2003) uvádí ve své publikaci, že již Ceasar používal jistou formu AC, jakousi formu psychického nátlaku. Při výběru nových schopných vojáků je posuzoval podle fyziologické reakce na křik na základě které je také povyšoval. V Číně, za vlády dynastie Ming, byli studenti podrobováni náročným literárním zkouškám.
Jak píše Hroník (2002), již starořecké báje jsou plné „reálných" zkouškových situací. V reálném životě staří Řekové uplatňovali principy AC jednak ve spartské armádě, jednak při výběru svobodných občanů do úřadů.
Určitá forma AC byla používána i v Indii přes 1500 lety. Pro výběr na ministerské pozice bylo údajně v rámci výběrové metody zahrnováno pozorování, posuzování sebeprezentace, rozhovor a další formy testování.
Assessement Centre jako metoda výběru a rozvoje se v minulém století začala používat v armádě.
AC bylo v určité formě používáno i v Německu během 1. světové války. Při použití strategií jako např. hodnocení více pozorovateli a výkonu při různých úkolech, se hodnotil komplexní vzorec chování zaměřený na vůdcovství, nicméně tato metodika

postrádala objektivní hodnocení, protože nebyly určeny standardy pro hodnocení a výsledný pohled byl subjektivním vnímáním jednotlivých hodnotitelů.

„Armáda využívala nejen rozvojová AC, ale i výběrová. Ve 20. letech 20. století byla poprvé podobná strategie uplatněna při výběru důstojníků pro říšskou armádu. S rozvojem této myšlenky výběru je spjato jméno profesora Reifferta.“ (Kitzmann, 2008 in Hroník, 2002, s. 4)

Britský válečný výbor začal v roce 1942 uplatňovat pro výběr důstojníků metody, které jsou dnes označovány jako assessment centrum. Skupiny hodnotitelů, které byly sestavené z vojenských důstojníků, psychologů a psychiatrů cílili na hodnocení osobnostních charakteristik uchazečů a měli tak započít změnu ve vývoji trendu v oblasti náboru zaměstnanců.

Výběrová metoda zahrnovala skupinové diskuse, prezentace, týmové úkoly bez určení vůdce, dále baterii psychodiagnostických testů a rozhovorů. V roce 1945 se tento model vyvinutý britským válečným výborem stal stálou metodou pro výběr zaměstnanců pro britskou armádu.

Jak uvádí Hroník (2002) v roce 1943 se američtí psychologové pokusili zformulovat výzkumný program pro výběr špionů pro Úřad strategických služeb (OSS). Metoda byla zaměřena především na predikci chování jedinců v kritických situacích; již v roce 1943 tedy viděli psychologové z OSS nutnost zahrnout do svých zkouškových situací podmínky, které jsou vzhledem k těm, ve kterých se špióni ocitnou, kvalitními modely s velmi dobrou predikcí.

Šukalová, Hrašková (2006) ve svém článku uvádí, že v průmyslové výrobě nastal růst využití AC a DC nejdříve ve Velké Británii. V roce 1986 už více než čtvrtina podniků, které zaměstnávali více než 500 lidí používala development centra a do roku 1993 tento počet vzrostl na 45%.

Organizace si začaly uvědomovat, že aby mohly být konkurenceschopné, musejí pravidelně investovat do rozvoje jejich pracovníků. Raději než do výběru nových zaměstnanců, podniky dnes investují co vlastní pracovní síly.

Ve spojených státech začalo privátní používání AC v masivnějším měřítku především v American Telephone and Telegraph Company v roce 1956. Pod vedením Douglase Braye zahájila svou studii v oblasti rozvoje managementu (*Management progress study*). Znamenalo to první použití AC v průmyslové praxi.

Další organizací, která začala používat AC, byla společnost Standard Oil, po ní pak přišli IBM, Sears Roebuck, General Electric a Caterpillar tractors.

„Do roku 1981 více než 2500 organizací začalo používat metodu AC pro výběr potenciálních manažerů.“ (Ganesh, 2004)

Historie této metody v České republice a na Slovensku je spojená se vzdělávacími aktivitami ve firmě Baťa. Hroník (2002) uvádí, že ve zdejších školách práce bylo možno se potkat s řadou momentů, které bychom dnes vnímali jako součást AC, které měly především rozvojový charakter.

V systematickém výběru zaměstnanců začala být AC používána na v sedmdesátých letech dvacátého století. V devadesátých letech pak začala být používána také v rozvoji managementu. S příchodem zahraničních společností na nastal rapidní nárůst kompetenčního přístupu v HR managementu.

Důvody pro zavádění assessment/development center byli zejména tyto:

- AC/DC nabízejí objektivní a ucelenou metodu pro zlepšování lidí a organizací, uvědomění si jejich dovedností, silných stránek i příležitostí
- AC /DC nabízejí unikátní příležitost objektivně sledovat a měřit aktuální výkon jedince, jaká rozhodnutí přijímá, jak se chová ve vztahu k ostatním
- Dobře nastavené a interpretované DC je vynikajícím nástrojem pro rozvoj potenciálu zaměstnanců.
- Dobře nastavené AC je efektivním nástrojem pro měření takového chování, které je pro budoucí působení v pozici klíčové

V současnosti je používání AC/DC zaváděno do praxe stále více společností. Používání této metody je za dobu jejího vývoje v současné době nehojnější a to nejen v České republice, ale celosvětově. Dá se očekávat, že tato metoda bude i nadále využívána v rámci výběru a rozvoje zaměstnanců a s největší pravděpodobností se v budoucnu dočkáme jejího dalšího vývoje a modifikací.

2.2 Využití v personální praxi – formy

Assessment centrum jako metodu lze použít k mnoha účelům v rámci personálních procesů v organizaci. Veškeré tyto personální procesy mají svůj cíl; metodu AC lze v personální práci využít k pro dosažení různých cílů personální práce. Jak už bylo dříve řečeno, zpravidla je AC využíváno k výběru, povyšování zaměstnanců, diagnostice schopností a dovedností zaměstnanců a zároveň také i identifikaci manažerského potenciálu nebo rozvoji schopností a dovedností klíčových pro pracovní pozici.

Vaculík (2010) rozlišuje metodu podle účelu, ke kterému využívána na tři typy AC – výběrové, diagnostické a rozvojové. Účelem výběrového AC je výběr nejvhodnějšího kandidáta na obsazované pracovní místo za pomoci *predikce budoucího pracovního výkonu*.

„AC může být využito k výběrům na nejrůznější pozice – manažerské, nemanažerské, obchodnické, pozice ve státní správě, v armádě, u policie, atd." (Krause, Gebert, 2003 in Vaculík, 2010, s. 12). Při použití diagnostického AC je to diferenciální diagnostika schopností a dovedností, cílem rozvojového AC je rozvoj dovedností (Vaculík, 2010).

V rámci organizace může být AC využito také jako nástroj pro rozmisťování stávajících pracovníků na vhodné pozice, případně pro jejich povyšování. Využití této metody může zároveň zvyšovat transparentnost tohoto procesu, adepti na povýšení mohou vnímat celý proces jako spravedlivější.

Diagnostické AC pak může být realizováno jako metoda pro zjištění rozvojových potřeb pracovníků. V prvním kroku se zjišťuje úroveň kompetencí, tedy schopností a dovedností jednotlivých účastníků. Na základě těchto zjištění jsou pak definovány rozvojové kroky[17], které by měl zaměstnanec absolvovat. Tzv. rozvojové AC (DC) může být dalším krokem v tomto procesu. Součástí DC jsou takové aktivity, které jsou ve svou podstatou připomínají trénink nebo výcvik a jejich primárním účelem je tedy vzdělávání. Nejen pro jednotlivce, ale také pro celé týmy je vhodná metoda diagnostických a rozvojových AC. Poznatky z těchto skupinových forem jsou pak využívány při tvorbě tréninkových plánů pro celé týmy, případně napříč celou organizací.

[17] Tyto mohou být formulovány v tzv. individuálním rozvojovém plánu (Individual Development Plan)

Zároveň je také nutné se zmínit o omezeních, která existují pro využití AC. Není jich mnoho, ale jak uvádí Vaculík (2010), je například zbytečné realizovat AC v případě, že hlavními kritérii výběru jsou odborné znalosti, které jsou ověřitelné pomocí jiných metod.[18]

Pokud hlavní roli hraje praxe v oboru nebo nevyžaduje-li obsazovaná pozice žádné dovednosti důležité pro kontakt s jinými lidmi, je realizace AC v takovém případě také zbytečná.

Z hlediska firemní kultury bych se na tomto místě ráda zmínila o vlivu realizace AD/DC na účastníky i na vnímání v rámci celé organizace. Vycházím v tomto hodnocení z vlastní praxe, kdy jsem v průběhu let 2010 a 2011 navrhla a realizovala v několika vlnách DC pro 134 manažerů firmy[19]. Celý tento rozsáhlý proces byl velmi citlivě vnímán jak ze strany top managementu firmy, tak ze strany jednotlivých účastníků. K jeho zdárnému průběhu přispělo hned několik faktů. Především je zapotřebí získat od samého začátku podporu představenstva firmy, kdy především komunikace důvodu a účelu realizace DC je zásadní zprávou pro jednotlivé účastníky. Účastníci musejí být velmi přesně informováni o průběhu a nakládání s výsledky DC. I přes prvotní obavy jednotlivých účastníků většina z nich po absolvování uváděla, že přestože obsah DC vnímali jako náročný, celkový dojem byl spíše dobrý. K tomuto faktu přispělo samozřejmě i to, že pro účastníky byly následně naplánovány tréninkové aktivity a programy, které zarámovali účel konání DC a celkově tak celý tento proces přispěl ke změně vnímání důležitosti rozvojových programů v organizaci.

Vaculík (2010) uvádí, že bez ohledu na účel assessment centra účastníci pozitivně vnímají, že organizace do nich investuje čas, peníze i energii, což může posílit jejich závazek vůči organizaci a také úsilí, se kterým zaměstnanec přistupuje k plnění svých úkolů.

[18] Mohou to být například testy, předložené dokumenty o absolvovaném studiu či zkouškách, atd.

[19] Společnost Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia, s.r.o. realizovala v letech 2010 a 2011 development centra pro všechny ředitele svých poboček v ČR i na Slovensku, pro všechny jejich zástupce, vedoucí obchodních týmů, vedoucí distribuce a na konci roku 2011 také pro 30 managerů na úrovní B-1.

2.3 Prvky assessment centra

Podle International Task Force on Assessment Center Guidelines (2000) je možné mluvit o metodě výběrového řízení jako o assessment centru v případě, že obsahuje deset následujících součástí. Základními stavebními kameny AC jsou 1) analýza pracovního místa, 2) klasifikace chování, 3) hodnotící metody, 4) kombinace více metod posouzení, 5) modelové situace, 6) pozorovatelé, hodnotitelé 7) výcvik posuzovatelů, 8) záznam chování, 9) závěrečná zpráva a 10) integrace informací. Pokud některé z těchto základních prvků nejsou zastoupeny, není možné považovat způsob výběru za AC.

Jak již bylo uvedeno, prvním krokem k tvorbě designu AC je analýza pracovní pozice. V souvislosti s definováním pozice v podobě kompetencí, tvorbou obsahu hodnotících metod a výběrem typu těchto metod je tento první krok naprosto zásadní. „Analýza pracovní pozice umožňuje přiblížit metody pracovní realitě. Typ a obsah metod je ve vztahu ke **zdánlivé validitě metody**. Zařazení kompetencí nebo metod, které neumožňují měřit chování relevantní pro pracovní pozici, snižuje validitu měření“ (Vaculík, 2010, s. 58).

Vaculík (2010) zároveň upozorňuje na etické aspekty zařazení nerelevantních metod. Personální rozhodnutí, která jsou na základě takovýchto měření přijímána, mohou výrazně ovlivnit pracovní i osobní život účastníků, je tedy nutné, aby tato rozhodnutí byla formulována na základě přesných a bezchybných informací.

Následující tabulka ukazuje jednotlivé kroky AC tak, jak jsou členěny dle účastníků AC a zároveň jak postupují chronologicky za sebou.

Obrázek 5: Kroky, které tvoří assessment centrum

	REALIZAČNÍ TÝM	**ÚČASTNÍCI**
Před konáním assessment centra	Analýza pracovní pozice Tvorba designu assessment centra Trénink posuzovatelů	
	Informační setkání s účastníky	
	Vlastní assessment centrum	
Po konání assessment centra		Individuální zpětná vazba Zpětná vazba s nadřízeným Zpětná vazba pro management

Zdroj: Vaculík, 2010, s. 16

Design assessment centra je pak tvořen na základě kompetencí, které jsou v průběhu analýzy pracovního místa definovány. Organizace pro účely assessment centra používají kompetence různě. Cílem této práce není popsat všechny možné kompetence, které mohou být použity, kompetenčním modelům vztahujícím se ke konkrétním pracovním pozicím se budu věnovat ve čtvrté kapitole této práce. Organizace také mohou používat jeden kompetenční model používaný obecně pro všechny manažerské pozice.

Do výběrového AC jsou většinou zařazovány úžeji vymezené kompetence. Volba kompetencí závisí na pozici, na kterou je výběr realizován.

Vaculík (2010) uvádí, že při vytváření podoby AC by mělo být cílem zařazení:

- Stabilních kompetencí, tj. takových, které nepodléhají příliš často změnám;
- Kompetencí, které nejsou příliš závislé na zkušenostech a učení;
- Kompetencí, které se projevují v řadě různých druhů chování (např. při kontaktu s druhými lidmi nebo při řešení úkolů různého charakteru)

Klíčovým prvkem pro úspěšnou realizaci AC je také kvalitní příprava posuzovatelů. Těmi jsou zpravidla psychologové, personalisté, manažeři, potenciální spolupracovníci, atd.

Je naprosto zásadní, aby všichni hodnotitelé byli řádně vyškoleni, tedy seznámeni s jednotlivými kompetencemi a jejich popisem a metodikou hodnocení je jednotlivých metod použitých v rámci AC. Hodnotitelé taky musejí rozumět tomu, proč jsou jednotlivé metody zařazeny, jakým způsobem má být pozorované chování zaznamenáváno, jak se vyhnout nejčastějším hodnotitelským chybám, atd.

Jednotlivým metodám AC se budu věnovat v další podkapitole této práce. Zde se jen obecně zmíním o problematice těchto metod, která souvisí s dalšími dvěma nezbytnými prvky AC – **kombinací více metod posouzení** a **modelovými situacemi.** Kombinací více metod posouzení je naplňován princip různého úhlu pohledu. To je společně s delším časovým úsekem, po který je kandidát hodnocen, znemožňuje kandidátům absolutní kontrolu a stylizaci chování do formy, která by je měla v očích hodnotitelů zvýhodnit a dopomoci jim tak k lepšímu výsledku výběrového řízení.

Pakliže není do AC zařazená minimálně jedna modelová situace, není možno metodu považovat za AC. Při využití modelových situací se po účastníkovi vyžaduje projevení určitého chování. Účastník o svém chování neuvažuje, nemluví o něm, v jednotlivých situacích si nevybírá z předem navržených variant chování (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000).

Proces **integrace informací** je obsahem porady posuzovatelů, která je nedílnou součástí každého AC. Zde jsou veškeré zaznamenané informace od jednotlivých posuzovatelů slučovány v jeden celek. Hodnotitelé sdílejí svoje postřehy k posuzovaným kandidátům. Tento přístup má svoje výhody i nevýhody. Hodnotitelé se mohou navzájem doplňovat, ale jednotlivé projevy účastníků mohou být také interpretovány odlišným způsobem. Sdílením všech zaznamenaných informací o posuzovaném kandidátovi by měl vzniknout komplexní, objektivní a přesný profil posuzovaného kandidáta (Hroník, 2005). Vždy samozřejmě existuje riziko, že se posuzovatelé v názoru neshodnou, nebudou respektovat názor ostatních, nebudou schopni naslouchat druhým, atd. Informace jednotlivých hodnotitelů je možné integrovat dvěma způsoby. Jedním způsobem je skupinová diskuse a na ní zavazující statistické zpracování dat. Způsob, jakým jsou informace integrovány pak naznačuje, že

zaznamenané hodnocení chování může mít dvě podoby. Výsledky mohou být jednak vyjádřeny slovně, kdy jsou vyjádřeny konkrétní informace o způsobu chování účastníků, jejich rezervách a předpokladech. Jinou variantou je číselné hodnocení, které má výhodu v jednodušším vzájemném srovnání účastníků. Číselnou podobu je možno použít jednak při celkovém hodnocení z AC, dále celkové hodnocení kompetencí nebo hodnocení kompetencí v rámci jednotlivých modelových situací (Vaculík, 2010).

Závěrečná práva z AC je písemné výsledné hodnocení kandidáta, které vzniká jako výstup z AC. V některých případech může mít závěrečná zpráva stejnou podobu pro zadavatele i pro posuzované, případně je volen odlišný přístup z hlediska rozsahu a podrobnosti zprávy, zvoleného jazyka i celkové formy. Informace, které jsou obsaženy v závěrečné zprávě z AC obsahují informace o slabých a silných stránkách účastníků, shrnuje hodnocení jednotlivých pozorovaných kompetencí, případně popisuje účastníkův výkon v jednotlivých modelových situací, dále také závěry vyplývající z použitých psychodiagnostických metod. V případě výběrového AC je nedílnou součástí také formulace doporučení posuzovaného vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu; v případě rozvojového AC jsou to pak doporučení spojená s posilováním klíčových znalostí a schopností posuzovaném. Hroník (2005, s. 84) ve své publikaci uvádí, že „jakkoli koncipované AC bez kvalitního písemného výstupu je neúplné. Písemný výstup je standardní součástí každého AC, bez něj je AC podstatnou měrou ošizeno.“ **Zpětná vazba** je pak z hlediska etičnosti celého procesu důležitým krokem, který není možno opomenout. Pokud byly uplatněny psychodiagnostické metody, měl by zpětnou vazbu zprostředkovat psycholog.

2.4 Metody

Metody AC tvoří jeho samotné jádro, tedy musí být zvoleny a vybrány tak, aby co nejpřesněji odrážely schopnosti a dovednosti zaměstnance jak z hlediska kompetenčního profilu, tak také z hlediska náročnosti obsazované pozice. V AC jsou zastoupeny tři skupiny metod – individuální, skupinové a psychodiagnostické. To, co odlišuje AC od jiných metod hodnocení lidí, je zařazení tzv. modelových situací. „Za modelovou situaci je považována metoda, ve které se účastník musí nějak chovat,

ne pouze uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, co by udělal“ (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000 in Vaculík, 2011. s.74).

Samostatnou o otázkou je na tomto místo to, do jaké míry má být obsah jednotlivých metod blízký pracovní realitě. Podle jednotlivých typů AC je možné obecně říci, že do v rámci rozvojového assessment centra jsou používány metody, které kopírují pracovní realitu, neboť cílem této metody je nácvik dovedností nutných pro pracovní výkon. Pro výběrové, resp. diagnostické assessment centrum je volba obsahu složitější. Vzhledem k tomu, že zde je cílem změřit úroveň účastníkových schopností a dovedností[20], je nutné tomu přizpůsobit i volbu jednotlivých metod. „Při zjišťování dovedností je žádoucí, aby obsah byl přizpůsoben pracovní realitě“ (Vaculík, 2010, s.43). Jak Vaculík (2010) dále uvádí, má tento přístup smysl v situacích, kdy jde o výběr uchazeče na pracovní pozici, která zahrnuje pouze malé množství pracovních úkolů, obsahuje pouze ustálené postupy nebo zde dochází k minimálnímu množství změn.

Naopak metody svým obsahem vzdálené pracovní realitě umožňují identifikaci schopností, jejich úspěšné zvládnutí tedy není závislé na zkušenostech. Tento přístup pak nachází uplatnění v diagnostických assessment centrech.

V této kapitole se budu věnovat pouze základnímu výčtu a obecnému popisu jednotlivých metod. Detailněji se na některé z nich zaměřím v další kapitole, které pojednává o konkrétní podobě AC v organizaci.

2.4.1 Individuální metody

Z hlediska individuálních metod jsou v rámci AC sledovány nejčastěji tři modelové situace. Jsou jimi většinou prezentace, rozhovor a hraní rolí. Tyto metody mohou být doplněny dalšími, jako jsou například: případové studie, zkoušky tvůrčích a improvizačních schopností, In-Basket metody[21], sebehodnocení a poskytování zpětné vazby na ostatní účastníky AC, ukázky práce, zkoušky znalostí a orientace v oboru, zkoušky zručnosti. Při plnění individuálních úloh nedochází k žádné interakci

[20] Podle Vaculíka (2010) jsou dovednosti závislé na schopnostech a vznikají procesem učení. Dovednosti jsou tedy schopnosti uplatňované v konkrétních situacích. Schopnostmi rozumíme latentní předpoklady pro výkon určité pozice.

[21] Pomocí této metody se zjišťují organizační schopnosti, tedy je nutné splnit určité penzum úkolů v daném čase; sleduje se, jakým způsobem je účastník schopen rozhodovat, prioritizovat, jednat pod časovým tlakem, atd. Může mít částečně také podobu rolové hry, případně pouze písemnou podobu.

posuzovaného s ostatními účastníky AC, některé úlohy jsou plněny zcela samostatně bez zásahu hodnotitelů, při některých (např. hraní rolí) dochází k interakci účastníka s posuzovateli.

2.4.2 Skupinové metody

Skupinové metody jsou založeny na diskusi několika účastníků (většinou čtyři až šest), kteří společně řeší zadanou úlohu, diskutují o určitém problému. Tyto diskuse jsou většinou omezeny časem, účastníci vstupují do vzájemné interakce. K interakci s posuzovateli dochází většinou až při závěrečné prezentaci výsledku, ke kterému skupina dospěla. Skupiny jsou většinou tvořeny účastníky, kteří se navzájem neznají, tedy jedná se o tzv. umělé pracovní skupiny.

Hroník (2002) dělí skupinové modelové situace také podle těchto kritérií:

- Zaměření na sledování výkonových charakteristik
- Zaměření na sledování interpersonálních charakteristik
- Zaměření na sledování kognitivních charakteristik
- Zaměření na sledování reakcí na stres

Jak uvádí Vaculík (2010, s.75) „tyto modelové situace **poskytují unikátní informace o chování účastníků v situaci skupinové práce, kdy jsou účastníci na stejné úrovni**[22] (platí pro typ modelových situací, v nich nejsou přiděleny pozice, především pozice vedoucího skupiny, leaderless group discussion).“ Dalším typem skupinové diskuse, která může být zařazena je taková, kdy je přidělena role, případně kdy si role volí účastníci sami. Zpravidla jde o role facilitátora, vedoucího týmu, atd. V těchto situacích je sledováno chování spojené s uplatňováním vlivu na druhé a také způsob, jakým je toto chování demonstrováno. Každý z těchto principů má svoje výhody i nevýhody, je tedy vždy nutné zvážit v jakém kontextu a v rámci jaké ho typu[23] AC je použit.

[22] Vaculík (2010) objasňuje použití skupinové diskuse bez přidělené role důležitostí sledování vlivu účastníků na druhé. Tato metoda umožňuje sledovat takové chování, které není možno sledovat v žádném jiném typu modelové situace. Vychází z předpokladu, že pokud účastník bude schopen uplatňovat svůj vliv na ostatní účastníky bez „opory“ v podobě formálně přidělené pozice, lze také předpokládat, že bude tento vliv schopen uplatnit i v rámci běžných pracovních situací a v tzv. asymetrické pozici – tedy v pozici nadřízeného.

[23] Vaculík (2010) upozorňuje, že pokud mají účastníci možnost sledovat chování jiných účastníků v pozici nadřízeného a na základě tohoto sledování se učit, tedy upravovat svoje chování, je vhodné tento způsob skupinové interakce zařadit do rozvojového assessment centra. Pro použití v rámci výběrového a diagnostického assessment centra je tento způsob nevhodný.

2.4.3 Psychodiagnostické testy

Na konkrétní popis některých psychodiagnostickým testů se zaměřím ve čtvrté kapitole této práce. Zde pouze stručně popíšu použití psychodiagnostických testů a vymezím jejich zařazení do výběrové metody AC. „Psychologickými testy se pokoušíme kvantitativně zachytit určené oblasti v chování a prožívání diagnostikovaného jedince, abychom získali co možná nejpřesnější výpověď o relativním stupni projevu zkoumaného znaku“ (Šnýdrová, 2008, s.112).

„Testové metody představuji standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (odpovědi, výkony, výtvory). Test je v podstatě experimentem, neboť vyvolává chování vyšetřované osoby v kontrolovaných podmínkách. Neexistuje jediná obecně přijímaná definice testu“ (Hroník, 1999, s.161)

Svoboda (2010) ve své publikaci základně rozděluje testy na výkonové a testy osobnostní. **Výkonové testy**, jinak také testy schopností, řadí k nejstarším psychodiagnostickým metodám v psychologii. Jak už vyplývá z názvu, jsou zaměřeny na výkon uchazeče, na úspěch či neúspěch. Výsledky jsou dobře měřitelné, je možné je řadit i srovnávat. Výsledky jsou většinou nezávislé na subjektivních úmyslech pokusné osoby, směřujících k záměrnému klamání či ovlivňování výsledků. Mezi výkonové testy řadí Svoboda testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí[24] a testy vědomostí. Druhou skupinou psychodiagnostických testů jsou **testy osobnosti.** „Pojem osobnost v sobě zahrnuje její celost, všechny její charakteristiky, vlastnosti, funkce, schopnosti. Její integrální součástí je inteligence i ostatní schopnosti. Z didaktických a historických důvodů používáme pojmu „testy osobnosti“ pro diagnostiku některých kognitivních, ale zejména konativních a emocionálních aspektů osobnosti“ (Svoboda, 2010, s.148).

Při konstruování testů osobnosti vycházeli autoři z různých teorií osobnosti. Většina metod užívaných pro diagnostiku osobnosti dovoluje interpretace i z jiných než autorových teoretických pozic.

[24] Testy paměti, zkoušky kreativity, zkoušky parciálních a kombinovaných schopností, testy technických schopností, testy verbálních a matematických schopností, testy organicity

Svoboda (2010) dále dělí osobností testy z hlediska vnějších charakteristik jednotlivých metod na: projektivní metody, objektivní testy osobnosti, dotazníky, posuzovací stupnice.

Spolehlivost, tedy reliabilita testů souvisí především se stálostí výsledků v čase. Reliabilní test je takový, ze kterého lze získat obdobné odpovědi při různých příležitostech. Jiným ukazatelem platnosti testu je validita. Validita je míra platnosti testu, tedy to jestli test skutečně měří to, co se od něj očekává, a jak dobře to měří.

V praxi se někdy objevuje kritika užívání testů přičemž některé námitky jsou zcela neoprávněné. Přinejmenším je při užívání testů nutné dbát na ochranu osobnosti. Hlavní kritické hlasy se objevily v šedesátých letech, nicméně s odstupem několika desetiletí je možné říci, že příčinou těchto útoků byly mylné představy jak o testech, tak také o sociálních problémech tehdejší doby.

Sestavení testové baterie je základním úkolem; není profesionální užít test či testy jedné skupiny testů a činit z výsledků odpovědné závěry. Ale i kvalitní test v kvalitně sestavené baterii není zárukou profesionálního užití v praxi. Interpretace výsledků testu je vždy v rukou odborníka, tedy psychologa , který prodělal systematickou přípravu v psychodiagnostice.

„Obecně lze říci, že testy, které jsou reliabilní, validní, objektivní a standardizované, měří dobře. Zejména u testů inteligence, vyvíjených a užívaných v hospodářsky rozvinutých zemích, existují četné doklady potvrzující tuto skutečnost“ (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s.57).

Závěrem je nutné zmínit, že používání testů se musí řídit především zásadami etiky; na výsledcích psychologických testů mnohdy záleží např. to, zda bude uchazeč přijat na určitou pracovní pozici. Používání testů vyžaduje od psychologů, kteří s nim pracují, dodržování vysokého morálního standardu.

2.5 Role

V průběhu AC se setkávají skupiny osob, které zastávají odlišné názory a postoje a tyto následně ovlivňují průběh a výsledky celé akce. Správný a kvalitní výběr těchto jednotlivých skupin a vymezení rolí všech účastníků je pro správné provedení a úspěch AC zásadní.

2.5.1 Zadavatel

Zadavatelem je manažer, resp. vedoucí pracovník zaměstnance, který bude zastávat obsazovanou pracovní pozici. Vzhledem k faktu, že si vybírá svoje budoucí podřízené, hraje v celém procesu klíčovou roli již od jeho samotného počátku, tedy od vzniku požadavku na obsazení pracovního místa, přes definici a popis pracovní pozice a definování klíčových požadavků na zaměstnance, a to jak po stránce odborné, tak osobnostní.

Personální práce je součástí pracovní náplně všech vedoucích pracovníků, a proto mezi účastníky AC patří i manažeři, jakožto zadavatelé požadavku na obsazení pracovního místa. Ve chvíli, kdy si manažer vybírá svoje podřízené, je více než účelné, aby on sám doplnil hodnotitelský tým. Je nezbytné, aby manažeři byli vhodně zacvičeni a instruováni, jakým způsobem hodnocené kandidáty pozorovat, pořizovat záznamy o pozorovaném chování a jak tyto informace následně zpracovat a interpretovat.

Pokud manažer jako hodnotitel na AC přistupuje k AC zodpovědně, respektuje ostatní posuzovatele, ale je zároveň schopen vyjádřit svůj třeba odlišný názor, stává se velmi užitečným a platným členem hodnotitelského týmu. Kromě role hodnotitelé mohou manažeři zastávat také roli figuranta a experta v některých modelových situacích. Jedná se především o modelové situace, které vyžadují odbornou znalost hodnocené problematiky, a kde se tedy uplatní figurantova znalost prostředí a expertíza.

Na tomto místě bych ráda ještě upozornila na rizika, která jsou spojena s rolí manažera v procesu AC. Jak upozorňuje Hroník (2002), někdy jsou tvůrci AC obětí představy, že manažer musí všemu rozumět nejlépe, je tedy tím nejzkušenějším hodnotitelem, personalistou a odborníkem z praxe. Jak už bylo řečeno, účast manažerů v AC je ku prospěchu, nicméně není účelem, aby AC probíhala pouze v jejich režii. Pokud není

možné v podniku zapojit do procesu AC personalistu, je vždy nutné zajistit alespoň jednoho externího hodnotitele (může jím být i manažer z jiného úseku firmy), který nezná konkrétnější podmínky, ve kterých bude uchazeč působit, ale je citlivý celkovou na kulturu v organizaci.

2.5.2 Hodnotitelé

Hlavním úkolem hodnotitelů v rámci AC je pozorování a posuzování účastníků. Podle Základních pravidel a etických zásad realizace metody assessment centra mohou být v AC využiti pouze zacvičení lidé (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000). Je vhodné kombinovat zkušené externí pozorovatele s interními odborníky, kterým je před konáním AC poskytnuto kvalitní zaškolení. Výhodou interních konzultantů je znalost firmy, mohou tedy lépe posoudit, jestli hodnocený uchazeč přijme hodnoty organizační kultury. Jejich nevýhodou je často nižší zkušenost a odbornost (Kyrianová, 2003). Výhodou externích najatých konzultantů je naopak širší zkušenost z prostředí více organizací, odbornost a rozsáhlejší praxe s hodnocením lidí. Pakliže roli hodnotitele zastává psycholog, opírá se jeho odbornost také o teoretické poznatkové zázemí.

Každé AC vyžaduje nejen teoretické znalosti, ale také ty, které se vztahují k němu konkrétně. Hodnotitel potřebuje znát logiku a postup výstavby kritérií, podle nichž bude hodnotit. Tvorba těchto znalostí je jádrem přípravy na každé AC. Zároveň je ale potřebné mít alespoň obecné teoretické zázemí spojené s tvorbou kritérií (Hroník, 2002).

Výcvik posuzovatelů může mít rozdílnou podobu, ale obecně musí naplnit následující požadavky (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000): 1) znalost kultury organizace a způsobů zajištění jednotlivých částí AC; 2) pochopení účelu konání AC; 3) znalost pozice, která je zařazena do AC; 4) způsob, jakým jsou účastníci o AC informování (o účelu, průběhu, způsobu použití výsledků); 5) znalost měřených kompetencí a jejich vztah k pozici zařazené do AC; 6) pochopení metod zařazených do AC a kompetence, které jsou v jednotlivých metodách pozorovány; 7) pochopení principu pozorování a jeho záznam; kategorizace pozorovaného chování; 8) znalost způsobu integrace informací a způsob hodnocení chování; 9) důkladná znalost a porozumění vhodnému způsobu poskytování zpětné vazby; 10) pochopení

způsobu zpracování výsledků do různých typů písemných zpráv; 11) v případě, že hodnotitel vystupuje také v roli figuranta, je nutný kvalitní zácvik také pro tuto roli.

Hroník (2002) vychází z předpokladu, že „assessování" je činnost, do které se výrazně promítá bezprostřední zkušenost s AC. Jak dále uvádí, kvalitně prováděné pozorování a hodnocení vyžaduje nejen znalost podnikatelského kontextu, teoretické zázemí a patřičné sociálně psychologické dovednosti, ale i vlastní zkušenost.

Jak už bylo uvedeno, hodnotitelé v rámci AC plní několik dalších rolí. Jsou jimi role figuranta, který je partnerem účastníkovi AC při plnění modelových dialogových, resp. skupinových úloh. Další z rolí, kterou posuzovatel může v AC zastávat je role moderátora. Je to osoba, která většinou AC vede, poskytuje odpovědi na případné dotazy a je zpravidla osobou zodpovědnou za celou akci. Moderátor také velmi často zastává roli tvůrce designu celého AC a je tedy jeho odborným garantem. Během AC moderátor v úvodu informuje účastníky o jeho průběhu a zadává instrukce k úkolům, které mají uchazeči řešit. Moderátor dále aktivní také v hodnotitelském týmu, kde má zodpovědnost za koordinování ostatních posuzovatelů a sám je jedním z nich.

2.5.3 Účastníci

Účastníky výběrové metody AC jsou uchazeči o volné pracovní místo v organizaci. Jejich nominace do AC může vycházet z více kritérií. Mohou jimi být externí uchazeči o volnou pracovní pozici, tedy ti, kteří prošli minimálně osobním pohovorem s personalistou, případně s vedoucím pracovníkem, který bude nadřízeným pracovní pozici, o kterou se účastník uchází. Účastníky výběrové metody AC mohou být ale také interní kandidáti, kteří v současné době zastávají jinou pracovní pozici v rámci organizace a usilují o změnu pracovního místa, případně povýšení.

S ohledem na posuzované kandidáty lze rozlišit dva typy AC. Podle složení účastníků může mít AC podobu homogenního a heterogenního AC (Hroník, 2005). V rámci homogenní skupiny se účastníci uchází o jednu nabízenou pracovní pozici. Narozdíl od toho v heterogenní skupině jsou uchazeči posuzováni na různá pracovní místa. Na posuzovatele jsou tak kladeny vyšší nároky při hodnocení v rámci heterogenního AC, protože posuzovatelé pracují s jedním pozorovacím schématem, ale u jednotlivých

účastníků kladou důraz na odlišné dimenze chování a posuzují je ve vztahu k různým kritériím. Jako výhodu lze označit uvolněnější atmosféru během akce, pakliže jsou uchazeči informováni o tom, že ne všichni přítomní kandidáti se ucházejí o totéž pracovní místo a jsou tak jejich konkurenty. Postoje kandidátů k AC jsou rozdílné. Někteří lidé se odmítají AC zúčastnit vůbec nebo se účastní jen s velkým sebezapřením. Tento postoj závisí i na věku kandidáta, starší přistupují k tomuto typu výběru s ostražitostí nebo s obavou. Je úkolem hodnotitelů a zvláště moderátora, aby žádný z účastníků neodjížděl z AC se špatnými zkušenostmi. Celkově bývá však na konci hodnoceno uchazeči kladně.

3 Využití metody AC v podnikové praxi společnosti Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia, s.r.o.

3.1 Profil společnosti

Společnost METRO AG je mateřskou společností celé skupiny METRO. Její sídlo je v Německém Düsseldorfu. Skupina METRO patří k nejvýznamnějším obchodním společnostem na mezinárodních trzích. Divize společnosti sídlí na více než 2 200 místech ve 32 státech v Evropě, Asii a Africe. Skupina zaměstnává přes 300 000 lidí různých národností. S určitostí ji tedy můžeme nazvat multikulturní. Nabízí maloobchodní a velkoobchodní služby, tudíž má zákazníky nejen v řadách privátních osob, ale i podnikatelů a drobných soukromníků. Do portfolia skupiny METRO patří tyto značky:
Metro Cash & Carry – samoobslužná velkoobchodní síť, do které patří i společnost Makro Cash & Carry v České republice a společnosti METRO Cash & Carry na Slovensku. Real SB – síť samoobslužných maloobchodních prodejen, Mediamarkt a Saturn – maloobchodní sítě s elektronikou a Galerie Kaufhof – obchodní domy

Společnost METRO AG vstoupila v červenci 1996 na burzu. Tomuto kroku předcházel desetiměsíční proces, který obnášel několik fúzí s významnými obchodními společnostmi, jako jsou Asko Deutsche Kaufhaus AG, Kaufhof Holding AG a Deutsche SB-Kauf AG. Se svým kapitálem 20 milionů německých marek byla skupina AG na dvacátém místě v žebříčku největších společností v Německu. V témže roce začala společnost podnikat i mimo Německo, a to v Rumunsku a v Číně. V roce 1997 pokračovala expanze společnosti do zahraničí otevřením prvního velkoobchodu v České republice a vstupem na polský trh. Skupina vytvořila strukturu třinácti obchodních oblastí – od velkoobchodů po prodej módy. Rok 1998 byl v historii skupiny nejúspěšnějším rokem. Zisk vzrostl o 63,5 procent. Zahraniční pobočky mají podíl na obratu 35,2 procenty. V roce 1999 se Metro AG odděluje od svých maloobchodních nemovitostí a získává tak prostředky pro investice, které zvýší její obchodní růst. Metro

AG v témže roce rozšiřuje své zahraniční pobočky. Vlastní šestnáct velkoobchodů Metro Cash & Carry, deset hypermarketů a čtyřicet sedm specializovaných obchodů. V roce 2000 se Metro AG vyvinula v zahraničně orientovanou společnost, s decentralizovaným vedením. Podíl zahraničních poboček na obratu vzrůstá na 42,2 procent. V té době pracuje v koncernu 220 tisíc zaměstnanců ve 22 státech. Metro AG vytváří nový personální systém v podobě systému vzdělávání a odměňování. Akcie společnosti patří mezi 20 nejobchodovatelnějších. V roce 2001 i přes negativní situaci na trhu Metro AG dále expanduje do zahraničí. Tentokrát na ruský trh. Svou strategii také soustředí na budování a podporu značky. V roce 2002 se ještě více soustředí na podporu značky METRO AG.

K podpoře značky přispěl slogan „METRO Group - The Spirit of Commerce"[25]. Vyjadřuje identitu společnosti tak, jak byla několik let budována. Klade důraz na inovaci, úspěšnost a mezinárodní orientaci. Skupina v témže roce vstupuje na japonský a vietnamský trh. V roce 2003 podniká koncern již ve 28 zemích. Otevírá pobočky v Indii a na Ukrajině a v roce 2004 se rozrůstá počet zemí na 30. Zaměřuje se na inovaci a rozvíjení technologií v oblasti identifikace zboží. V roce 2005 vstupuje na trh v Srbsku, Řecku a Černé hoře. Pro podporu rodin svých zaměstnanců otevírá v Düsseldorfu dětskou školku.

V roce 2006 pokračuje expanze v zahraničí. Skupina se také angažuje v sociální sféře a vytváří kampaň "Koch mit"[26] na podporu německé nadace "Die Tafel"[27]. V roce 2007 pokračuje expanze skupiny v Turecku a Pákistánu. Otevírá se druhá dětská školka v Düsseldorfu. Se vstupem na Lucemburský trh, se v roce 2008 počet zemí, kde METRO AG podniká, zvyšuje na 32. V současné době patří společnost METRO AG k nejvýznamnějším mezinárodním společnostem. Její divize jsou na 2 200 místech, ve 32 zemí v Evropě, Africe a Asii.

Nejvyšším kontrolním orgánem společnosti METRO AG je dozorčí rada. Dozorčí rada se skládá z dvaceti členů, z nichž polovina jsou zástupci akcionářů, kteří jsou valnou

[25] http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000082_l2_ePRJ-METRODE-MAINPAGE/noflash.html
[26] http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000082_l2_ePRJ-METRODE-MAINPAGE/noflash.html
[27] http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000082_l2_ePRJ-METRODE-MAINPAGE/noflash.html

hromadou, a druhá polovina je z řad zaměstnanců. Toto složení dozorčí rady je pro německou společnost typické. Spolurozhodování a průmyslová demokracie mají v Německu silnou tradici, což se projevuje právě složením dozorčí rady. U velkých společností, jako je právě METRO AG, je poměr stran akcionářů a zaměstnanců paritní. Kromě volby představenstva dozorčí rada dohlíží na vedení celého koncernu a plnění jeho dlouhodobých cílů.
Valná hromada je centrální orgán, který zastupuje zájmy akcionářů. Představenstvo řídí akciovou společnost Metro AG a zároveň ji zastupuje navenek. Představenstvo je povinno pravidelně informovat dozorčí radu společnosti o důležitých záležitostech týkajících se vývoje obchodní činnosti a firemního plánování.

Společnost Makro Cash & Carry, s.r.o. byla založena jako dceřiná společnost německé firmy SHV Makro. V lednu 1998 proběhla fúze společnosti SHV Makro se společností Metro AG. Od roku 1998 je tedy Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. součástí skupiny Metro AG. Do sítě Makro Cash & Carry ČR patří třináct velkoobchodních center, která jsou zaměřena především na prodej potravinářského a nepotravinářského zboží registrovaným podnikatelům, zejména pak obchodníkům a firmám podnikajícím v gastronomii.

3.2 Organizační struktura vedení společnosti

Vzhledem k tomu, že centrála společnosti Makro Cash & Carry, s.r.o. řídí i slovenskou divizi skupiny METRO, společnost METRO Cash & Carry Slovakia, s.r.o., organizační struktura je platná pro obě tyto společnosti. Řízení je rozděleno do několika úrovní. V čele vedení obou společností stojí Managing Director (generální ředitel). Generálnímu řediteli jsou přímo podřízení manažeři jednotlivých oddělení. Těmto manažerům jsou pak podřízeni regionální manažeři či manažeři již jednotlivých oddělení.

3.3 Personální politika

Centrála společnosti sídlí v Praze a řídí nejen Makro Cash & Carry ČR, s.r.o., kde pracuje 3500 zaměstnanců, ale zároveň řídí slovenskou divizi METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o., ve které pracuje 1400 zaměstnanců.

V Makru v České republice pracují zaměstnanci německé, britské, turecké, slovenské, ukrajinské, ale i italské národnosti. Personální politika byla až do roku 2002 decentralizována. Nyní je centrálně řízena z pražské centrály. V celé skupině METRO platí zásada, že kariérový postup v rámci organizace záleží výlučně na schopnostech zaměstnanci vykonávat pozici, o niž se uchází. Nezáleží na odpracovaných letech, ale výlučně na schopnostech a výsledcích zaměstnance. Uvolněné pozice jsou v případě rovnosti zkušeností nabízeny nejprve vlastním zaměstnancům.

3.4 Realizace AC v organizaci Makro ČR/ Metro SR

Za období let 2005 až k dnešku, tj. ke konci února r. 2012 prošlo nejrůznějšími typy assessmentů, včetně AC a DC několik stovek kandidátů na nejrůznější pozice ve společnosti Makro ČR / Metro SR a také interně zaměstnaných pracovníků. Ve většině těchto případů byly jako jedna z metod posuzování, hodnocení a zjišťování informací o kandidátech, uchazečích nebo interních pracovnících využity psychodiagnostické metody.

Pro účely této práce jsem z tohoto poměrně širokého spektra různých pracovních pozic vybrala dvě manažerské pozice – Field Operations Manager (dále jen FOM) a Delivery Manager (dále jen DM).

Důvodem této mojí volby je fakt, že v období let 2010 až 2012 nastoupilo na tyto pozice větší množství nových zaměstnanců, kteří všichni byli v rámci výběrového řízení hodnoceni právě metodou AC.

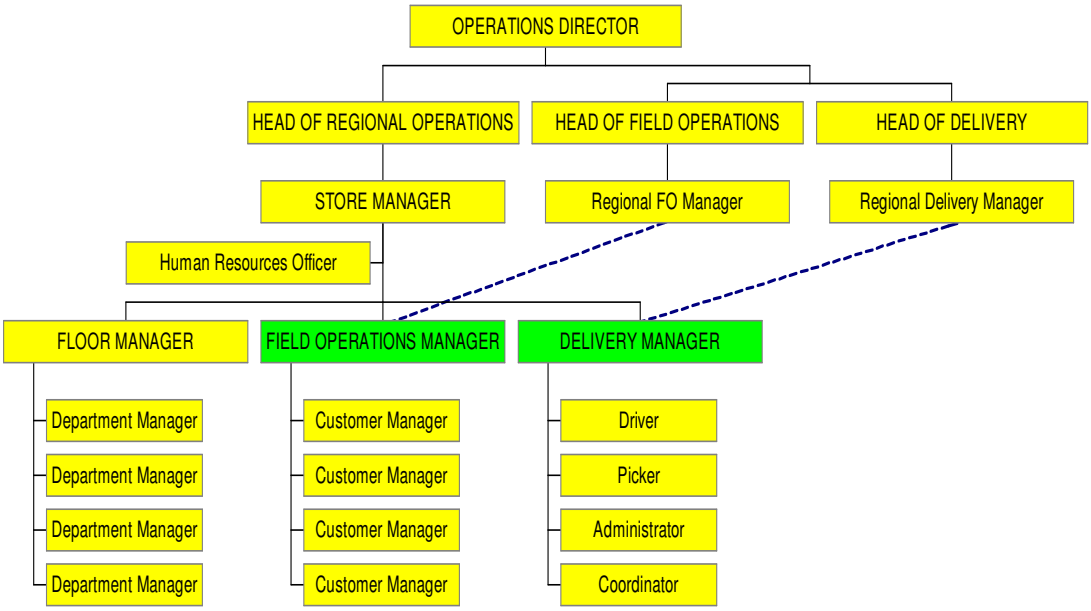
Pozice FOM byla v průběhu roku redesignována; role, kterou tento zaměstnanec v současné době zastává, se posunula zásadně směrem k aktivnímu akvizičnímu přístupu k zákazníkovi. Posun nastal také ve vztahu k podřízeným. Mnohem větší důraz

je kladen na schopnost rozvoje zaměstnanců, jejich koučování přímo v terénu a tréninku a prověřování jejich obchodních dovedností. Pozice DM byla vytvořena zcela nově se zavedením projektu „delivery“ před zhruba třemi roky. Konkrétnímu popisu těchto dvou pracovních pozic se budu věnovat dále v textu této práce.

3.4.1 Zadavatelé

Realizaci každého AC ve společnosti Makro ČR / Metro SR předchází schůzka se zadavatelem, při které se specifikují klíčové požadavky na kandidáta. Zadavateli jsou manažeři jednotlivých oddělení. Vzhledem k tomu, že se v organizaci uplatňují též vazby funkční, neboli linie metodického vedení[28], jsou tyto požadavky na kandidáty konzultovány jak s nadřízeným liniovým, tak metodickým. V případě obou pozic, tedy jak pozice FOM, tak pozice DM, je liniovým nadřízeným ředitel velkoobchodní jednotky, metodickým pak regionální field operations manažer, resp. regionální delivery manažer (viz. obr.6.).

Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura provozního oddělení Makro ČR / Metro SK



Zdroj: autorka

[28] V rámci liniově štábní organizační struktury vyšší štábní útvary metodicky usměrňují štábní a popř. i liniové útvary nižší, kromě toho ještě v rámci štábu, tj. na jedné organizační úrovni, dochází k metodickému vedení jeho štábních složek navzájem (např. finanční úsek metodicky řídí finanční operace v úseku technickém, výrobním, aj.)

3.4.2 Hodnotitelé

Počet hodnotitelů na každém realizovaném AC se pohybuje mezi 4 až 6 osobami. Pevné hodnotitelské jádro tvoří dva externí spolupracovníci, oba zkušení psychologové s mnohaletou praxí v oblasti psychologie práce. Oba spolupracují se společností Makro ČR / Metro SR více než 7 let. Velkou přidanou hodnotu těchto spolupracovníků spatřuji zejména v tom, že za tuto dobu měli možnost sledovat probíhající změny v organizaci, vznik nových jednotek a projektů, atd. Jsou tedy dostatečně seznámeni s firemní kulturou a z tohoto hlediska přistupují k výběru zaměstnanců nejen z pohledu naplnění kvalifikačních a osobnostních předpokladů pro výkon pracovní pozice, ale jsou také schopni posoudit, jakým způsobem se kandidát bude schopen sžít s organizační kulturou a klimatem v organizaci.

Dalším z týmu hodnotitelů je zástupce personálního oddělení, ve většině případů osoba přímo zodpovědná za výběrový proces konkrétního zaměstnance. V případě obou těchto manažerských pozic se za personální oddělení jako hodnotitel účastní vedoucí oddělení náboru, případně regionální personální manažer, který má v zodpovědnosti příslušnou provozní jednotku, v rámci které je pracovní místo obsazováno.

Tým hodnotitelů doplňují ve většině případů linioví a metodičtí nadřízení. Vzhledem k tomu, že AC je koncipováno jako heterogenní skupina[29], mohou být jako hodnotitelé přítomni jak manažeři z oddělení Field Operations, tak Delivery. Většina hodnotitelů se zúčastňuje AC opakovaně, ve všech případech tedy není nutné jejich opakované zaškolení do metodiky. To je organizováno pouze pro manažery, kteří se jako hodnotitelé účastní AC poprvé.

3.4.3 Účastníci

Účastníky AC jsou v tomto případě uchazeči o pozice Field Operations Manager a Delivery Manager. Ti jsou vybíráni z řad uchazečů, kteří zareagují na klasickou webovou inzerci, případně z kandidátů doporučených spolupracující personální agenturou. Kandidáti v prvním kole procházení výběrovým pohovorem s personalistou,

[29] V rámci jednoho AC jsou posuzováni kandidáti na různé pracovní pozice

na jehož základě jsou ti, kteří splňují veškeré požadované předpoklady, doporučeni do druhého kola výběrového řízení. Ve druhém kole se uchazeči setkávají při osobním pohovoru s liniovým i metodickým nadřízeným. Jeho výstupem je pak doporučení absolvování AC. Maximální počet účastníků v AC je šest. Jen tak je možno zajistit kvalitní ověření všech pozorovaných a hodnocených kompetencí.

3.4.4 Struktura AC a použité metody

AC na pozice FOM a DM je koncipováno jako jednodenní program v délce trvání cca osm hodin. Účastníci jsou na jeho počátku seznámeni s hodnotiteli, s programem a organizačními záležitostmi. Na každou použitou metodu a na její přípravu je vymezená doba na její realizaci. Většina použitých metod jsou individuální modelové situace, alespoň jedna z metod je vždy skupinovou úlohou.

3.4.4.1 Modelové situace

Z hlediska hodnocených kompetencí je největší důraz v rámci AC u obou pozic kladen na obchodní dovednosti, tržní orientaci, orientaci na výsledek, organizační schopnosti, řízení lidí a týmovou spolupráci. Obě pracovní pozice jsou součástí obchodního týmu, nicméně kompetenční profil těchto pozic je rozdílný. V rámci obchodních dovedností je u pozice Field Operations Managera hodnocena především schopnost identifikace zákaznických potřeb s ohledem na nové obchodní příležitosti, v pozici Delivery Managera pak převládá důraz na schopnost udržování a rozvíjení vztahu se zákazníkem. Pro účely této práce jsem jako ukázku vybrala dvě, kdy uvádím jejich plné znění tak, jak je předkládáno účastníkům s následným komentářem s výčtem všech sledovaných kompetencí. V prvním případě se jedná o dialogovou úlohu – rozhovor obchodního manažera se zákazníkem. Pro úplnost uvádím také instrukce pro roli představitele zákazníka.

ASSESSMENT CENTRE MAKRO/METRO

Modelová situace
<u>NESPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK</u>

Popis situace:

*Pracujete v nově ustanovené pozici **Field Operations Manager.** Dříve jste působil v obchodní pozici Customer Manager. Po povýšení do vyšší pozice jste své dřívější zákazníky předal jednotlivým členům svého pracovního týmu.*

*Tři své nejdůležitější zákazníky (s největším měsíčním obratem, všechny tři ze segmentu HoReCa) jste předal nejmladšímu členu svého týmu – panu **Brzobohatému**. Vedlo Vás k tomu přesvědčení, že se jedná o velmi ctižádostivého obchodníka toužícího po úspěchu, který většinou oplývá energií, je plný nadšení a odhodlání. Přivřel jste oko nad tím, že se občas ukvapí, mluví rychleji, než myslí a v některých činnostech se vám zdá poněkud povrchní.*

Po dlouhém období konjunktury přišly „hubenější" časy a po období krize se ekonomika jen pozvolna vzpamatovává. Zvyšuje se tlak na pracovníky Makra, aby v těžké době zvýšili své úsilí. Již koncem minulého roku jste zorganizoval poradu svého týmu a obchodníkům jste vysvětlil, že přišlo období, kdy se očekává jejich zvýšená aktivita, všestranná péče o zákazníky, nepředstíraný zájem o jejich potřeby a v některých případech i značná míra vlastní invence a kreativity.

K vašemu nemilému překvapení došlo v posledním období k prudkému poklesu nákupů téměř všech zákazníků, které jste předal panu Brzobohatému. Největší pokles pak nastal právě u třech nejvýznamnějších. Zorganizoval jste schůzku s p. Brzobohatým, abyste společně analyzovali příčiny tohoto nepříznivého vývoje. P. Brzobohatý si nepřipouští žádnou vinu. Dělá údajně vše, co je v jeho silách, ale zákazníci se podle něj chovají „divně", šetří až nesmyslně a nepochopitelně, zajímají se o lacinější zboží a nejsou přístupní jeho radám a doporučením.

*Rozhodl jste se, že postupně objedete tři nejdůležitější zákazníky, u kterých došlo k největším propadům obchodů, zjistíte příčiny jejich poklesu zájmu o nákupy v Makru a pokusíte se situaci napravit. Zatelefonoval jste prvnímu z nich – panu **Josefu Čečetkovi**, který provozuje penzión pro 30 hostů ve dvou a třílůžkových pokojích, v jehož areálu se nachází restaurace pro 40 hostů. V posledních třech letech se jeho měsíční nákupy pohybovaly pravidelně mezi 50 – 70 tisíci českých korun. Na konci loňského roku začala hodnota jeho nákupů postupně klesat a v současné době činí necelých 10 tisíc českých korun. Pan Čečetka nejdříve nejevil velký zájem se s Vámi sejít (a to přesto, že jste s ním měl v minulosti vytvořený poměrně pevný a hluboký vztah), ale nakonec přistoupil na krátké setkání v jeho penziónu.*

Pozadí problému

Když jste si sám pro sebe analyzoval vzniklou situaci, podařilo se vám zjistit následující informace:

1) *Pan Čečetka buduje druhý penzión na opačném konci města (mnohem výhodněji, blíže položený k Makru, ve vzdálenosti necelých dvou kilometrů). Kapacita penziónu by měla být 50 lůžek (jedno až třílůžkové pokoje). Penzión měl být otevřen již počátkem roku, ale stavba se zpozdila a otevření se předpokládá*

v průběhu května nebo na začátku června. Váš obchodník pan Brzobohatý vás o této skutečnosti neinformoval (možná to ani neví).

2) *Víte ještě z doby, kdy jste se osobně staral o pana Čečetku, že se dlouhodobě zajímal o možnosti zavážení a po této službě hodně toužil.*
3) *Když o celé situaci důkladně přemýšlíte, docházíte k závěru, že velká část viny leží na vás samotném. Neměl jste na p. Brzobohatého v poslední době moc času. Byl jste zavalen naléhavými úkoly a péče o obchodníky ustoupila do pozadí. Možná, že jste již na počátku udělal chybu, když jste nejdůležitější zákazníky svěřil nezkušenému obchodníkovi, který navíc možná není tak spolehlivý a svědomitý, jak jste se původně domníval.*
4) *Navíc si uvědomujete, že jedete k zákazníkovi, o kterém víte málo. Máte pocit, že vám p. Brzobohatý asi něco zatajuje.*

Úkol

Protože se jedná o velmi významného zákazníka ve vašem regiónu, dokonce i váš nadřízený vás požádal, abyste se do případu osobně vložil, navštívil pana Čečetku, vyjasnil důvody jeho nespokojenosti, ale hlavně jej znovu získal pro nákupy v Makru. Očekává se od vás, že napravíte způsobené škody.

Uvědomujete si, že vás čeká těžká zkouška. Máte málo informací (můžete být v rozhovoru se zákazníkem zaskočen něčím, co nevíte). Navíc se zákazník netají tím, že na vás má velmi omezený čas. Proto musíte najít něco, čím ho zaujmete a získáte na svou stranu.

Informace pro představitele role zákazníka

1) *Pan Brzobohatý sám přišel na začátku loňského roku s nabídkou, že vás Makro může zavážet. Myšlenka se vám velmi zalíbila a chtěl jste po panu Brzobohatém, aby vám přinesl konkrétní nabídku. Nejdříve byl plný ochoty a nadšení, ale brzy ve svém zájmu ochabl, začal se vymlouvat a nakonec nic nedonesl. Prohlásil, že zavážení nebude možné, protože nespadáte do kategorie zákazníků, které může Makro zavážet. Když jste se ostře ohradil, najednou šlo vše hladce a zavážení bylo rychle nastaveno.*
2) *Vadí vám, že pan Brzobohatý bezostyšně pomlouvá svou firmu. „Dělal by spoustu věcí jinak, ale bohužel jeho nadřízení mu v tom brání“. Nemůžete mít důvěru k někomu, kdo není loajální k vlastní firmě.*
3) *Několikrát jste byl s panem Brzobohatým domluvený, že Vám doveze objednané zboží, ale nikdy to nedopadlo tak, jak jste potřeboval a jak jste to také očekával. Buď nedodržel termín, nebo zaměnil nevhodně položky nebo dokonce na dohodu zapomněl. Rozhodl jste se proto, že se bez jeho pomoci obejdete a přerušil jste s ním úplně vztahy. Ve vašich očích pan Brzobohatý = Makro.*
4) *V současné době se necháváte zavážet firmami, které velmi pružně reagují na vaše potřeby a přání. Tato situace vám vyhovuje, a proto jste své nákupy v Makru značně omezil. Pokud již něco nakupujete, je to většinou pouze maso.*
5) *Ve svém penziónu nemáte v poslední době příliš klientů. Velký úspěch však má vaše restaurace „U zlatého kapra“. Stala se vyhlášenou v celém městě a je hojně navštěvována. Hosté si musí objednávat stůl, aby uspěli se svým přáním ve vaší restauraci poobědvat nebo povečeřet. Váš jídelní lístek je bohatý a poměrně*

často obměňovaný. Úspěšně jste vsadil na nabídku čerstvých sladkovodních ryb. Sám jste rybář a máte kontakty na rybářské provozovny, které vám dodávají sladkovodní ryby. Zvažoval jste, zda neobohatit jídelníček o mořské ryby, ale zatím tím směrem nejdete. V mořských rybách se nevyznáte, Vy ani Váš kuchař je neumíte připravovat a bojíte se, že byste při jejich zařazení mohli ztratit Váš cenný kredit specialisty na sladkovodní ryby.

6) *Pokud jde o dostavbu druhého penziónu, změnil jste vzhledem k vývoji na trhu, své plány. Rozhodl jste se udělat stavební úpravy v přízemí a otevřít tam svou druhou restauraci – pizzerii. Budete potřebovat restauraci vybavit vším nezbytným a ještě jste se nerozhodl, kde své vybavení nakoupíte. V blízkosti penziónu jsou kancelářské budovy a je předpoklad, že zaměstnanci budou do penziónu chodit na obědy. O tomto vašem rozhodnutí však ví pouze vaše nejužší rodina.*

7) *S předchůdcem pana Brzobohatého jste měl v minulosti vytvořené poměrně solidní vztahy. Tím, že vás předal panu Brzobohatému vás ale hodně zklamal. Při domluvené schůzce mu nechcete nic usnadnit. Řekl jste si, že se musí opravdu hodně snažit a něčím významným vás zaujmout, abyste změnil své rozhodnutí být na Makru co nejméně závislým.*

Sledované kompetence a chování

- Schopnost navodit hned v úvodu pozitivní atmosféru, která navazuje na dřívější přátelský vztah mezi zákazníkem a osobou FOM (emoční inteligence, komunikace)
- Jak dokáže FOM rychle objektivně zjistit příčinu poklesu prodejů u zákazníka – shromáždit rychle a efektivně fakta a okamžitě je vyhodnotit, určit příčinu poklesu (analytické schopnosti, orientace v problému)
- Po zjištění příčiny (chyba na straně Makra) přiznat jednoznačně chybu a minimalizovat škody. Omluva, nabídka okamžitého převzetí zákazníka – „zamezení požáru a jeho šíření“ (Akceschopnost, krizový management)
- Zaměřit se na zjištění aktuálních a potenciálních potřeb zákazníka - používat otevřené otázky– přitom stále sledovat posílení vzájemného vztahu (komunikační kompetence, emoční inteligence, sociální dovednosti)
- Schopnost uplatnit obchodní cítění a najít reálnou platformu, na které je dnes (na tomto jednání) možno se zákazníkem dále udržet jakýkoliv kontakt (obchodní cit, kreativita a originalita myšlení)

- Najít další příležitosti, které by postupně mohly vést k rozšíření (nejlépe obnovení) původního osobního a obchodního vztahu (mít plán). Schopnost zachytit jakékoliv vyslovené náznaky obchodních příležitostí (kreativita, flexibilita, ale i rozhodnost a akceschopnost ve způsobech jejich zajištění)
- Vlastní aktivní návrhy na rozvoj obchodních a osobních vztahů. Citlivé překonání odporu zákazníka, resp. nalezení cesty, jak toho postupně dosáhnout (vhodné je zejména pozvání do Makra k ukázání nových výrobků, služeb, provozů – humidor – aj.) Sledujeme: Aktivitu a iniciativu při vedení jednání, neztracení tempa rozhovoru, jeho progresi, neopakování se, citlivou míru asertivity, nenásilnou přesvědčivost.
- Využití základní možnosti obsažené v zadání, tj. zavážení a možnost uvedení do provozu nové provozovny (školení kuchařů, vybavení kuchyně, pomoc při slavnostním otevřením apod.) Jasný dlouhodobý plán, přes tento nový kontakt oživit postupně i ztracený business ve stávající provozovně. (Plánovitost, dlouhodobá strategie jednání, invence, komunikace, přesvědčivost, obchodní cit)
- Neustálé sledování vývoje osobního vztahu (vazeb) mezi zákazníkem a FOM, uvědomění si, že posílení tohoto vztahu je základním cílem, kterému není nadřazen žádný dílčí bod jednání, naopak, že vše je od tohoto vztahu dlouhodobě určeno. Prostředkem je neustálé nejen hledání dalších potřeb zákazníka, které je organizace schopna zabezpečit lépe než konkurence, ale i vytváření čistě osobních vazeb.
- Dokázat shrnout výsledky jednání, předložit jasný plán dalších konkrétních a časově vymezených kroků (organizační schopnosti, akceschopnost)

Druhá modelová situace je zaměřena především na organizační schopnosti hodnoceného účastníka, schopnost určení priorit, schopnost práce pod časovým tlakem. Kandidát má k dispozici pouze omezený čas na naplánování veškerých aktivit. Hodnotitelé aktivně vstupují do úlohy ve chvíli, kdy zadání neumožňuje účastníkovi rozhodnout o řešení některé aktivity bez konzultace s kolegou, nadřízeným, zákazníkem, atd. Tyto role pak plní jednotlivý hodnotitelé, sledována je tedy v neposlední řadě také schopnost efektivní komunikace v omezeném časovém rámci.

ASSESSMENT CENTRE MAKRO/METRO
Delivery Managers

Modelová situace

<u>SIMULACE KRIZOVÉHO PRACOVNÍHO DNE</u>

Zadání

Na vypracování následující úlohy máte celkem 15 minut. Poté budete své řešení prezentovat hodnotitelům.

Vaším úkolem bude představit vaše řešení, jak bude vypadat harmonogram vašeho pracovního dne.

---

*Je **8:30**, běžný pracovní den, přišel (přišla) jste do práce a váš aktuální rozvrh na tento den je následující :*

***9:00 – 10:30 pravidelná týdenní porada vašeho týmu**; obvykle prvních 30-40 minut řešení operativních záležitostí, pak se podle potřeby věnujete koncepčním otázkám (místo: vaše firma);*

***12:00 – 14:00 oběd ve městě s významným zákazníkem Makra/majitelem restaurace**. Schůzka bude zaměřena na jeho plánované rozšíření restaurace, které pro Makro znamená potenciálně významné zvýšení dodávek zboží. Navíc chcete projednat a zhodnotit dosavadní spolupráci (místo: restaurace vzdálená cca 20 minut od vaší firmy);*

***15:00 – 16:00** máte se zúčastnit **schůzky u týmu Field Operations Manažera**, s nímž byste měl úzce spolupracovat. Cílem schůzky, kterou jste sám inicioval, je projednat a sladit vaše vzájemné postupy. V současné době jsou Vaše činnosti – Vás jako Delivery Manažera a činnosti vašeho kolegy Field Operations Manažera - ve vztahu k zákazníkům v nesouladu, kříží se, nedoplňují se, vyvolávají napětí. Hledá se tedy nové systémové řešení. Jde o naléhavou záležitost, jejíž urychlené vyřešení pro svou práci nutně potřebujete a po kterém již dlouho voláte (místo: vaše firma);*

***16:30 – 17:30 příprava a kontrola plánu rozvozu**, harmonogramu a rozdělení práce pro zítřejší směnu;*

***19:00** máte koupené **lístky do divadla**; jdete se svou manželkou (manželem, přítelkyní, přítelem); tuhle akci jste již dvakrát v nedávné minulosti kvůli pracovním povinnostem zrušil(a) nebo odložil(a) (místo: divadlo vzdálené cca 30 minut od vaší firmy)*

Před zahájením plánované porady v 9,00 dochází k těmto neočekávaným událostem:

8,32 – telefonát od kolegy

Volá váš „senior" podřízený, že onemocněl. Podílí se na projektu pro významného zákazníka a dnes má společně s marketingovým manažerem prezentovat u klienta připravené řešení. Jste kromě něj v podstatě jediný, který připravenému řešení do hloubky rozumí. Tento kolega vás žádá, abyste ho na prezentaci zastoupil. ***Prezentace je od 10:30 do 13:00 hodin.***

8,34 – přichází vám e-mailem pozvánka

Váš nadřízený svolává na ***15. hodinu poradu*** *– na* ***30 minut****. Potřebuje se svými Delivery Manažery a Drive-in Manažery projednat rozpočet týkající se dokončení logistické platformy. Nadřízený potřebuje připravit a projednat podklady pro jednání s vedením společnosti, které začíná* ***zítra v 8.30.****.*

8,35 – přichází naštvaný podřízený

Přichází k vám váš podřízený: „Ahoj …, potřebuji s tebou tak půl hodiny mluvit". (Vy: „O co jde?") „Jestli ten projek,t na kterém dělám, bude takhle pokračovat dál, tak se na něj vykašlu." (Vy: „Můžeme si o tom promluvit zítra?" Apod.) „Hele, já to myslím vážně, jsem připravený dát klidně výpověď …". Končíte rozhovor s tím, že mu brzy dáte vědět.

8,38 – volá manželka (manžel/přítelkyně, přítel)

Chtěla/chtěl by ještě před začátkem divadla zajít na večeři a protože jste včera říkal(a), že od 18 hodin již nic nemáte, tak rezervoval(a) na ***18. hodinu*** *stůl v restauraci v centru města.*

Je 8,40 – máte 12 minut na vyřešení vzniklé situace. Jaký bude Váš plán pro tento den? Pak již musíte jednat!

Tam, kde k Vašemu rozhodnutí potřebujete projednat záležitost s druhou stranou nebo se ji rozhodnete o změně pouze informovat, připravte se na živá jednání (s NADŘÍZENÝMN, PODŘÍZENÝM, KOLEGOU nebo se ZÁKAZNÍKEM)! Jejich role budou přestavovat ostatní účastníci assessment centra.

Prvá otázka tedy zní: „Jak vyřešíte vzniklou situaci?"

- ***Hovořte úsporně, v bodech, čas běží!***
- ***Zatím své jednání nevysvětlujte ani nepopisujte – JEDNEJTE!***

Sledované kompetence a chování

- Základní kriteriem je posouzení, zda hodnocená osoba nepostupuje při sestavení výsledného plánu dne jako „sekretářka“, která by se mohla usilovat o to, aby zařadila (poskládala) do programu maximum bodů, bez ohledu na jejich důležitost. Základem je tedy prioritizace předložených aktivit (postavená na pochopení významu zákazníka pro obchod jako celek), která musí být základem řešení. Zde nesmí hodnocený zaváhat. (Obchodní cítění, akceschopnost založená na prioritizaci). Zvláštní zřetel: komunikace se zákazníkem.
- Schopnost připravit si a posléze i najít optimální skladbu aktivit dle priorit (organizační schopnosti, akceschopnost, rozhodnost, manažerské dovednosti). Schopnost zjistit si doplňující údaje o pozici partnerů jednání velmi vhodně volenou komunikací.
- Schopnost vyjednat a přesvědčit ostatní o svých prioritách, předvést je přesvědčivě jako priority Makra (např. schůzka u týmu FOM je tím upřednostněna nad schůzku u nadřízeného – pokusit se to nadřízenému vysvětlit a obhájit). Komunikační schopnosti, obchodní cit, přesvědčivost a kreativita při výběru argumentů.
- Schopnost vyrovnat se stresem v náročných, zdánlivě neřešitelných situacích. (viz bod 5).
- Schopnost komunikace za těchto okolností, schopnost naslouchat a uchopit nabídnuté příležitosti. Základem je pochopení, že cestou z krize je právě obsažná, citlivě reagující, ale přesvědčivá komunikace, založená na naslouchání.
- Podcenění nebo správné ocenění interpersonálních vazeb uvnitř vlastního týmu, resp. i rodiny. Jsou řešeny jako nutné zlo až po všem ostatním nebo je jim dána patřičná vážnost a věnována důkladná pozornost (naštvaný podřízený, večeře s manželkou)? Sledují se sociální kompetence, emoční inteligence, schopnost vnímat důležitost fungování týmu, důležitost budování jeho vnitřních positivních vazeb.
- Uspět v této situaci může i ten, kdo nenalezne technicky optimální poskládání aktivit dne. Posuzuje se zejména postup, principy z kterých vychází,

komunikace, která provázejí jednotlivá rozhodnutí, postup, připravují konečné řešení. I při těchto obtížích však manager nesmí ztratit svou tvář (nesmí situaci vzdát, být bezradný), musí alespoň nějak rozhodnout.

Závěry pozorovaného chování

Poznámky k pozorovanému chování v rámci jednotlivých modelových situací k jednotlivým účastníkům zaznamenávají hodnotitelé do hodnotících listů. Jednotlivé kompetence jsou zde popsány z hlediska pozorovaného chování ve svých pozitivních i negativních aspektech. Jednotlivé kompetence jsou hodnoceny na škále 1 až 7, kdy 1 je vyjádřena jako *„permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování“* a 7 jako *„permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování“*.

Po skončení AC následuje schůzka hodnotitelů, kde jsou jednotlivá pozorování diskutována a integrována do celkových výsledků a závěrů ke každému z kandidátů.

Závěrečnou zprávu pak vypracovává jeden z psychologů. Její součástí je slovní popis pozorovaných kompetencí společně s číselným vyjádřením. Popis pozorovaného chování v rámci jednotlivých modelových situací, výstupy psychodiagnostického měření pomocí provedených testů, přehled silných stránek kandidáta a oblastí pro další rozvoj a doporučení o vhodnosti kandidáta vzhledem obsazované pracovní pozici.

3.4.4.2 Psychodiagnostické testy

Je třeba zdůraznit, že psychologické metody jsou vždy, za všech okolností využívány pouze jako doplňková metoda, jejímž úkolem je zajistit pohled na hodnoceného nebo posuzovaného člověka z jiného úhlu, zjistit dodatečné informace, snížit riziko nesprávného hodnocení, komplexněji se podívat na případné přednosti a slabiny posuzovaných osob.

Nepsaným pravidlem zůstává, že zatímco jiným metodám (např. hodnocení kompetencí a výkonu za základě pozorovaného chování v AC, ale také zkoumání biografických

údajů, interview, referencím a podobně) zůstává přibližná váha při rozhodování 2/3, na psychologické metody zůstává maximálně zbytková hodnota 1/3.

V podmínkách společností Makro ČR / Metro SR byl zvolen model, kdy do baterie testových metod jsou vybírány takové testy, které při aplikaci netrvají příliš dlouho, ale na druhé straně poskytují relevantní a dostatečně hluboké informace. Převážně se využívá osvědčených metod, které jsou standardizovány na české a slovenské podmínky a u nichž existují normy pro českou a slovenskou populaci. Odpovídá to základním požadavkům kladeným na používání psychologických metod v praxi (Říčan, 1977; Urbánek, Denglerová a Širůček, 2011). I když jsou využívány pro assessmenty různé psychologické nástroje, ve většině případů dostávají přednost dotazníky zaměřené na zkoumání celé osobnosti, případně jednotlivých částí osobnosti. Pouze ve výjimečných případech jsou aplikovány výkonové testy (jednodimenzionální nebo komplexní testy inteligence), testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí (např. testy pozornosti, paměti, zkoušky kreativity apod.) a projektivní techniky (např. kresba postavy nebo kresba stromu). Jako úplná samozřejmost jsou za všech okolností využívány tzv. klinické metody pozorování a rozhovoru.

Základní baterie testových metod

Do základní baterie testových metod byly vybrány takové nástroje, které umožňují dostatečně hluboký pohled na osobnost posuzované osoby, umožňují získat informace o preferovaných vzorcích chování při práci této osoby ve skupině a týmu, umožňují hlubší vhled do její vnitřní motivace k výkonu a v neposlední řadě zjišťují, jak osoba pracuje s emocemi.

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z důležitých kritérií zůstává čas. Práce s psychologickými metodami by neměla překročit tři hodiny (včetně zadání a vysvětlení jednotlivých metod), přičemž většině účastníků assessmentů testy netrvají déle než dvě a půl hodiny a v mnoha případech ještě méně. Vždy záleží na osobním tempu práce jednotlivého člověka.

Do základní baterie testových metod byly vybrány a již osmým rokem jsou konzistentně využívány tyto metody: Osobnostní inventář KUD (osobnostní inventář sloužící k rychlé orientaci o základních dimenzích osobnosti normálního jedince), MBTI (Myers-Briggs Type Indicator podávající obraz klíčových charakteristik a nastavených vzorců chování jedince), Belbinův Inventář vnímání sebe sama (zaměřující se na sociální role, které osoba zastává pokud se pohybuje ve skupinách nebo týmech), GEIS (Mehrabianův General Emotional Intelligence Scale skládající se ze dvou komponent, emoční inteligence a emočního myšlení) a LMI (Dotazník motivace k výkonu – test Heinze Schulera a Michaela Prochasky, rysově orientovaný koncept motivace k výkonu v profesním kontextu).

Jak již bylo uvedeno výše, ve zvláštních případech je základní baterie psychologických testů rozšiřována o další metody, např. o NEO-PI-R (Revised NEO Personality Inventory, tzv. Big Five), který umožňuje hlubší vhled do osobnosti zkoumaného či posuzovaného člověka. K témuž účelu někdy slouží Freiburský osobnostní dotazník (FPI) nebo Šestnácti faktorový dotazník 16 PF R.B. Cattella. Nevýhodou těchto dotazníků je poměrně dlouhý čas, který vyžadují při vyplňování. Doplňkově je výjimečně využíván i Baum test (typická projektivní technika, která se považuje za vývojový test a zároveň test struktury osobnosti), Kresba postavy (další prověřená kresebná projektivní technika přinášející informace o obrazu osobnosti), případně tzv. Malý Lüscherův test (projektivní, barevný test založený na vyhodnocování významu preference a odmítnutí určitých barev a vysvětlující souvislosti mezi volbou barvy a osobnostními charakteristikami). V některých speciálních případech je využíván KAI (Kirtonův osobnostní dotazník), Bourdonova metoda (test pozornosti D2), TNP (metoda zaměřena na orientační zjištění kreativity, fluenci nápadů, představivost) nebo Test kariérových kotev.

Pokud vznikne potřeba zjistit úroveň intelektových schopností posuzovaných osob, nejčastěji se využívají krátké, ale přitom velice produktivní metody Názorové řady nebo Doplňování vět. Zatímco Názorové řady postihují fluidní část kognitivní inteligence, Doplňování vět je zaměřeno na diagnostiku verbální schopnosti jako jedné ze základních složek obecných rozumových schopností a je zaměřeno spíše na tzv. strukturní část kognitivních schopností. Pokud je potřeba uplatnit komplexnější přístup při zjišťování úrovně intelektu, většinou se pracuje s IST (Test struktury

inteligence) Rudolfa Amthauera, který je náročný na rychlost myšlení a je vhodný pro populaci s průměrnými až nadprůměrnými intelektovými výkony.

Popis jednotlivých metod základní testové baterie

Metoda KUD

Kudličková vydala již v roce 1968 Osobnostní inventář KUD, sloužící k rychlé orientaci v základních dimenzích osobnosti normálního jedince (Svoboda, 1999). V testu je využíváno pěti bipolárních dimenzí, které byly původně vybrány na základě průzkumu mínění rutinních psychologů, dotazovaných na to, které vlastnosti osobnosti považují za nejpodstatnější.

Test obsahuje následující dimenze:

1. aktivita – pasivita

aktivita: rychlost, průbojnost, energičnost, dynamičnost, vitalita, rozhodnost;
pasivita: pomalost, neprůbojnost, adynamičnost, snížená vitalita, nerozhodnost,

2. stabilita – labilita

stabilita: klid, vyrovnanost, rozvaha, sebeovládání, stálost;
labilita: vznětlivost, nevyrovnanost, neklid, impulzivita,

3. dominance – submise

dominance: panovačnost, sebejistota, samostatnost, autoritativnost, agrese;
submise: podrobivost, poslušnost, nesamostatnost, podřizování se autoritě,

4. racionálnost – smyslovost

racionálnost: „druhosignálnost“, střízlivost, reflexivnost, objektivnost, rozumovost;
smyslovost: „prvosignálnost“, imaginativnost, intuitivnost, bezprostřednost,

5. extraverze – introverze

extraverze: kooperativnost, společenskost, otevřenost, sociabilita, sdílnost;
introverze: nespolečenskost, uzavřenost, rezervovanost, nesdílnost, chladnost navenek.

Inventář obsahuje celkem 80 položek, formulovaných jako výpovědi, s nimiž vyšetřovaná osoba buď souhlasí, nebo nesouhlasí, případně nemá jasný názor.

Doba administrace je asi 20 minut a test je použitelný pro dospělé osoby bez věkového omezení.

V podmínkách Makra / Metra se ukazuje, že pro střední a vyšší management jsou optimální hodnoty dosažené v této organizaci (na škále 0 – 32 bodů) u dimenze aktivity od 25 bodů nahoru, u stability od 24 bodů nahoru, u dominance od 21 bodů nahoru, u racionality někde kolem středu (kolem 16 bodů) a konečně u extraverze od 18 bodů nahoru.

Belbinův Inventář vnímání sebe sama

Tato metoda byla navržena tak, aby měřila charakteristiky chování, které jednotlivci uplatňují, když pracují v týmech.

Jelikož tato metoda měří spíše chování než osobnost, nebývá považována za psychometrický test. Spíše osobnost je považována za jeden z mnoha faktorů, který může chování člověka ovlivnit. Jiné faktory zahrnují internalizované hodnoty a motivace, a také vnější pracovní prostředí neboli omezující podmínky okolí.

Inventář měří chování, protože Belbin věří, že právě chování člověka poskytuje nejužitečnější a nejprokazatelnější informace týkající se jednotlivce pro náborového pracovníka, manažera nebo jedince samotného (Belbin, 1993; 2011).

Stručný popis devíti týmových rolí

Týmová role	V čem role přispívá	Slabiny role
Tvůrce	Kreativní, imaginativní, neomezuje své myšlení; Produkuje nápady a řeší obtížné problémy.	Ignoruje incidenty; Příliš roztržitý než aby komunikoval efektivně.
Vyhledávač zdrojů	Snadno navazující vztahy, komunikativní; Využívá příležitosti a rozvíjí vztahy.	Nadměrně optimistický; Když ho přejde počáteční nadšení, ztrácí zájem.

Koordinátor	Vyzrálý, sebevědomý, identifikuje talent. Vyjasňuje cíle, efektivně deleguje.	Může být vnímán jako člověk, který manipuluje. Zbavuje se svého podílu na práci.
Tvarovač (vůdce)	Má rád výzvy, dynamický, v zátěži zvyšuje svůj výkon. Má vitalitu a odvahu překonávat překážky.	Dá se lehce vyprovokovat. Někdy se dotkne citů lidi kolem sebe.
Poradce	Věcný, se strategickým přístupem, náročný. Rozpozná nové příležitosti, přesně posuzuje	Postrádá vervu a schopnost inspirovat druhé. Může být nadměrně kritický.
Týmový pracovník	Spolupracující, vnímavý a diplomatický. Naslouchá a vyhýbá se napětí.	Nerozhodný v situacích, kdy jde do tuhého. Vyhýbá se konfrontaci
Realizátor	Praktický, spolehlivý, výkonný. Mění myšlenky v činy, organizuje práci, která musí být vykonána.	Poněkud nepružný. Pomalu reaguje na nové možnosti.
Dokončovatel	Pečlivý, svědomitý, horlivý. Vyhledává chyby. Pracuje na vylepšeních, sám se zdokonaluje.	Má sklon dělat si přehnané starosti. Obtížně deleguje pravomoci.
Specialista	Houževnatý a cílevědomý, sám sebe motivuje. Poskytuje znalosti a dovednosti, které bývají vzácné.	Přispívá pouze na úzkém poli. Prodlévá na formálních detailech.

Týmové role jsou spíše shlukem různých vzorců chování než individuálními rysy nebo charakteristikami. V praxi bývají zpravidla analyzovány ve třech kategoriích:

Preferované role – jsou to role, ve kterých se kandidát nebo posuzovaná osoba cítí pohodlně a které působí přirozeně.

Zvládnutelné role – jsou to ty role, které jedinec dokáže hrát, pokud je to žádoucí z hlediska potřeb týmu.

Nejméně preferované role – jsou to ty role, ve kterých se jedinec necítí pohodlně a které pro něj nejsou přirozené.

Devět týmových rolí může být také rozděleno do kategorií akční role, společenské role a role spočívající v přemýšlení.

Akční – Dokončovatel, Realizátor, Tvarovač
Společenské – Koordinátor, Vyhledávač zdrojů, Týmový pracovník
Přemýšlející – Poradce, Tvůrce, Specialista

Žádná jednotlivá týmová role nebo charakteristika by neměla být zvažována izolovaně. Mělo by se spíše přihlížet ke specifické kombinaci rolí zastoupených v profilu posuzované osoby a zřetel by měl být brán vždy na kontext a další dostupné informace. U některých jednotlivců jsou v jejich profilu zastoupeny pouze některé role a jejich profil je vyhraněný, u jiných jedinců bývá profil spíše mnohostranný, někdy i vyrovnaný a méně vyhraněný.

V podmínkách společnosti Makro ČR a Metro SR bývá profil Belbinových rolí zkoumán z hlediska, zda jsou u manažerských pozic dostatečně zastoupeny tzv. manažerské role v užším smyslu (Koordinátor, Tvarovač, Poradce), zda je viditelná role Tvarovače (vůdce) a zda lze tedy u uchazeče nebo pracovníka předpokládat určitou míru vůdcovství. Naopak u odborných (nemanažerských) pozic se pozornost více soustřeďuje na tzv. výkonné role (Realizátor a Dokončovatel), často ve spojitosti s rolí Specialisty. U obchodních pozic je speciální pozornost zaměřena na zastoupení „obchodní“ role Vyhledávač zdrojů.

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

Typologie MBTI vychází z Jungova vidění osobnosti. Jejími základními dimenzemi jsou extraverze – introverze, označované písmeny E a I, myšlení a cítění, pro něž jsou zavedeny zkratky T a F, intuice – smysly, se symboly N a S. Americké autorky metody

MBTI, I. Myersová a K. Briggsová ji obohatily o jednu další dimenzi usuzování – vnímání, značené J a P.

MBTI je tedy kombinací čtyř dimenzí a identifikuje šestnáct osobnostních typů. Výsledky získané toto metodou jsou považovány za významné z hlediska rozhodovacího, z hlediska manažerského stylu, ale i z hlediska individuálního způsobu řešení problémů. Současně jsou též snadno a prakticky použitelným a respektovaným vodítkem pro porovnání požadavků určité funkce nebo pracovního místa s profilem uchazeče. Pomocí této metody se dají hledat navzájem kompatibilní typy nadřízených a podřízených i složení optimálně vyvážených pracovních týmů. Výhodou tohoto pojetí typologie a uznávanou předností tohoto nástroje je, že to, co zjišťuje, nijak nehodnotí. MBTI neříká, že jeden typ je horší nebo lepší, pouze konstatuje to, co je, aniž by vnucoval, co „má být". Popisuje preference, typy zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti. Žádnou z preferencí nepovažuje za nadřazenou a všechny jsou stejně důležité. Má solidní teoretické zázemí vycházející z respektovaného C. G. Junga a je podložena prověřeným empirickým nástrojem (Čakrt, 2004, Čakrt, 2005, Krueger & Thuesenová, 2004).

V podmínkách společnosti Makro ČR a Metro SR je metoda MBTI využívána zejména v souvislosti s metodou KUD k získání cenných informaci o vývoji osobnosti posuzovaného pracovníka, o případných rozdílech mezi jeho kořeny osobnosti a současným stavem, o vlivu vykonávané profese na jeho osobnost apod. Zatímco MBTI informuje o základním nastavení osobnosti (o jejích dlouhodobých kořenech), metoda KUD postihuje spíše aktuální stav a představuje spíše krátkodobější pohled na fungování konkrétní osobnosti. Získané výsledky tedy přinášejí vývojový aspekt, mnohé nové informace o zkoumaném jedinci, ale v mnoha případech mají i korektivní funkci, upřesňují známé informace, dávají je do přesnějších souvislostí, vysvětlují některé typy jednání, případně vyvolávají nové otázky, které je třeba zodpovědět.

GEIS (General Emotional Intelligence Scale)

Metoda vychází z teoretického konceptu emoční inteligence, který byl původně navržen, aby doplnil obecnou (kognitivní) inteligenci (IQ), protože se zdá, že IQ adekvátně nevysvětluje individuální rozdíly při dosahování úspěchu v práci a v životě obecně. Jsou potřebné jiné rysy vztahující se k emočnímu fungování, aby byly lépe

vysvětleny individuální rozdíly při dosahování životního, ale i úžeji pracovního úspěchu (Mehrabian, 2001, Goleman, 1995).

GEIS se skládá ze dvou komponent: (a) z emoční inteligence a (b) z emočního uvažování. Emoční uvažování je extrémně důležitým a novým aspektem nízké emoční inteligence. Ve výzkumech Mehrabiana bylo prokázáno, že emoční škála uvažování je klíčovým faktorem, který vysvětluje selhání při dosahování úspěchu v práci a v životě obecně. Z celkového počtu 45 položek, z kterých se skládá metoda GEIS, tvoří položky emočního uvažování přibližně 20 procent, tj. 8 položek.

Respondenti využívají při odpovědích devíti bodovou škálu souhlasu a nesouhlasu u každé ze 45 položek testu. Čas potřebný k vyplnění této metody se pohybuje zhruba kolem 10 minut.

V podmínkách společnosti Makro ČR a Metro SR je metoda GEIS využívána ke zjištění, zda posuzovaná osoba pracuje s emocemi, zda jim alespoň částečně rozumí, zda si uvědomuje, že emoce jsou důležitým prostředkem při budování dlouhodobých a trvalých vztahů s partnery, zda je schopna je využívat při ovlivňování a přesvědčování partnerů a zda je využívá zejména v manažerské a obchodní činnosti. Zjištěné výsledky jsou samozřejmě dávány do vzájemné souvislosti s informacemi získanými jinými metodami, postupy a zdroji.

Dotazník motivace k výkonu – LMI

Motivace k výkonu se využívá jako koncept sloužící k vysvětlení rozdílů v individuálním chování v různých oblastech všedního života – ve škole, při sportu a v neposlední řadě v zaměstnání. Vedle kognitivních schopností a vedle emoční inteligence bývá za další obecný znak nebo skupinu znaků relevantních pro profesní úspěch považována obecně pojata motivace k výkonu.

LMI existuje ve formě tužka – papír, ale dá se administrovat i počítačově. Dotazník se skládá ze 170 položek a pokrývá 17 škál výkonové motivace. Úkolem probanda je u každého výroku označit na sedmistupňové škále číslo od “1“ (naprosto nesouhlasí) do „7“ (naprosto souhlasí). Položky všech 17 škál se střídají tak, aby se redukoval efekt nasycení a aby se udržela pozornost probanda.

Stručný popis škál (dimenzí)[30]

Vytrvalost (VY)

Vytrvalost je míněna jako výdrž a nasazení sil pro zvládnutí úkolů, které jsme si stanovili sami, nebo nám je někdo určil. Osoby s vysokými hodnotami jsou charakteristické tím, že pracují na svých úkolech soustředěně a udržují přitom dostatečnou úroveň energie. Objevující se potíže zvládají s velkým nasazením sil a zvýšeným úsilím. Jsou schopné zaměřit svou pozornost zcela na průběh práce, a při plnění nějakého důležitého úkolu si nenechají odvést pozornost.

Dominance (DO)

Dominance popisuje tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé a vést je. Dominance také obsahuje výraznou komponentu vitality. Také vzhledem ke komponentě síla prosazení stojí dominance ve vztahu k celkovému znaku extraverze. Ve spolupráci jsou osoby s vysokými hodnotami výrazně orientované na ostatní. Ujímají se iniciativy a rády drží věci ve svých rukou. Přesvědčují svým vystupováním a jsou ochotné převzít za ostatní odpovědnost. V pracovní skupině hrají rády vedoucí roli. Mají sklony k tomu, používat ostatní pro svůj prospěch.

Angažovanost (AN)

Angažovanost tématizuje osobní ochotu podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce. Osoby s vysokými hodnotami jsou dlouhodobě angažované. Hodně pracují a necítí se dobře, pokud nemají co dělat. Také po zvláště namáhavých fázích nepotřebují na odpočinek mnoho času. Vyznačují se vysokou úrovní aktivity, oproti jiným aktivitám získává práce prioritu. Za určitých okolností opomíjejí další důležité stránky života a v extrémním případě bývají označováni za workoholiky.

Důvěra v úspěch (DU)

Důvěra v úspěch popisuje předjímání výsledků určitého chování, a sice vzhledem k možnosti zdaru. Důvěra v úspěch je úzce spojena s celkovým sebevědomím a je příbuzná motivační komponentě „naděje na úspěch“. Projevuje se v tom, že úspěch se předpokládá jako pravděpodobný výsledek chování. Osoby s vysokými hodnotami počítají s tím, že dosáhnou svého cíle i v případě nových nebo těžkých úkolů. Jednají

[30] Popis škál podle Schuler, Prochaska, 2003, s. 13 – 15, kráceno

s očekáváním, že úspěšně využijí své schopnosti, dovednosti a znalosti také pokud se objeví potíže nebo konkurence.

Flexibilita (FX)

Flexibilita se týká způsobu, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly. Osoby s vysokými hodnotami jsou otevřené a mají zájem; jsou ochotné přizpůsobit se různým podmínkám v povolání. Změny a otevřené situace je nijak neohrožují. Milují kouzlo nového a dávají přednost situacím, ve kterých se dozvědí něco jiného a mohou něco zažít, i když proto musí počítat s nepříjemnostmi, protože je tu stálé riziko selhání. Flexibilita také znamená ochotu ke změně a potřebu změny.

Flow (FL)

Flow označuje tendenci věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů a s vysokým soustředěním. Osoby s vysokými hodnotami se často plně „zaberou“ do práce a zapomenou přitom na celý svět a vše ostatní kolem sebe. Ve stavu flow je práce zpravidla prožívána jako něco pozitivního. Možným pozadím tohoto stavu je vyhnutí se zaměření pozornosti na sebe sama, které bývá často vnímáno jako negativní.

Nebojácnost (NE)

Nebojácnost hraje důležitou roli v mnoha běžných konceptech motivace – ostatně v negativní formě jako obava z neúspěchu, která je velmi blízko osobnostnímu znaku neuroticismus. Osoby s vysokými hodnotami nemají strach ze selhání nebo z negativního hodnocení. Před důležitými úkoly a situacemi nejsou v takovém napětí, aby tím byl negativně ovlivněn výsledek jejich činnosti. Úvahy o situacích náročných na výkon v nich zpravidla nevyvolávají negativní pocity. Jsou emocionálně stabilní a schopné snášet zátěž. Frustrace vyplývající z neúspěchu u nich nepůsobí nějaké trvalejší omezení.

Internalita (IN)

Internalitou se rozumí generalizované přesvědčení, že výsledky činnosti jsou prožívány spíše jako způsobené vlastní osobou a je za ně vnímána vlastní odpovědnost, místo aby byly přiřazovány vnějším příčinám. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že vysvětlují výsledky a důsledky svého chování vnitřními příčinami. Jsou přesvědčeny, že

většina událostí v jejich životě závisí na nich samých, na vlastním chování a nasazení sil.

Kompenzační úsilí (KU)

Kompenzační úsilí bylo vybráno jako označení té části osobního úsilí a vynaložení sil, které vyplývá z obavy z neúspěchu a selhání. Jedná se do určité míry o konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu na rozdíl od sklonu snižovat úroveň nároků nebo „vyklidit pole“. Osoby s vysokými hodnotami mají sklon k tomu, investovat velké úsilí a námahu, aby se vyhnuly neúspěchu. V situacích, kdy je v zaměstnání nutné podat výkon, se často stává, že jsou přespříliš připravené.

Hrdost na výkon (HV)

Zdroj motivace k podání profesního výkonu je v potřebě zažívat opakovaně pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem. Hrdost na výkon odráží afektivní konsekvence výkonových situací a jejich pocitové zpracování ve vztahu k pocitu vlastní hodnoty. Osoby s vysokými hodnotami jsou spokojené, pokud podaly maximální výkon. Pociťují uspokojení z toho, že zvyšují vlastní výkon, snadno se ovládají prostřednictvím jejich ctižádosti a jejich sebeúcta je závislá na výkonu.

Ochota učit se (OU)

Ochota učit se označuje snahu přijímat nové vědění, tedy rozšiřovat své znalosti. Osoby s vysokými hodnotami touží po vědění a mají zájem. Z vlastního popudu investují čas a námahu, aby se naučily něco nového a aby se dále rozvinuly ve svém vlastním oboru. Cení si zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek.

Preference obtížnosti (PO)

Preferencí obtížnosti je míněna volba úrovně nároků a rizik u úkolu. Osoby s vysokými hodnotami dávají přednost těžkým otázkám a náročným úkolům, které vyžadují vysokou míru šikovnosti. Po úspěšném zvládnutí úkolů zvýší svou úroveň nároků. Zvláštní výzvou jsou pro ně úkoly, u kterých je zvýšená možnost selhání, objevující se problémy jsou spíše pobídkou než překážkou.

Samostatnost (SA)

Samostatnost charakterizuje sklon k autonomnímu chování. Osoby s vysokými hodnotami jsou raději zodpovědné za své záležitosti samy, než aby akceptovaly direktivy druhých. Chtějí určovat samy svůj způsob práce a rády se samostatně rozhodují.

Sebekontrola (SK)

Sebekontrola se vztahuje na způsob organizace a provádění úkolů. Osoby s vysokými hodnotami se vyznačují tím, že se obecně dlouhodobě dobře organizují, neodkládají vyřízení svých povinností. Je pro ně snadné soustředit se na své úkoly. Dokážou se donutit k disciplinované a soustředěné práci, dokážou si leccos odepřít, aby dosáhly dlouhodobých cílů.

Orientace na status (OS)

Orientace na status popisuje úsilí o dosažení důležité role v sociálním prostředí a předního místa v sociální hierarchii. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají sociální uznání za své výkony, usilují o odpovědné pozice a dbají na svůj profesní postup. Možnost udělat kariéru je pro ně důležitou motivací pro podávání profesních výkonů.

Soutěživost (SO)

Soutěživost pojímá tendenci prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon. Osoby s vysokými hodnotami vyhledávají soutěž a srovnání s druhými lidmi. Chtějí být lepší a rychlejší než ostatní. Je pro ně důležité vyhrávat a posiluje je to.

Cílevědomost (CV)

Předmětem škály cílevědomost je vztah k budoucnosti – v různých časových rozmezích. Osoby s vysokými hodnotami si kladou cíle, jsou orientované na budoucnost a mají vysoké nároky na to, co ještě chtějí vykonat a dosáhnout. Mají představu o tom, jak by měla vypadat řešení jejich úkolů, tvoří dlouhodobé plány a vědí, v jakém směru se osobně ještě chtějí rozvíjet a dostávat dál.

V podmínkách společnosti Makro ČR / Metro SR je v případě využívání výsledků získaných metodou LMI kladen důraz na celkové skóre. Předpokládá se, že vnitřní

motivace k výkonu by měla být u posuzovaných osob minimálně průměrně rozvinuta, v optimálním případě by se měla blížit k maximální hodnotě 9, na škále 1 – 9. U manažerských pozic je zřetel brán především u faktorů vytrvalost, cílevědomost, dominance, internalita a samostatnost. U obchodních pozic není až tak důležitá dominance, ale přistupuje navíc soutěživost a ochota učit se. Vždy je rámcově přihlíženo, jakých výsledků osoba dosáhla ve škále angažovanost (ochota hodně a intenzivně pracovat, podávat i v dlouhodobější perspektivě vysoký pracovní výkon).

Závěry psychologického posuzování

Souhrn psychologických závěrů a doporučení bývá zpracován v různých formách a formátech v závislosti na konkrétních potřebách a požadavcích daného zadavatele organizace.

Pokud je vyžadována podrobná a strukturovaná zpráva (což bývá nárokováno spíše výjimečně), výsledná zpráva se skládá z následujících nebo podobných částí: obecná charakteristika posuzované osoby, charakteristika osobnosti, motivace, sebehodnocení, předpoklady pro manažerskou práci, potenciální rizika, závěry a doporučení.

V převažující většině situací je vyžadováno stručné psychologické posouzení pracovní způsobilosti ve formě jednostránkového psychologického profilu, který se skládá ze tří částí: silné stránky – osobnost, slabší stránky – osobnost a doporučení pro další rozvoj (v bodech práce na sobě a doporučovaná školení nebo tréninky).

Závěrem je možné zopakovat a zdůraznit, že se psychologické metody v personální činnosti společnosti Makro ČR / Metro SR poměrně rozsáhle využívají, ale vždy jako doplňková metoda. Pokud jsou využívány rozumně a moudře, mohou přinést významný užitek, ale v případě nesprávného použití mohou způsobit i zbytečnou škodu.

4 Popis výzkumu

Úspěšnost výběru zaměstnanců na základě AC je z metodického hlediska obtížně měřitelná. Velmi nesnadné je pro tento účel vytvořit srovnatelné skupiny, kde jedinou proměnnou je právě výběr na základě AC. Rozhodně nelze k problému přistoupit tak, že bychom jednoduše a přímo srovnali skupinu těch, kteří v AC uspěli s těmi, kteří neuspěli a sledovali jejich další uplatnění ve společnosti. Za prvé ti, kteří uspěli se dostávají zpravidla do vyšší, náročnější (v případně povýšení interního uchazeče), případně pro ně nové pozice (v případě externího náboru). Tato změna samozřejmě představuje určitou míru rizika, že vybraný uchazeč na pracovní pozici neuspěje. Na druhé straně jsou uchazeči úspěchem v AC motivováni, je jim věnována nadstandardní péče ohledně tréninku, zaškolení, tutoringu, praktického zácviku apod., což jsou podstatně kladné faktory. U skupiny neúspěšných se výsledek AC projevuje v opačné formě: na pozici, kterou úspěšně zastávají, a která byla odrazovým můstkem pro aspiraci na vyšší pozici, není pro ně až tak obtížné se dále uplatnit, mohou však být výsledkem AC aktuálně velmi demotivováni, rovněž jejich očekávání dalšího uplatnění ve společnosti tím může být dlouhodobě značně otřeseno. Neúspěšní externí kandidáti, mohou odcházet s negativními pocity vůči organizaci, v rámci které se ucházeli o volnou pracovní pozici. Tomu je nutné předejít kvalitní selekcí kandidátů, kteří budou doporučeni pro absolvování AC, precizním předání informací posuzovaných kandidátů a objektivní zpětnou vazbou. Další metodickou překážku posouzení úspěšnosti AC představuje i to, že pracovníci v nové pozici, na kterou byli vybráni prostřednictvím AC, mohou být jen obtížně srovnáváni s pracovníky, kteří na této pozici již řadu let působí.

Z těchto důvodů jsem využila poměrně unikátní příležitost, kdy ve společnosti Makro ČR / Metro SK je zaváděn zcela nový projekt „delivery“, s novými nároky na nově vzniklou pozici Delivery Manager, do kterého prakticky ve stejný okamžik nastupuje velká skupina zaměstnanců, kteří všichni prošli AC. Zároveň v průběhu této doby také dochází k redesignu pozice Field Operations Manager. V souvislosti s nově vzniklými nároky je tato pozice obsazována novými zaměstnanci. Tuto skupinu jsem dále zúžila na zaměstnance, kteří na tyto pozice nastoupili v průběhu v období od října roku 2009

do konce roku 2011. Tím získávám dobře srovnatelnou skupinu s prakticky jedinou významnou proměnou, kterou jsou závěry a doporučení učiněná na základě zjištění v rámci výběrové metody AC. Výsledek AC jsem tak nyní schopna porovnat s reálnou mírou úspěšnosti, se kterou se tito zaměstnanci uplatňují ve výkonu této hodnocené pozice.

4.1 Cíl a hypotéza výzkumu

Cílem výzkumu je ověřit míru úspěšnosti metody AC, která je používána k hodnocení a výběru uchazečů na konkrétní pracovní pozici, tedy v tomto případě na pozice Field Operations Manager a Delivery Manager ve společnosti Makro ČR / Metro SR.

Ověřovaným efektem je prediktivní validita, tedy to jestli úroveň požadovaných kompetencí zaměstnanců odpovídá hodnocení, které bylo provedené výběrovou metodou AC.
Prediktivní validita AC tak bude testována na základě následující hypotézy:

2) *V Assessment centru stanovené hodnocení vhodnosti kandidáta na konkrétní pracovní pozici odpovídá míře vhodnosti umístění tohoto zaměstnance na danou pozici vyjádřené nadřízeným manažerem na základě prokazovaného pracovního výkonu.*

Záměrem výzkumu je praktické využití zjištěných závěrů v praxi konkrétní organizace. Výsledky této evaluace nebudou sloužit jako podklad pro rozhodnutí, zda bude i nadále výběrové řízení na pozice FOM a DM realizováno metodou AC; cílem je především poskytnout zpětnou vazbu realizátorům konkrétního AC, kteří usilují o neustálé zefektivňování jeho podoby. Nesmírně významné je rovněž i využití výsledků pro individuální rozvoj účastníků projektu, tj. poskytnout jim zpětnou vazbu o jejich vývoji na dané pozici a připravit pro ně individuální tréninkové a vzdělávací programy k posílení těch klíčových kompetencí, které zatím nedosahují požadované úrovně.

4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Cílem metody AC je predikce budoucího pracovního chování. Naplnění tohoto cíle bylo ověřováno u zaměstnanců, kteří v rámci výběrového řízení prošli assessment centrem a na základě jeho výsledku byli přijati na obsazovanou pracovní pozici. Na tomto místě je třeba ještě zmínit, že finální rozhodnutí o přijetí či nepřijetí kandidáta na pracovní pozici je v kompetenci liniového nadřízeného po konzultaci s metodickým nadřízeným. V organizaci bylo zavedeno interní pravidlo, že na volnou pracovní pozici nebudou přijati pracovníci, kteří budou na základě celkového hodnocení AC označeni jako *nevhodní* pro výkon dané pozice.

Základní soubor tvoří všichni zaměstnanci, kteří v současné době působí na pozici FOM a DM ve společnosti Makro ČR / Metro SK. Tento základní soubor tvoří v současné době 35 zaměstnanců. Celková míra návratnosti byla 88,6%. Výzkumný vzorek, tedy skupina jednotek, které skutečně pozorujeme, je oproti základnímu souboru zúžena o zaměstnance, kteří na tyto pozice nastoupili před 1. říjnem 2009. Důvodem je především fakt, že podoba AC byla v průběhu doby upravována, například sledovaným kompetencím byla přisuzována odlišná váha než v současné době. Aktuální podoba AC je používána právě od podzimu roku 2009.

Celkem tedy byla prediktivní validita ověřována u 21 zaměstnanců. V případě výzkumného vzorku je míra návratnosti dotazníků 100%. Míra vhodnosti umístění zaměstnance na pracovní pozici FOM, resp. DM byla hodnocena u každého zaměstnance jeho aktuálním přímým nadřízeným pracovníkem zastávajícím pracovní pozici – ředitel velkoobchodní jednotky. Dále byla u jednotlivých zaměstnanců hodnocena současná úroveň klíčových kompetencí, na základě jejich prokazovaného pracovního výkonu.

4.3 Metody sběru a zpracování dat

Sběr dat byl proveden dotazníkovým šetřením. Celkem bylo osloveno 19 respondentů – všichni zastávají v Makro ČR / Metro SK pozici *ředitel velkoobchodní jednotky.* Dotazník byl zpracován jako webový formulář na webovém portálu www.vyplnto.cz.
Vzhledem k tomu, že všichni respondenti prošli v průběhu roku 2011 rozvojovým AC, byli v době výzkumu s metodikou hodnocení jednotlivých kompetencí již dostatečně obeznámeni. V organizaci také každoročně probíhá hodnocení manažerského potenciálu, jehož součástí je také hodnocení klíčových manažerských kompetencí podle základního modelu, který je používán v celé mateřské společnosti METRO Group. Nebylo tedy nutné respondenty speciálně proškolovat, metodika hodnocení byla také popsána v přiložené pozvánce k průzkumu.
Dotazník popisuje **hlavní hodnocené kompetence** u jmenovaného zaměstnance, které jsou sledovány a hodnoceny v rámci výběrové metody AC. Pro orientaci na škálách jsou na začátku dotazníku očíslovány a obecně popsány hodnoty, kterých může hodnocení dané kompetence nabývat, respektive popsáno chování, které odpovídá daným hodnotám.
U jednotlivých škál jsou pak uvedeny ještě konkrétnější popisy chování odpovídajícího oběma krajním hodnotám škály, tak jak se projevuje v souvislosti s danou kompetencí.
Dále byly do dotazníku začleněny dvě doplňující otázky. První postihuje **celkové hodnocení míry vhodnosti** umístění zaměstnance na pracovní pozici hodnocenou nadřízeným zaměstnancem na základě skutečného pracovního výkonu. Toto hodnocení je stěžení pro provedení výzkumného šetření. K celkovému hodnocení byla využita čtyřbodová škála tak, aby hodnocení manažerů bylo možno srovnat se závěry z AC.
Ve druhé otázce měli manažeři označit minimálně jednu a maximálně pět kompetencí, které jsou pro výkon daného zaměstnance z hlediska specifik konkrétní pozice nejdůležitější. Tím získáme informace o tom, jakou váhu vědomě přisuzují nadřízení zaměstnanci jednotlivým kompetencím. Zda tyto deklarované rozhodující kompetence se skutečně uplatnily v jejich reálném posouzení daného zaměstnance, jsem zjišťovala na základě toho, do jaké míry korelují hodnoty těchto deklarovaných kompetencí s výsledným hodnocením zaměstnance u každého manažera. Předpoklad, že jejich

výsledná hodnocení budou silně korelovat s jimi určenými klíčovými kompetencemi, se sice většinou potvrdil, ale jak ukazují výsledky, ne vždy a bezvýhradně.

Pro ověření platnosti hypotézy je nezbytné získat dva typy dat. Prvním typem jsou závěry učiněné na základě pozorovaného a hodnoceného výkonu v AC. Provedla jsem tedy analýzu interních dokumentů – závěrečných zpráv z AC. Posuzovatelé v rámci AC hodnotí kompetence uchazeče na základě výkonu v jednotlivých modelových situacích. Doplňkovým podkladem jsou pak psychodiagnostické testy. Na základě integrace těchto hodnocení od jednotlivých hodnotitelů pak vychází závěrečné konstatování o míře vhodnosti kandidáta na konkrétní pracovní pozici.

Dotazníkem, který byl v rámci výzkumného šetření předložen nadřízeným zaměstnancům (viz. příloha C) byla ověřována i obsahová validita AC. Konkrétně byli dotazováni na kompetence, které považují za klíčové ve vztahu ke konkrétním pracovním místům.

4.4 Interpretace výsledků

Závěry z AC představují hodnocení předvedeného chování, resp. klíčových kompetencí posuzovaného uchazeče. Souhrnný závěr o míře vhodnosti přijetí kandidáta na obsazovanou pozici tvoří podklad pro rozhodování o jeho přijetí. Výběrové rozhodnutí je založené na předpokladu, že výsledky z AC představují předpověď budoucího pracovního chování. A právě přesnost této předpovědi je efektem, jehož naplnění indikuje míru účinku AC v podniku.

Z předchozího vyplývá, že cíl AC je naplněn tehdy, když výsledky z AC (predikované pracovní chování) korespondují se skutečným hodnocením pracovního výkonu. Pro závěrečnou analýzu jsem využila informaci o celkové míře vhodnosti kandidáta pro obsazovanou pracovní pozici FOM, resp. DM. Hodnocení jednotlivých kompetencí nadřízenými zaměstnanci jsem použila pro dodatečné analýzy, týkající se především míry uplatnění těchto kompetencí na pracovních pozicích FOM a DM, tedy toho, jakou váhu jednotlivým kompetencím nadřízení zaměstnanci reálně přisuzují ve vztahu

k celkovému hodnocení výkonu. K této analýze jsem využila Pearsonova korelačního koeficientu.

Respondenti hodnotili u svých podřízených zaměstnanců celkem 12 kompetencí. Tyto kompetence vycházejí z 6 klíčových kompetencí[31] definovaných společností METRO Group. Pro účely výběru a hodnocení lidí pomocí AC byl ve společnosti Makro ČR / Metro SK vytvořen model 12 kompetencí, resp. subkompetencí. Jejich přehled znázorňuje následující tabulka:

Tabulka 1: Přehled klíčových kompetencí společnosti METRO Group a jejich adaptace na 12 klíčových kompetencí používaných v lokálních podmínkách společnosti Makro ČR / Metro SK

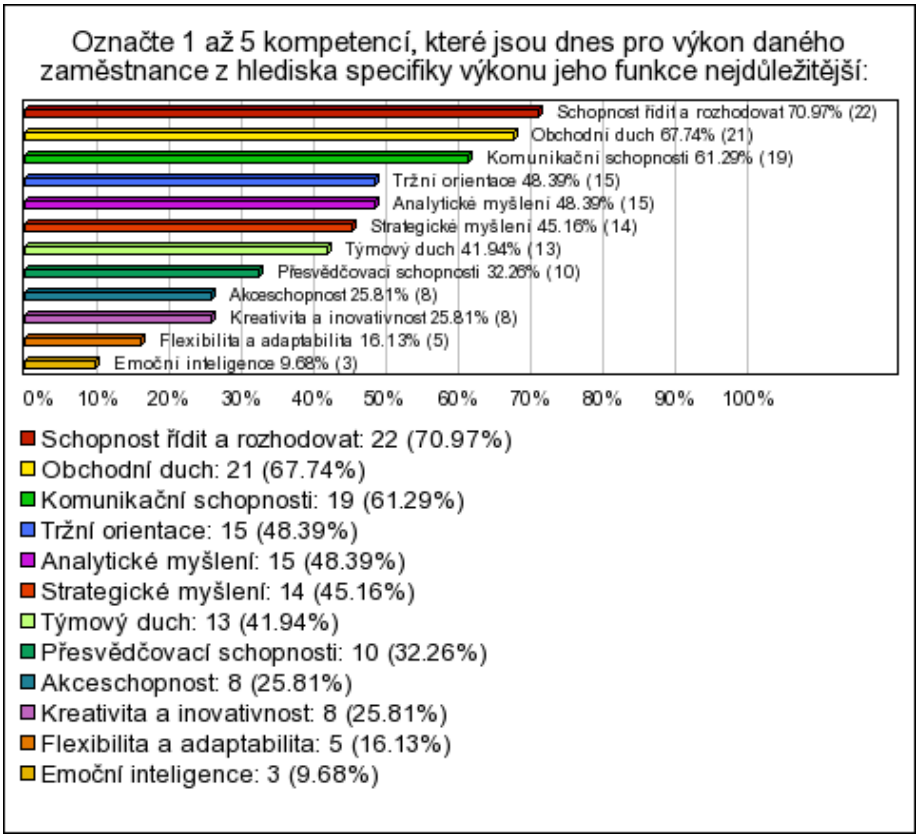
METRO CORE COMPETENCIES	Kompetence používané pro účely výběru a hodnocení lidí v Makro ČR / Metro SK
Analytical and strategic competence	Strategické myšlení
Strategický přístup	Analytické myšlení
Leadership	Schopnost řídit a rozhodovat
Vůdcovství	Přesvědčovací schopnosti
Social skills	Komunikační schopnosti
Umění jednat s lidmi	Emoční inteligence
Result orientation	Akceschopnost
Zaměření na cíl a výsledek	Týmový duch
Market and customer orientation	Obchodní duch
Zákaznický přístup	Tržní orientace
Ability to bring about change	Kreativita a inovativnost
Orientace na změnu a vývoj	Flexibilita a adaptabilita

Zdroj: autorka (přizpůsobeno dle materiálů společnosti METRO Group)

Následující graf označuje hodnocení váhy jednotlivých kompetencí provedeného celkem 19 respondenty. Z grafu je jasně patrné, že jako tři nejklíčovější kompetence pro úspěšné vykonávání pozice FOM, resp. DM jsou vnímány *schopnost řídit lidi a rozhodovat, obchodní duch a komunikační schopnosti.*

[31] Tzv. METRO Core Competencies byly definovány jako základ pro řízení a rozvoj lidí v rámci společnosti METRO Group v roce 1998. Představují společný rámec pro hodnocení zaměstnanců, jejich rozvoj, výběrové a náborové procesy a dále také směřování rozvojových a tréninkových procesů v organizaci.

Graf 1: Přehled nejdůležitějších kompetencí pro výkon pozice FOM a DM na základě hodnocení provedeného dotazníkovým šetřením



Zdroj: www.vyplnto.cz

Tabulka 2: Korelace jednotlivých hodnocených kompetencí s celkovým hodnocením vhodnosti přijatého kandidáta na pozici FOM, resp. DM

Pearsonova korelace skórů mezi otázkami	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	**14**
2 - Strategické myšlení	1,00	0,66	0,61	0,19	0,16	0,21	0,37	0,24	0,34	0,25	0,19	0,25	**0,55**
3 - Analytické myšlení	0,66	1,00	0,64	0,21	0,19	0,28	0,52	0,14	0,25	0,30	0,03	0,21	**0,42**
4 - Schopnost řídit a rozhodovat	0,61	0,64	1,00	0,23	0,38	0,55	0,30	0,43	0,03	-0,04	0,02	0,20	**0,58**
5 - Přesvědčovací schopnosti	0,19	0,21	0,23	1,00	0,53	0,26	0,28	0,20	0,33	0,39	0,35	0,54	**0,28**
6 - Komunikační schopnosti	0,16	0,19	0,38	0,53	1,00	0,52	0,22	0,23	0,21	0,13	0,04	0,38	**0,34**
7 - Emoční inteligence	0,21	0,28	0,55	0,26	0,52	1,00	0,12	0,51	-0,05	-0,25	-0,03	0,44	**0,36**
8 - Akceschopnost	0,37	0,52	0,30	0,28	0,22	0,12	1,00	0,33	0,43	0,31	0,60	0,44	**0,44**
9 - Týmový duch	0,24	0,14	0,43	0,20	0,23	0,51	0,33	1,00	0,25	0,02	0,27	0,34	**0,40**
10 - Obchodní duch	0,34	0,25	0,03	0,33	0,21	-0,05	0,43	0,25	1,00	0,77	0,25	0,13	**0,32**
11 - Tržní orientace	0,25	0,30	-0,04	0,39	0,13	-0,25	0,31	0,02	0,77	1,00	0,05	-0,01	**0,14**
12 - Kreativita a inovativnost	0,19	0,03	0,02	0,35	0,04	-0,03	0,60	0,27	0,25	0,05	1,00	0,58	**0,26**
13 - Flexibilita a adaptabilita	0,25	0,21	0,20	0,54	0,38	0,44	0,44	0,34	0,13	-0,01	0,58	1,00	**0,60**
14 - Považujete přijetí a zařazení daného zaměstnance na posuzovanou pozici za:	**0,55**	**0,42**	**0,58**	**0,28**	**0,34**	**0,36**	**0,44**	**0,40**	**0,32**	**0,14**	**0,26**	**0,60**	

Zdroj: autorka

Zajímavé porovnání přinášejí výsledky na základě srovnání hodnocení jednotlivých kompetencí v souvislosti s posouzením celkové vhodnosti přijetí zaměstnance na danou pozici.

Jak je názorně vidět v tabulce 4.2, ve chvíli, kdy nadřízení zaměstnanci označují důležitost jednotlivých kompetencí ve vztahu k vykonávané pracovní pozici, uvádějí jako nejdůležitější ***schopnost řídit lidi a rozhodovat, obchodní duch a komunikační schopnosti.***

Jejich celkové reálné hodnocení vhodnosti obsazení pracovní pozice daným uchazečem ovšem nejvíce koreluje s jejich hodnocením daných uchazečů v těchto kompetencích: ***flexibilita a adaptabilita (0,60); schopnost řídit a rozhodovat (0,58) a strategické myšlení (0,55).***

Zaměstnanci, kteří získali v těchto kompetencích nejvyšší hodnocení jsou z tohoto pohledu vnímáni nadřízenými zaměstnanci jako nejvhodněji zařazení na tyto konkrétní pracovní pozice.

Lze vysuzovat, že míra nastavení požadavků na zaměstnance a na dosahování určených cílů a celková firemní kultura vyžaduje právě tyto kompetence, které zaměstnanci na dané pozici umožňují uspět. (Např. reálné upřednostnění flexibility a adaptability může vycházet z faktu, že nadřízený manažer oceňuje vysoce schopnost zaměstnance rychle se přizpůsobit novým podmínkám a plnit požadované úkoly (adaptabilita) a reagovat pozitivně na různorodé nároky provozu i na osobnost manažera samého - flexibilita). V tomto ohledu se ale jedná spíše o spekulace založené na autorčině znalosti prostředí organizace; nelze je tedy vnímat jako bezvýhradně platné.

Za komentář stojí i další hledisko, kterým je korelace jednotlivých kompetencí v rámci 6 klíčových kompetencí.

Ve většině případů vykazují korelace vysoké hodnoty. V případech, kde korelace je nízká – vztah mezi schopností řízení lidí a rozhodováním a přesvědčovacími schopnostmi (0,23) lze toto zjištění vykládat tak, že řízení lidí může mít autoritativní charakter (řízení s nižším přesvědčováním). Nicméně, toto může být do jisté míry vnímáno na druhé straně i jako pozitivum, především s ohledem na požadovanou rychlost a tempo plnění úkolů.

Stejně tak nižší vztah mezi akceschopností a týmovým duchem (0,33) může vycházet z předpokladu, že vždy jedna z kompetencí (řízení lidi, rozhodování a akceschopnost) popisuje více interní, motivačně volní faktory a naproti tomu druhá (přesvědčovací schopnosti a týmový duch) vyžaduje vysokou míru interakce s kolegy, podřízenými, atd. Na tato zjištění lze tedy pohlížet i tak, že zaměstnanec se rozhoduje o míře investované energie, tedy o tom, zda důraz bude klást více na provozní řízení procesů či na interpersonální interakce.

Základní souhrnný údaj o úspěšnosti AC přináší posouzení míry shody celkového hodnocení, resp. doporučení na základě závěrů AC a hodnocení celkové vhodnosti přijetí zaměstnance na konkrétní pracovní pozici. Míra shody je zde naprosto přesvědčivá, neboť na stejné škále, na které vyjádřilo své doporučení AC, vyjádřily s výběrem souhlas i manažeři, kteří hodnotili zaměstnance již podle výsledků předvedeného výkonu, tedy na základě reálné praxe.
Z 31 hodnocených zaměstnanců, kteří prošli AC a pracují v naší společnosti na uvedených dvou pozicích, jich 29 jejich nadřízení považují za vhodně zvolené (resp. jejich odpověď na otázku č. 14 – tedy *„Považujete přijetí a zařazení daného zaměstnance na posuzovanou pozici za:“* byla na úrovni „vhodné“, resp. „velmi vhodné“) Zdálo by se tedy, že prediktivní úspěšnost AC je 94%. K tomuto vzorku je ale třeba přičíst další 4 zaměstnance, kteří sice prošli AC, ale z pozic již odešli – jejich odchod budeme bez dalšího zkoumání – velmi striktně – považovat za známku nevhodnosti. Na druhou stranu bychom ale měli počítat ještě s dalším případem, kdy kandidát byl v AC jednoznačně nedoporučen, nadřízený jej přesto povýšil na obsazovanou pozici a tento zaměstnanec následně odešel, protože se prokázalo, že je nevhodný. Pokud sečteme všechny tyto případy, tedy 29+1 uchazečů v AC posouzených správně a 2+4 nesprávně. Takto stanovená úspěšnost predikce je 83%.
Z celkové skupiny zaměstnanců, kteří byli zahrnuti do tohoto dotazníkového šetření jen u 21 zaměstnanců máme k dispozici závěrečnou zprávu z AC s kvantifikovanou mírou vhodnosti přijetí kandidáta na obsazovanou pozici.
Pokud bychom u nich sledovali shodu posouzení celkové vhodnosti nadřízeným s mírou vhodnosti stanovenou v AC, korelace vychází na úrovni 0,52, což vyjadřuje, že

nadřízenými a na základě AC hodnocené míry vhodnosti kandidáta na obsazovanou pozici se výrazně přibližují.

Tabulka 3: Tabulka 2. rozšířená o korelace s celkovým hodnocením kandidáta z AC

Pearsonova korelace skórů mezi otázkami	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	AC
2 - Strategické myšlení		0,66	0,61	0,19	0,16	0,21	0,37	0,24	0,34	0,25	0,19	0,25	0,55	0,01
3 - Analytické myšlení	0,66		0,64	0,21	0,19	0,28	0,52	0,14	0,25	0,30	0,03	0,21	0,42	0,11
4 - Schopnost řídit a rozhodovat	0,61	0,64		0,23	0,38	0,55	0,30	0,43	0,03	-0,04	0,02	0,20	0,58	0,45
5 - Přesvědčovací schopnosti	0,19	0,21	0,23		0,53	0,26	0,28	0,20	0,33	0,39	0,35	0,54	0,28	0,27
6 - Komunikační schopnosti	0,16	0,19	0,38	0,53		0,52	0,22	0,23	0,21	0,13	0,04	0,38	0,34	0,22
7 - Emoční inteligence	0,21	0,28	0,55	0,26	0,52		0,12	0,51	-0,05	-0,25	-0,03	0,44	0,36	0,47
8 - Akceschopnost	0,37	0,52	0,30	0,28	0,22	0,12		0,33	0,43	0,31	0,60	0,44	0,44	0,24
9 - Týmový duch	0,24	0,14	0,43	0,20	0,23	0,51	0,33		0,25	0,02	0,27	0,34	0,40	0,38
10 - Obchodní duch	0,34	0,25	0,03	0,33	0,21	-0,05	0,43	0,25		0,77	0,25	0,13	0,32	-0,06
11 - Tržní orientace	0,25	0,30	-0,04	0,39	0,13	-0,25	0,31	0,02	0,77		0,05	-0,01	0,14	0,00
12 - Kreativita a inovativnost	0,19	0,03	0,02	0,35	0,04	-0,03	0,60	0,27	0,25	0,05		0,58	0,26	0,38
13 - Flexibilita a adaptabilita	0,25	0,21	0,20	0,54	0,38	0,44	0,44	0,34	0,13	-0,01	0,58		0,60	0,49
14 - Považujete přijetí a zařazení daného zaměstnance na posuzovanou pozici za:	0,55	0,42	0,58	0,28	0,34	0,36	0,44	0,40	0,32	0,14	0,26	0,60		0,52
AC - Celkové hodnocení z Assessment Centre	0,01	0,11	0,45	0,27	0,22	0,47	0,24	0,38	-0,06	0,00	0,38	0,49	0,52	

Zdroj: autorka

4.5 Shrnutí

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, je z metodického hlediska velmi obtížné měřit úspěšnost výběru zaměstnanců na základě AC. Ze závěrů učiněných na základě tohoto experimentálního šetření provedeného na vzorku zaměstnanců, kteří působí na pozicích Field Operations Managera a Delivery Manager ve společnosti Makro ČR / Metro SK, je možné vyvodit, že účelnost využívání této metody při výběru těchto pozic se podařilo na základě shromážděných dat prokázat.

Oproti v literatuře popsaným mírám prediktivní validity AC[32] se v případě těchto dvou konkrétních pracovních pozic podařilo prokázat validitu vyšší. Zřejmými důvody mohou být například detailně propracovaná podoba AC na tyto dvě konkrétní pozice, která je daná neustálým zlepšováním použitých psychodiagnostických postupů a metod, poměrně striktním hodnocením posuzovaných kandidátů v porovnání s hodnocením přímých nadřízených, ale také tím, že hodnotiteli jsou velmi zkušení psychologové s letitou praxí v oblasti pracovní psychologie a navíc se znalostí firemní kultury a prostředí společnosti Makro ČR / Metro SK, která je založená na dlouhodobé spolupráci v oblasti výběru zaměstnanců.

[32] Např. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání. Praha: Grada, 2007, s. 363)

ZÁVĚR

Metoda asssessment centre poskytuje organizacím širokou možnost využití k různým účelům personální práce. Tvoří součást firemní kultury, tedy její realizace firemní kulturu ovlivňuje.

Jak zmiňuje Hroník (2002) ve své publikaci, AC reprezentuje jeden z prvních poradenských přístupů s prolínáním externího a interního světa. Toto prolínání pak inspiruje řadu dalších rozvojových či poradenských aktivit.

AC je velmi komplexní metodou hodnocení lidí ať z hlediska jejich výběru, diagnostiky pracovních schopností či rozvoje jejich dovedností důležitých pro úspěšné vykonávání pracovní pozice. Proto je nutné, aby jeho podoba byla pečlivě připravena s ohledem na všechny dostupné informace a zdroje, které její realizátoři mohou při tvorbě konkrétních metod využít.

Co do investovaného času, finančních prostředků, energie všech účastníků, a to jak kandidátů, tak realizátorů a hodnotitelů, a dalších faktorů, které ovlivňují efektivitu assessment centra v podniku, je tato metoda výběru lidí na volné pracovní pozice jednou z nejnáročnějších.

Jak se ovšem ve firemní praxi ukazuje, je zároveň assessment centrum metodou, která nejlépe predikuje budoucí pracovní výkon zaměstnance. Dnes, v době vrcholící ekonomické krize, je efektivní výběr zaměstnanců pro zaměstnavatele klíčovým procesem v rámci řízení lidských zdrojů a efektivního fungování organizace jako takové.

Posuzovaným efektem v praktické části této diplomové práce byla predikce pracovního výkonu, tedy to, nakolik úroveň požadovaných kompetencí zaměstnanců odpovídá celkovému hodnocení, které bylo provedeno výběrovou metodou AC. Z realizovaných zjištění vyplývá, že metoda AC je v rámci společnosti Makro Cash & Carry ČR, s. r.o. a Metro Cash & Carry Slovakia, s. r.o. z hlediska výběru zaměstnanců na konkrétní pracovní pozice – Field Operations Manager a Delivery Manager – vhodně zvolenou výběrovou metodou. Doplňující zjištění, která byla provedena v souvislosti s hodnocením vnímání důležitosti jednotlivých kompetencí na těchto dvou pracovních

pozicích bylo zjištěno, které z těchto kompetencí považují nadřízení manažeři těchto zaměstnanců za klíčové. Z toho lze vycházet při další úpravě podoby assessment centra v rámci organizace. Výsledky korelací hodnocení jednotlivých kompetencí s celkovou vhodností zaměstnance vyjádřenou jednak nadřízenými zaměstnanci a dále i se závěry AC jako takového naznačují, že by bylo vhodné zvážit např. provedení evaluace v assessment centrech využívaných jednotlivých psychodiagnostických metod. Výstupy z této evaluace mohou posloužit k další optimalizaci celkové podoby assessment centra. Vhodnou praxí bude také do budoucna více zařazovat v rámci výběrového řízení do role hodnotitelů manažery a posilovat tak celkovou informovanost o důležitosti efektivního a kvalitně prováděného náborového procesu v návaznosti na cíle a směřování organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů.* Praha, Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. (2007): *Psychologie a sociologie* ř*ízení.* Praha, Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-169-0

BELBIN, R.M. (1993). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

ČAKRT, M.: (2004) *Typologie osobnosti. Přátelé, milenci, manželé, dospělí a děti*.Management Press, Praha. ISBN 978-80-7261-112-6

ČAKRT, M.: (2005) *Typologie osobnosti pro manažery (kdo jsem já, kdo jste vy?)*. Praha: Management Press. 257 s. ISBN 80-85943-12-3

GANESH, S.(2004): *Competency based HRM*. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN-13:978-0-07-052804-8

INTERNATIONAL TASK FORCE ON ASSESSMENT CENTER GUIDELINES. 2000. *Guidelines and ethical considerations for assessment center operation*. Pittsburgh: Development Dimensions International.

KOEGER, O. & THUESENOVÁ, J.M.: Typologie. Triton, Praha 2004. ISBN: 80-7254-577-9

KOUBEK, J.(2000): *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde, 2000, ISBN 80–86131–25-4

KOUBEK, J. (2003): *Personální práce v malých podnicích.* Praha, Grada, 2003, ISBN 80-247-0602-4

HRONÍK, F. (1999) *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Brno : Computer Press. ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, F. (2002). *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. Brno:ERA. ISBN 80-86517-20-9

HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8

HRONÍK, F. 2007. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, s.r.o. ISBN 978-80-254-0698-4

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. (2004). *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 80-247-0698-9

KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. 2006. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing. ISBN: 80-86851-29-X

KYRIANOVÁ, H. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 978-80-8647-121-1

ŘÍČAN, P. 1977: *Úvod do psychometrie. Psychodiagnostické a didaktické testy*,Bratislava.

SCHULER, H., PROCHASKA, M. 2003. *Dotazník motivace k výkonu – LMI.* Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-09-8

STÝBLO, J. 1994. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex ISBN 80-85780-06-2

ŠNÝDROVÁ, I..(2008).*Psychodiagnostika.*Praha, Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2165-1

SVOBODA, M. (2010). *Psychologická diagnostika dospělých.* Praha. Portál. ISBN: 978-80-7367-706-0

TERPAK, M. (2008). *Assessment center strategy and tactics.* Tulsa: PennWell Corporation. ISBN-13:978-1-59370-142-0

URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D. & ŠIRŮČEK, J.(2011) *Psychometrika: měření v psychologii*.Portál, Praha. ISBN 978-80-7367-836-4

VACULÍK, M. (2009). Assessment centrum – diagnosticko-výcvikový program v personalistice. In Baštecká, B. *Psychologická encyklopedie – Aplikovaná psychologie*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-470-0

VACULÍK, M. (2010). *Assessment centrum. Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, a.s. ISBN 978-80-903858-8-7

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

MEDZIHORSKÝ, Štefan. Řízení pomocí kompetencí. *Moderní řízení* [online]. 2005, č. 9 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-16776340-rizeni-pomoci-kompetenci

ŠUKALOVÁ, HRAŠKOVÁ. ASSESSMENT AND DEVELOPMENT CENTRE. *VADYBA / MANAGEMENT* [online]. 2006, 1 (10) [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Vadyba/10/Viera_Sukalova__Dagmar_Hraskova.pdf

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Role personálního útvaru a personální práce ve vytváření konkurenceschopné organizace.....11

Obrázek 2: Fáze personálního plánování.....15

Obrázek 3: Integrované řízení lidských zdrojů založené na schopnostech.....24

Obrázek 4: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků.....26

Obrázek 5: Kroky, které tvoří assessment centrum.....40

Obrázek 6: Zjednodušená organizační struktura provozního oddělení Makro ČR / Metro SK.....55

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled klíčových kompetencí společnosti METRO Group a jejich adaptace na 12 klíčových kompetencí používaných v lokálních podmínkách společnosti Makro ČR / Metro SK.....85

Tabulka 2: Korelace jednotlivých hodnocených kompetencí s celkovým hodnocením vhodnosti přijatého kandidáta na pozici FOM, resp. DM.....85

Tabulka 3: Tabulka 2. rozšířená o korelace s celkovým hodnocením kandidáta z AC.....88

Seznam grafů

Graf 1: Přehled nejdůležitějších kompetencí pro výkon pozice FOM a DM na základě hodnocení provedeného dotazníkovým šetřením.....84

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ K AC – *SIMULACE KRIZOVÉHO PRACOVNÍHO DNE* II
PŘÍLOHA B – UKÁZKA ZÁVĚREČNÉHO HODNOCENÍ Z AC – POZICE DELIVERY MANAGER V
PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK POUŽITÝ K VÝZKUMNÉMU ŠETŘENÍ IX

PŘÍLOHY

Příloha A – Hodnotící formulář k AC – *Simulace krizového pracovního dne*

MAKRO ČR

ASSESSMENT CENTRE

MODELOVÁ SITUACE

SIMULACE KRIZOVÉHO PRACOVNÍHO DNE

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Jméno účastníka	
Jméno hodnotitele	
Datum	

Posuzovací škála

1	2	3	4	5	6	7
Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování	Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování	Většinou nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy	Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů	Mírně převažující pozitivní a k situaci přiměřené vzorce chování s občasnými negativy	Významně převažující přiměřené a kompetentní chování s řídkými negativy	Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

SCHOPNOST ŘÍDIT LIDI A ROZHODOVAT	1	2	3	4	5	6	7
Negativní ukazatelé ◘ Nebere v úvahu všechny podstatné faktory ◘ Nedokáže vystihnout ten „pravý“ čas pro svá rozhodnutí	**Pozitivní ukazatelé** ◘ V obtížných nebo krizových situacích přijímá efektivní a účinná opatření ◘ Povzbuzuje konstruktivní diskusi lidí, kteří mají odlišný názor ◘ Zajímá se o názory druhých, ale v rozhodující chvíli bere na sebe zodpovědnost a rozhoduje ◘ Když je potřeba, dokáže zastávat role učitele nebo kouče						

PŘESVĚDČOVACÍ SCHOPNOSTI	1	2	3	4	5	6	7
Negativní ukazatelé ◘ Nedokáže podstatně ovlivnit názory „klíčových“ hráčů ◘ Nedokáže být aktivní celou dobu; nemá své jednání plně pod svou kontrolou ◘ Nereaguje adekvátně na nepříjemné situace; uchyluje se i k agresi	**Pozitivní ukazatelé** ◘ Prosazuje své názory, ale dokáže prosadit i názory jiných ◘ V diskusích se nevzdává snadno; dokáže „zlomit“ odpor silou svých argumentů ◘ Dovede využít takové argumenty, aby vyvrátil mylná tvrzení ◘ Dokáže získat podporu pro navrhované změny i pro své myšlenky						

KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI	1	2	3	4	5	6	7
Negativní ukazatelé ◘ Nedokáže formulovat své názory jasně a efektivně ◘ Nedostatečně využívá zdroje nonverbální komunikace ◘ Nereaguje přiměřeně na své okolí; nedokáže se vyrovnat s otázkami lidí kolem sebe	**Pozitivní ukazatelé** ◘ Dokáže používat zajímavý a květnatý jazyk; přichází s výstižnými příklady ◘ Dokáže rychle a přirozeně navazovat vztahy s jinými lidmi a to i neznámými osobami ◘ Dokáže umně vyjednávat s oponenty a dosahovat dohody ve prospěch svého týmu i celé své firmy ◘ Prezentace jsou srozumitelné, dobře připravené a účinné						

AKCESCHOPNOST	1	2	3	4	5	6	7

Negativní ukazatelé	Pozitivní ukazatelé
◘ Je patrný nedostatek znalostí; není si vědom svých předností ani slabin ◘ Má obavy přijímat riziková rozhodnutí ◘ Není schopen jasně definovat problém pokud jsou informace nekompletní nebo rozporné	◘ Je schopen měnit nové příležitosti v realitu ◘ Využívá své široké znalosti a rozsáhlé zkušenosti, aby se zaměřil na klíčové problémy ◘ Při jednání s různými typy lidí pružně mění manažerské styly ◘ Nebojí se odhalovat nedostatky, chyby a různá opomenutí

ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI	1	2	3	4	5	6	7

Negativní ukazatelé	Pozitivní ukazatelé
◘ Cíle volí náhodile ◘ Preferuje mechanistické, technické postupy před hledáním smysluplnosti navrhovaných akcí, opatření ◘ Projevuje svou bezradnost, malou pohotovost, nepřizpůsobivost měnícím se podmínkám	◘ Dokáže pohotově pracovat s prioritami ◘ Demonstruje přesvědčivě vzájemnou provázanost jednotlivých kroků ve svých názorech, návrzích, doporučeních ◘ Navrhovaná opatření zaměřuje na plnění cílů, je orientovaný spíše na praxi, realizaci než na teorii a teoretizování ◘ Vymezuje dostatečný čas na přípravu, nevrhá se do akcí bezhlavě

FLEXIBILITA A ADAPTABILITA	1	2	3	4	5	6	7

Negativní ukazatelé	Pozitivní ukazatelé
◘ Nepodrobuje kritice styl myšlení, který ochraňuje „status quo“ a tím zabraňuje úspěchu ◘ Není schopen realisticky posoudit své vlastní silné a slabé stránky	◘ Nezdary bere jako cenný zdroj poučení a příležitost ke zlepšení ◘ Postřehne a porozumí vztahům dříve než ostatní ◘ Jeho přístup k práci je založený na principu širokého záběru a preference dlouhodobosti ◘ Ve stresových situacích je schopen se nerozčílit a vyhnout se afektům a přehnaným emocionálním výstupům

Příloha B – Ukázka závěrečného hodnocení z AC – pozice Delivery Manager

MAKRO ČR

DELIVERY MANAGERS
ASSESSMENT CENTRE konané v Praze
23.10. 2009

SOUHRNÉ HODNOCENÍ

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Závěrečné hodnocení: 4,45

Jméno účastníka	**Martin X**
Jméno hodnotitele	
Datum	23.října 2009

Posuzovací škála

1	2	3	4	5	6	7
Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování	Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování	Většinou nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy	Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů	Mírně převažující pozitivní a k situaci přiměřené vzorce chování s občasnými negativy	Významně převažující přiměřené a kompetentní chování s řídkými negativy	Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

Komplexní záznamový arch

STRATEGICKÉ MYŠLENÍ	5,3	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky V modelové situaci „Akční plán“ dokázal najít strategické priority své firmy, uplatnil dlouhodobější vizi, zároveň však zformuloval jasné konkrétní cíle a plány na svém pracovišti.	**Doporučovaný rozvoj** Jedná se o výraznou přednost uchazeče.							

ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI	5,8	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky Jeho analýza je velmi podrobná, vyznačuje se v propojení jednotlivých oblastí do jednoho celku. Velmi cenné bylo to, že ve svých úvahách a analýzách propojoval oblast obchodu s logistikou.	**Doporučovaný rozvoj** Lépe a účinněji využívat své analytické schopnosti v kontextu konkrétní práce s lidmi.							

PŘESVĚDČOVACÍ SCHOPNOSTI	4,65	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky Jeho projev je velmi živý, temperamentní, signalizuje jeho velký zájem o problematiku. Dokáže dát najevo až nadšení. V diskusích se nevzdává, hledá nové argumenty, je vytrvalý.	**Doporučovaný rozvoj** Ovšem při jednání se zákazníkem potřebuje získat cit pro situaci a poznat, kdy může trvat na svých názorech a kdy musí takticky ustoupit a přijmout hledisko zákazníka. V této oblasti by mu pomohl koučink zkušeného manažera, který je zároveň úspěšným obchodníkem.							

KOMUNIKAČNÍ SCHOPNOSTI	5,0	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky Jeho komunikační styl je velmi dynamický, rychlý a pragmaticky zaměřený na sledovaný cíl. K jeho přednostem patří poměrně vyvážené propojení verbální a nonverbální složky jeho komunikace. V obchodní situaci však v určitých chvílích působil dosti nešikovně, nezkušeně a kontraproduktivně – místo získávání názorů zákazníka se soustředil sám na sebe a na své návrhy.	**Doporučovaný rozvoj** Méně polemizovat, naučit se uplatňovat zralejší taktické postupy (dát najevo zájem o názor zákazníka, více ho vnímat, reagovat bezprostředně na něj, najít na něm pozitivní prvky apod.).							

EMOČNÍ INTELIGENCE	2,5	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky V obchodní situaci nenaslouchal, prosazoval své názory silou, nebral v úvahu signály zákazníka. Emoce sice dával najevo, ale nepřesně četl emoce svého obchodního partnera. Chyby se projevily ve všech čtyřech fázích jeho emočního jednání (percepci, užití, porozumění i řízení emocí).	**Doporučovaný rozvoj** Lze mu doporučit intenzivní trénink emoční inteligence.							

AKCESCHOPNOST	4,9	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky Má svůj vyhraněný názor a nebojí se ho otevřeně a poměrně razantně prezentovat a prosazovat. Nebojí se rizika – může však jít až za rozumně nastavené hranice. Rychlost jeho uvažování i řeči může být výhodou, ale v situacích, kdy opomene důležité informace nebo zásady se jeho rychlost stává kontraproduktivní.	**Doporučovaný rozvoj** Měl by dát pozor, aby svou akceschopnost nepřehnal a nedostal se do konfliktu – ať již s vnějším nebo i vnitřním zákazníkem.							
OBCHODNÍ DUCH	**4,55**	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky Přesvědčil, že má z oblasti obchodu široké zázemí znalostí. Přemýšlí o zákazníkovi, snaží se přinést řešení problémů. V praktické modelové situaci si však počínal značně neobratně a jeho chování směřovalo ke konfliktu.	**Doporučovaný rozvoj** V této oblasti by potřeboval koučink zkušeného obchodního manažera. Potřebuje si vypěstovat trpělivější a vstřícnější přístup k partnerům. V tomto kontextu poněkud ubrat ze své ctižádosti, touze vyniknout, přesvědčit o svých schopnostech apod.							
TRŽNÍ ORIENTACE	**4,2**	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky V tržních podmínkách se orientuje, dokáže je analyzovat. Zároveň bere v úvahu konkurenty a vychází ze svých osobních zkušeností a bohatých znalostí.	**Doporučovaný rozvoj** V průběhu praxe se bude jeho potenciál využívat informace z analýzy trhu dále zvyšovat a zlepšovat.							
KREATIVITA A INOVATIVNOST	**3,1**	1	2	3	4	5	6	7
Zjištěné přednosti a nedostatky V obchodní situaci se v kritických a obtížných momentech choval značně stereotypně až rigidně. V rozhodujících chvílích mu chyběly inovativní nápady, které by mu pomohly překonat vzniklé překážky.	**Doporučovaný rozvoj** Kreativitu potřebuje cvičit v praxi, případně se i zúčastnit vhodného tréninku.							

Závěry a doporučení

Uchazeč prokázal v modelových situacích některé své výrazné přednosti, na druhé straně se projevily i jeho citelné slabiny. Nechybí mu potřebná snaha, vynaložené úsilí, touha uspět. Ve své referenční devítičlenné skupině patřil k menšině těch, kteří alespoň některými svými schopnostmi a přednostmi zaujali.

Při pohledu na jednotlivé kompetence lze vyzvednout jeho strategické myšlení, analytické a organizační schopnosti, akceschopnost a tržní orientaci. Zřetelné slabiny a potenciální rizika jsou spojená s jeho **obchodním duchem** (málo přesvědčivý výkon v obchodní situaci ilustrovaný celou řadou chyb) a **schopnostmi řídit tým obchodníků** (místo direktivního a technokratického přístupu by byl vhodnější partnerský přístup založený na komunikaci, povzbuzování, konzultacích a dalších motivačních postupech). Výrazné slabiny se objevily z hlediska uplatňování emočně inteligentních přístupů k partnerům, v oblasti kreativity a přesvědčovacích schopností.

Výsledky získané aplikací psychologických metod naznačují, že k výhodám Martina Xa patří jeho bohaté zdroje vnitřní vitality a energie, solidní odolnost vůči psychické zátěži a stresu, jeho velmi společenské, sdílné a zájmem prodchnuté vystupování. Ocenit lze jeho velký důraz kladený na odborné znalosti pracovníků, jeho vyhraněnou orientaci na realizaci rozhodnutí v praxi a velmi vyhraněnou výkonovou motivaci. Je typem velmi cílevědomého, ambiciózního a vytrvalého pracovníka, který si před sebe staví náročné cíle. Lze od něj očekávat důslednost, svědomitost, spolehlivost a zodpovědnost.

Ke slabším stránkám jmenovaného můžeme přiřadit jeho sotva průměrné sebevědomí (v průběhu AC dobře maskované), **nižší manažerský potenciál**, upřednostňování racionálních až technokratických přístupů v situacích, kdy by měla nastupovat empatie, práce s emocemi, naslouchání a motivování (např. při jednání se zákazníkem), **nižší obchodní duch** (v oblasti obchodu jeho teoretické znalosti a vědomosti výrazně dominují nad jeho praktickými dovednostmi), méně rozvinutá vnitřní potřeba po samostatnosti, problémy s přijímáním kritiky a sklon k ukvapeným reakcím a rozhodnutím.

Na škále **velmi vhodný, vhodný, méně vhodný** a **nevhodný** kandidát na pozici Delivery Manager, ale i na pozici manažera obchodního týmu jej řadím **mezi kategorie vhodný a méně vhodný kandidát.** V případě rozhodování bych se osobně přiklonil k názoru, že jeho přijetí na obchodní manažerské pozice je pro společnost MAKRO příliš riskantní.

V Praze, 24.října 2009

Příloha C – Dotazník použitý k výzkumnému šetření

Vážená kolegyně, vážený kolego,

V souvislosti se sledováním efektivity výběrových řízení (nebo jednotlivých metod při výběrových řízeních) Vás prosím o **vyplnění následujícího dotazníku** pro každého z těchto zaměstnanců, kteří Vám v současné době reportují z pozice **Field Operations Manager** nebo **Delivery Manager**: (jména)

Dotazník zachycuje **hlavní hodnocené kompetence** u jmenovaného zaměstnance, které jsou sledovány a hodnoceny v rámci výběrové metody **assessment centrum**. Pro orientaci na škálách jsou na začátku dotazníku očíslovány a obecně popsány hodnoty, kterých může hodnocení dané kompetence nabývat, respektive popsáno chování, které odpovídá daným hodnotám.

U jednotlivých kompetencí jsou dále uvedeny konkrétní popisy chování, které odpovídají oběma krajním (maximálně negativním a maximálně positivním) hodnotám škály. Seznamte se s nimi dříve, než provede hodnocení dané kompetence. Vaše hodnocení vyjádřete zaškrtnutím příslušné hodnoty na škále 1 -7.

Hodnocení by mělo vystihovat **Váš pohled na daného zaměstnance**, který vychází **z každodenní spolupráce a pozorování podřízeného v běžných pracovních situacích, při jednání se zaměstnanci, kolegy, zákazníky, atd.**, a dále také při plnění **ad hoc povinností a úkolů**. Jinak řečeno**,** z konkrétních způsobů jednání v praxi, terénu, na storu, pracovních a obchodních schůzek, formálních i neformálních setkání určujete, v jaké míře dokázal zaměstnanec jednotlivé kompetence již uplatnit. Nehodnotíte tedy, čeho si myslíte, že je schopen, ale co již přesvědčivě předvedl. Jestliže úroveň dané kompetence nemůžete zatím ještě u zaměstnance posoudit, vyplňte hodnocení „0“ – nejsem schopen ohodnotit. Dojde k tomu pravděpodobně u zaměstnanců, kteří jsou v pozicích velmi krátkou dobu.

Zároveň prosím o zodpovězení doplňujících otázek č.14 a č.15.

Prosím, snažte se být maximálně objektivní, **nezaměňujte hodnocení jednotlivých kompetencí s hodnocením pracovních výsledků zaměstnance**.

Tento dotazník slouží výhradně pro účely **hodnocení efektivity výběrového řízení** formou assessment centrum; výsledky tohoto hodnocení nebudou použity k žádnému dalšímu účelu.

Vyplnění dotazníku Vám zabere cca 10 minut Vašeho času.

Předem mnohokrát děkuji za spolupráci,

Eva Huříková

2. Strategické myšlení

Negativní ukazatele:
Řeší krátkodobé úkoly na úkor dlouhodobé vize a strategie; Je zřejmé, že mu chybí vize do budoucna; Jeho myšlení je příliš „úzké"

Pozitivní ukazatele:
Má jasnou vizi do budoucna; Dokáže v praxi uplatňovat strategické priority, převádí širší strategické záměry na jasné cíle a plány na svém pracovišti

- ○ 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- ○ 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- ○ 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- ○ 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- ○ 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- ○ 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- ○ 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- ○ 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

3. Analytické myšlení

Negativní ukazatele:
Špatně analyzuje situace; Nebere dostatečně v úvahu širší škálu možných řešení; Objevují se chyby v jeho logice; Ignoruje některé důležité informace

Pozitivní ukazatele:
Identifikuje klíčové faktory vedoucí k úspěchu; Dokáže najít rozumné důvody pro alternativní postupy; Umí odhadnout, zda jít do detailů nebo se soustředit na celek; Vypořádá se s nedostatkem i nadbytkem informací

- ○ 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- ○ 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- ○ 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- ○ 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- ○ 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- ○ 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- ○ 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- ○ 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

4. Schopnost řídit a rozhodovat

Negativní ukazatele:
Nebere v úvahu všechny podstatné faktory; Nedokáže vystihnout ten „pravý" čas pro své rozhodnutí. Nedokáže podstatně ovlivnit názory „klíčových" hráčů; Nedokáže být aktivní celou dobu; nemá své jednání plně pod svou kontrolou; Nereaguje adekvátně na nepříjemné situace; uchyluje se i k agresi

Pozitivní ukazatele:
V obtížných nebo krizových situacích přijímá efektivní a účinná opatření; Povzbuzuje konstruktivní diskusi lidí, kteří mají odlišný názor; Zajímá se o názory druhých, ale v rozhodující chvíli bere na sebe zodpovědnost a rozhoduje; Když je potřeba, dokáže zastávat role učitele nebo kouče

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

5. Přesvědčovací schopnosti

Negativní ukazatele:
Nedokáže podstatně ovlivnit názory „klíčových" hráčů; Nedokáže být aktivní celou dobu; nemá své jednání plně pod svou kontrolou; Nereaguje adekvátně na nepříjemné situace; uchyluje se i k agresi

Pozitivní ukazatele:
Prosazuje své názory, ale dokáže prosadit i názory jiných; V diskusích se nevzdává snadno; dokáže „zlomit" odpor silou svých argumentů; Dovede využít takové argumenty, aby vyvrátil mylná tvrzení; Dokáže získat podporu pro navrhované změny i pro své myšlenky

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

6. Komunikační schopnosti

Negativní ukazatele:
Nedokáže formulovat své názory jasně a efektivně; Nedostatečně využívá zdroje nonverbální komunikace; Nereaguje přiměřeně na své okolí; nedokáže se vyrovnat s otázkami lidí kolem sebe

Pozitivní ukazatele:
Dokáže používat zajímavý a květnatý jazyk; přichází s výstižnými příklady; Dokáže rychle a přirozeně navazovat vztahy s jinými lidmi a to i neznámými osobami; Dokáže umně vyjednávat s oponenty a dosahovat dohody ve prospěch svého týmu i celé firmy; Prezentace jsou srozumitelné, dobře připravené a účinné

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování

- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování
- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

7. Emoční inteligence

Negativní ukazatele:
Nedokáže se vcítit do druhých lidí; Drží své emoce příliš pod kontrolou; snaží se být „hráčem pokeru"

Pozitivní ukazatele:
Dokáže si udržet smysl pro humor a šířit dobrou náladu, pozitivní přístup a optimismus; Vyzařuje osobní charisma; Dokáže odhadnout reakce druhých lidí a účinně na ně reagovat; Umí své okolí „nakazit" svým projevovaným zájmem a „nehraným" nadšením

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování
- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

8. Akceschopnost

Negativní ukazatele:
Je patrný nedostatek znalostí; není si vědom svých předností ani slabin; Má obavy přijímat riziková rozhodnutí; Není schopen jasně definovat problém, pokud jsou informace nekompletní nebo rozporné

Pozitivní ukazatele:
Je schopen měnit nové příležitosti v realitu; Využívá své široké znalosti a rozsáhlé zkušenosti, aby se zaměřil na klíčové problémy; Při jednání s různými typy lidí pružně mění manažerské styly; Nebojí se odhalovat nedostatky, chyby a různá opomenutí

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování
- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

9. Týmový duch

Negativní ukazatele:
Osobní zájmy převažují nad širšími zájmy týmu nebo celé firmy; Není připraven podpořit kvalitní návrhy, které směřují ve prospěch pracovního týmu nebo celé firmy

Pozitivní ukazatele:
Podporuje spolupráci; Dokáže odstraňovat překážky, které brání týmové práci; Snaží se poskytovat kvalitní informace ve prospěch celku; Umí pracovat s širokou škálou různých osobností

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

10. Obchodní duch

Negativní ukazatele:
Nedokáže rozpoznat příležitosti pro zisk a pro potenciální tržby v obchodních případech; Není schopen postřehnout potřeby svých zákazníků ani je bránit či podporovat

Pozitivní ukazatele:
Dělá vše, aby dobře porozuměl tomu, co je nejlepší pro zákazníky jeho firmy; Chápe, že úspěch jeho firmy úzce souvisí s péčí poskytovanou zákazníkům; Jeho priority jsou zřetelně zaměřeny na zákazníky; Intenzivně o svých zákaznících přemýšlí

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

11. Tržní orientace

Negativní ukazatele:
Nevnímá nebo nemá rozvinutý smysl pro vývoj na trhu a proto jej ani nedokáže využít ve prospěch své firmy; Nezná konkurenci ve své spádové oblasti a ani se o ni nezajímá

Pozitivní ukazatele:
Dokáže sledovat důležité trendy na trhu; Umí vysledovat kroky konkurence ve své spádové oblasti; Monitoruje vývoj na trhu ve své oblasti; Má hluboký vhled do předností, slabin i strategických postupů své firmy v konkurenčním boji

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování

- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

12. Kreativita a inovativnost

Negativní ukazatele:
Nedokáže se vyrovnat s obtížnými a nečekanými situacemi; Nevytváří prostředí a atmosféru kolem sebe, které by napomáhaly kreativitě; Nedokáže se flexibilně vypořádat se změnami, které přinášejí pokrok a potenciální zdokonalení

Pozitivní ukazatele:
Dokáže přicházet s řadou nových, neotřelých a někdy i nečekaných nápadů; Kreativně integruje různé nápady a myšlenky; Povzbuzuje a oceňuje iniciativní přístupy talentovaných jedinců ve svém okolí; Aktivně vyhledává nové příležitosti

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

- 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

13. Flexibilita a adaptabilita

Negativní ukazatele:
Nepodrobuje kritice styl myšlení, který ochraňuje výhradně „status quo" a tím zabraňuje rozvoji a úspěchu; Není schopen realisticky posoudit své vlastní silné a slabé stránky

Pozitivní ukazatele:
Nezdary bere jako cenný zdroj poučení a příležitost ke zlepšení; Postřehne a porozumí vztahům dříve než ostatní; Jeho přístup k práci je založený na principu širokého záběru a preference dlouhodobosti; Ve stresových situacích je schopen se nerozčilit a vyhnout se afektům a přehnaným emocionálním výstupům.

- 1 - Permanentně vykazované nepřiměřené a výrazně nekompetentní chování
- 2 - Výrazně převažující nepřiměřené a nekompetentní chování
- 3 - Mírně převažující nepřiměřené chování s občasnými pozitivními projevy
- 4 - Vyrovnaná kombinace pozitivních i negativních projevů
- 5 - Mírně převažující přiměřené chování s občasnými negativními projevy
- 6 - Významně převažující přiměřené a kompetentní chování
- 7 - Permanentně vykazované přiměřené a výrazně kompetentní chování

○ 0 - Nejsem schopen ohodnotit

povinná otázka

14. Považujete přijetí a zařazení daného zaměstnance na posuzovanou pozici za:

○ Zcela nevhodné
○ Nevhodné
○ Méně vhodné
○ Vhodné
○ Velmi vhodné

povinná otázka

15. Označte 1 až 5 kompetencí, které jsou dnes pro výkon daného zaměstnance z hlediska specifiky výkonu jeho funkce nejdůležitější:

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 5 možností.

☐ Strategické myšlení
☐ Analytické myšlení
☐ Schopnost řídit a rozhodovat
☐ Přesvědčovací schopnosti
☐ Komunikační schopnosti
☐ Emoční inteligence
☐ Akceschopnost
☐ Týmový duch
☐ Obchodní duch
☐ Tržní orientace
☐ Kreativita a inovativnost
☐ Flexibilita a adaptabilita

Odeslat dotazník

Ukončit vyplňování dotazníku a smazat vyplněné hodnoty

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Huříková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Nábor a výběr zaměstnanců – použití výběrové metody assessment centrum

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 84

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů české literatury a pramenů: 22

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 4

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Jan Rychlík