

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské, kombinované studium

2009 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Karolína Šimonová

Získávání a výběr pracovníků středního a top managementu pomocí  
„Executive Search“

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová**

**COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies

2009 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Karolína Šimonová

Recruitment and Selection of middle and top management employees in  
„Executive Search“

**Prague 2012**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Hana Bartošová**

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. 3. 2012

Karolína Šimonová

## **Poděkování**

*Ráda bych poděkovala Mgr. Haně Bartošové za vedení této práce. Velké poděkování patří také Stanislavě Šimonové za podporu a trpělivost a spolupracovníkům, kteří mi jsou každý den inspirací.*

## **Anotace**

Práce se zabývá jednou z několika metod vnějšího získávání zaměstnanců a to Executive Search. Konkrétně se zaměřuje na zlepšení procesu při získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní Executive Search společnosti tak, aby společnost, která si zakázku na vyhledání manažera či velmi specializovaného zaměstnance objednala, maximálně a z dlouhodobého hlediska profitovala z jeho náboru.

## **Klíčové pojmy**

výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, Executive Search, metody výběru zaměstnanců, diagnostické metody

**Annotation**

This Thesis is focused on Executive Search, which is one of external source of recruiting employees. Specifically is focused on processes development insight concrete Executive Search company to be able to deliver the best results to clients from long term point of view.

**Key words**

employee's selection, recruitment, Executive Search, selection methods, diagnostic methods

# OBSAH

1	ÚVOD .....	8
2	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ .....	10
2.1	Výhody a nevýhody využití vnějších zdrojů .....	10
2.2	Executive Search .....	11
2.3	Historie Executive Search .....	12
2.4	Moderní způsoby získávání manažerů .....	12
3	METODY VÝBĚRU MANAŽERŮ VYUŽITELNÝCH V EXECUTIVE SEARCH....	14
3.1	Zkoumání profesního životopisu .....	15
3.2	Výběrový pohovor .....	19
3.2.1	Volba typu pohovoru .....	20
3.2.2	Kladení otázek .....	23
3.2.3	Chyby při vedení pohovoru .....	26
3.2.4	Řeč těla .....	27
3.2.5	Zapisování poznámek .....	28
3.3	Nejpoužívanější diagnostické metody .....	29
3.3.1	Hogrefe TestSystem (dále jen "HTS") .....	32
3.3.2	Hoganovy dotazníky .....	32
3.3.3	SHL .....	33
3.3.4	The Keirsey Temperament Sorter–II (dále jen "KTS-II") .....	34
3.3.5	Bochumský osobnostní dotazník (dále jen "BIP") .....	34
3.3.6	NEO pětifaktorový osobnostní inventář .....	35
3.3.7	Eysenckův osobnostní dotazník (dále jen "EOD") .....	35
3.3.8	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) .....	35
3.3.9	Dotazník motivace k výkonu (LMI) .....	36
3.3.10	Dotazník interpersonální diagnózy (dále jen „ICL“) .....	36

3.3.11	Ravenovy progresivní matice .....	36
3.3.12	Test struktury inteligence (IST) .....	37
3.3.13	Testy psychologické PSYCHODIAGNOSTIKA? .....	38
3.3.14	Projektivní techniky .....	39
4	OCHRANA OSOBNÍCH DAT KANDIDÁTŮ A KLIENTŮ.....	41
5	ZAVEDENÍ NOVÉHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MANAŽERŮ V DANÉ EXECUTIVE SEARCH SPOLEČNOSTI JAKO PROJEKT .....	46
5.1	Vyjasnění cílů, rozsahu a cílové skupiny .....	46
5.2	Formulace problému .....	48
5.3	Navržení zodpovědností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců dané Executive Search společnosti .....	48
5.4	Navržení kombinace metod výběru manažerů v dané Executive Search společnosti .	53
6	ZÁVĚR .....	56
7	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ.....	57
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	59
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	60



# 1 ÚVOD

Tato práce se zabývá problematikou získávání a výběru manažerů středního a vrcholového managementu pomocí Executive Search. Zmíněná metoda pozvolna získává svou oblibu a dochází k jejímu rozmachu nejenom v České republice. Tato metoda je využívána z větší části společnostmi se zahraniční účastí. Je nasnadě otázka, z jakého důvodu se společnosti rozhodují právě pro tuto metodu získávání zaměstnanců - středního a vrcholového managementu. Může být v určitých momentech výhodnější využít externích dodavatelů služeb tohoto charakteru namísto vlastních personálních sil? A ve kterých okamžicích?

V současné době, kdy konkurence na trhu je obrovská, si společnosti začínají stále více uvědomovat, potřebu manažerů, kteří nejenom plní běžné zadání práce, ale jsou kreativní, inovativní a dřímá v nich potenciál. Vezmeme-li v úvahu cenu za nábor jednoho manažera přes Executive Search a přičteme k těmto nákladům dobu, při které manažer po přijetí nedosahuje maximálního výkonu, zjistíme, že náklady do něho vložené, se společnosti vracejí až po zhruba 2 letech. Proto je tak důležitý celý proces a výběr manažera.

Literární rešerše se věnuje nejprve získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů obecně, aby byly jasné širší souvislosti. Executive Search je věnována samotná kapitola, která se zabývá její historií a vývojem, vysvětluje její využití a přidanou hodnotu. Dále je pojednáno o konkrétních metodách výběru manažerů (zkoumání profesního životopisu, výběrovému pohovoru a nejpoužívanějším diagnostickým metodám). Na závěr se rešerše zastavuje u legislativních úprav. Kapitola podtrhuje důležitost zákona o ochraně osobních dat. Věnuje se povinnostem ze strany subjektu agentury, aby nedocházelo k porušování zákona a poškození uchazečů a klienta.

Ve vlastní části práce zkoumám reálný subjekt – konkrétní Executive Search společnost. Jelikož vždy je možné zlepšení, pokusím se definovat úzká místa a oblasti, ve kterých v současné chvíli dochází ke vzniku kolapsu. Následně navrhu zlepšení postupů a procesů. U navržených řešení jsou

zhodnoceny jejich přínosy jednak pro práci jednotlivých zaměstnanců konkrétní společnosti, ale také pro výsledek, kterým je umístění vhodného manažera do společnosti klienta.

Závěr práce se věnuje sumarizaci všech poznatků a krátce vysvětluje význam navržených řešení a jejich přínosů pro reálnou praxi.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody. Obecně řečeno platí přísloví:

*„Nové koště dobře mete, ale staré zná všechny kouty.“<sup>1</sup>*

Vnější neboli externí zdroj je každý, který získává zaměstnance mimo společnost. Mezi vnější zdroje jsou řazeny především: volný trh práce, pracovní úřady, inzerce, média, školy, externí dodavatelé zaměstnanců, doporučení stávajících zaměstnanců, sociální sítě apod. (Armstrong, 2007).

### 2.1 Výhody a nevýhody využití vnějších zdrojů

Koubek poukazuje na širší a rozmanitější možnosti nalezení manažera mimo firmu, možnost příchodu nových myšlenek, pohledů a zkušeností zvenku. Kociánová navíc dodává, že tým snadněji akceptuje přijetí externího manažera než povýšení stávajícího člena týmu. Navíc se při náboru manažera zvenčí zvýší i celkové pracovní nasazení týmu.

Kociánová jmenuje ve své publikaci několik nevýhod, které může mít získávání pracovníků z vnějších zdrojů, jsou mezi nimi například: zamezení postupu vlastních zaměstnanců, zvýšení fluktuace, déletrvající adaptace nového, stres zaměstnance z přechodu na nové pracoviště, zátěž pro stávající pracovníky, kteří se nováčkovi věnují (Kociánová, 2010).

Hlavní nevýhodou pro společnost samotnou je v okamžiku využití vnějších zdrojů zvýšení nákladů. Navíc dochází k jejich dalšímu navýšení, pokud se společnost obrátí na externího dodavatele. Na druhé straně vah, vyšší cenu kompenzuje, znalost trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru manažerů a také objektivita - externí člověk není ve vztazích „zaháčkovaný“. Proti volbě externího dodavatele hovoří fakt neznalosti firemní kultury a jejího prostředí (Hroník, 2007).

---

<sup>1</sup> Hroník, Jak se nespálit podruhé, 2007, s. 119

Firmy, které vytvářejí jakoukoli databázi zájemců a uchazečů, musejí mít akreditaci Ministerstva práce a sociálních věcí. Těchto firem bylo k 30. 9. registrováno 1873 (Hroník, 121). Podle článku z Hospodářských novin ze dne 10. 2. 2010 jich na českém trhu působilo již více než 2150.

## 2.2 Executive Search

Executive Search bývá někdy nazývána headhuntemi nebo lovci lebek. Poslední dvě označení mohou být zavádějící a nejsou přesná. Nevystihují totiž skutečnou podstatu. Executive Search, na rozdíl od posledních dvou jmenovaných, na základě znalosti trhu a svých kontaktů osloví pouze ty manažery, kteří nejlépe splňují požadavky klienta a mohou mít zároveň potenciální zájem a motivaci učinit změnu ve své kariéře. Hroník navíc poukazuje na jednu z odlišností, kterou se Executive Search liší od jiných personálních agentur a to, že primárně nepracují s uchazeči o zaměstnání (Hroník, 2007 a Pritchard, 2006). Tento fakt je podstatný k pochopení celého rozměru a možností, které se společností otevírají, obrátí-li se s požadavkem na vyhledání manažera na Executive Search. Údaje získané z konce roku 2011 z Českého statistického úřadu ukazují, že pouhých 6 % aktivních obyvatel<sup>2</sup> je v danou chvíli nezaměstnaných. Otázkou zůstává, kolik z těchto 6 % jsou ti manažeři, které daná organizace tak nutně potřebuje. Při využití Executive Search se rázem dostává společnost **minimálně** na 94 %, ze kterých je možné čerpat.

Specifikem Executive Search je nástroj a prostředky, které využívá k dosažení cíle. Executive Search na rozdíl od personálních společností **neinzeruje**, ani jinak veřejně nerozhláší, že se daný manažer/odborník hledá. Firmy se obracejí na Executive Search společnosti z důvodů, mezi které není rozhodně řazena nízká cena. Na druhé straně vah kompenzuje vysokou cenu **diskrétnost, možnost jednání s uchazeči konkurence a nakoupení si know-how.**

---

<sup>2</sup> Ve věkové skupině 15-64letých v třídění podle stupně dosaženého vzdělání: vysokoškoláci (2,8 %), střední vzdělání s maturitou (4,8 %), základní vzdělání (24,3 %), střední vzdělání bez maturity vč. vyučených (7,3 %)

## 2.3 Historie Executive Search

Historie Executive Search sahá do počátku 19. století, kdy v roce 1926 byl v USA vysloven první požadavek na vyhledání specializovaného pracovníka – experta. Nicméně svého věhlasu a intenzity nabralo Executive Search až v období po druhé světové válce. Mezi prvními nabízeli služby přímého vyhledávání McKinsey a Booz Allen Hamilton. V dnešní době již jmenované společnosti s přímým vyhledáváním pracovníků nejsou primárně spojovány. Vedení záhy došlo k závěru, že může docházet ke střetu zájmů a rozhodlo se tuto část podnikání opustit či ji oddělit pod jiným názvem. Na Evropském kontinentu (Londýn, 1961) začal podnikat v Executive Search jako první americký Spencer Stuart. Ve vzájemném srovnání si nelze nevšimnout, že Evropa zůstala pozadu oproti Spojeným státům zhruba o 15 let. První vysloveně Evropskou Executive Search společností byl Egon Zehnder. Jméno nese po stejnojmenném muži, který odešel ze Spencer Stuart a rozhodl se založit své vlastní podnikání (Garrison, 2005). S příchodem a rozšířením internetu zažilo Executive Search velký rozmach, který je zřejmý i dnes. S rozmachem popularity sociálních sítí, či pokud chcete antisociálních sítí, mohou v posledních letech Executive Search společnosti poděkovat jejich zakladatelům. Nejenom internet obecně, ale právě sociální sítě jsou v posledních letech podstatným zdrojem získávání manažerů.

## 2.4 Moderní způsoby získávání manažerů

V posledních letech hrají bezesporu, a to nejenom v získávání manažerů, velký prim sociální sítě. Sociální sítě jsou jedním z marketingových nástrojů obchodníků i personalistů.

### **LinkedIn**

LinkedIn je nejproslulejší a nejvyužívanější sociální sítí, která propojuje profesionály, ale také přátele a spolužáky. LinkedIn vznikl v průběhu roku 2003. Nejenom personalistům a headhunterům tento nový elektronický svět

otevřel něco nevidaného. Téměř neomezený přístup k datům manažerů nejrůznějších společností a hlavně konkurence.

Používání LinkedIn je jednoduché a registrace snadná a bezplatná. Zaregistrujete se, zveřejníte své Curriculum Vitae (rozsah a obsah záleží čistě jen na vás) a začnete se propojovat s uživateli. LinkedIn funguje na principu networkingu, vytváříte si svou pavoučí strukturu kontaktů pomocí propojování se navzájem. Čím více uživatelů je s Vámi propojených, tím více uživatelů jste schopni sami vyhledávat. Tomu, kdo se LinkedIn naučí používat, může velmi dobře sloužit nejenom jako zdroj informací o profesionálech, společnostech, ale také umožní vyměňovat si v rámci diskusních skupin zkušenosti z praxe. Není výjimkou, že se personalisté přicházejí na LinkedIn poradit s ostatními kolegy z branže, vzájemně diskutují o problematice a vyměňují si zkušenosti.

Nežádka je možné v diskusní skupině natrefit na inzerát volného místa. Personalista tak může rázem získat zajímavého uchazeče, který by webové stránky inzerující práci těžko navštívil, jelikož v současné době aktivně práci nehledá. Výhodu LinkedIn oproti jiným pracovním serverům znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1: Možnosti získání manažera



Zdroj: LinkedIn. [25. 2. 2012]. Dostupné na WWW:  
[http://www.linkedin.com/jobs/post?editAttributes=&trk=hpo-job\\_bnr\\_mktg-0-2012house\\_300x250](http://www.linkedin.com/jobs/post?editAttributes=&trk=hpo-job_bnr_mktg-0-2012house_300x250) [online]

LinkedIn je společností uznávaná sociální síť, která profesionály obohacuje a umožňuje jim vyměňovat si poznatky a zkušenosti.

### 3 METODY VÝBĚRU MANAŽERŮ VYUŽITELNÝCH V EXECUTIVE SEARCH

Je nutné rozlišovat mezi personalistou a psychologem, každý z nich se přiklání k jiné volbě metody výběru. Metod využitelných v Executive Search se nabízí několik. Některé z nich mohou být prováděny pouze vyškoleným personalistou nebo psychologem. Některé z psychodiagnostických metod je dobré zadat externímu dodavateli testů, který zaměstnává vyškolené zaměstnance. Některé nejvyužívanější metody znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Přehled metod výběru manažerů (upraveno)

Seznam metod	Manažeři Vrcholové	Manažeři střední úrovně	Manažeři nižší úrovně
Personální anamnéza	***	***	***
Odborné testy	**	*	***
Psychologické dotazníky	***	**	***
Projektivní testy	*	**	***
Výkonové testy	*	***	**
Další metody AC	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Testy chování v přirozených podmínkách	***	***	***
Výběrový pohovor	***	*	*
Projekt/vize	***	***	***
Reference	***	***	***
Lékařské vyšetření	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Zkušební doba	***	***	***

Poznámka:

\*,\*\*,\*\*\* - Vhodnost použití metody. Tři hvězdičky = nejvíce vhodná, X nevyužívá se v Executive Search

Assesment centrum není možné kombinovat s Executive Search z důvodu diskrétnosti spolupráce s jednotlivými uchazeči.

Zdroj: Hroník, 2007

Při rozhodování, kterou metodu zvolit, je dobré zohlednit hodnotu validity jednotlivých metod. „Zdaleka ne všechny v praxi užívané metody výběru jsou založeny na profesiografii, validační studii a validním

a spolehlivém kritériu.“<sup>3</sup> Přehled nejčastějších metod výběru a jejich hodnoty validity uvádí tabulka 2.

Tabulka 2: Validita metod podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Životopisné údaje	0,40
Test schopností	0,54
Test osobnosti	0,38
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Strukturovaný pohovor	0,62
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Ukázka práce	0,55

Zdroj: Smith, Calculating the sterling values of selection. Guidance and Assessment Review, 1988, s. 6-8

### 3.1 Zkoumání profesního životopisu

Koubek zmiňuje, že při zkoumání životopisu se můžeme dozvědět dokonce i o osobnosti uchazeče. Dříve než dojde k samotnému zkoumání informací v něm uvedených, si tazatel všímá, jaký styl uchazeč zvolil. Volba typu životopisu někdy napomáhá zakrýt důležitá fakta. Existuje několik způsobů, jak psát životopis. Jeho úprava a styl se samozřejmě s časem mění, jelikož každá doba si žádá obměny (Koubek, 2007).

Poté, co tazatel nabude dojmu ze stylu, úpravy a vzhledu, přistoupí ke druhé fázi, kdy se zabývá informacemi samotnými. Tato fáze zabírá více času než ta předchozí. Nedoporučuje se obsah pouze přeletět očima. Musíme předpokládat, že informace nemusí být pravdivé. Někteří uchazeči mohou některé skutečnosti chtít potlačit nebo nahradit za jiné. Tazatel by měl vycházet z předpokladu, že uchazeči se snaží prezentovat v co nejlepším světle. Tyto praktiky jsou známy pod označením “**syndrom Apollo**“ (Kolman, 2010). Životopisy není možné hodnotit na základě subjektivního dojmu a pocitů. Proto by každý tazatel měl mít ujasněno, podle kterých kritérií bude uchazeče

<sup>3</sup> Kolman a kol., Výběr zaměstnanců: metody a postupy, 2010, s. 84



selektovat. Tato kritéria vycházejí ze zadání klienta. Dle Kolmana by tazatel měl být schopen odpovědět na základní otázky:

- Jaké technické předpoklady má manažer splňovat?
- Jakou osobnost manažera klient pro svou společnost hledá?
- Jaké budou kompetence a zodpovědnosti manažera?
- Bude manažer řídit nějaký tým, a pokud ano, jak velký?
- Jaké místo ve struktuře společnosti bude manažer mít?
- Je požadováno určité vzdělání? Je skutečně potřeba?

Technické požadavky, nazývané anglicky **hard skills** jsou jedním z předpokladů k tomu, aby byl uchazeč schopný pozici vykonávat. Třídění žádostí je možno rozdělit do dvou částí. V té první jsou vyřazeni uchazeči, kteří z velké části nesplňují zadání. Životopisy, které ustály vyřazování, jsou podrobeny důkladnějšímu zkoumání. Nyní se může tazatel rozhodnout pro způsob označování a hodnocení dovedností. Určitě existuje mnoho různých způsobů vyhodnocování kritérií, některé z nich zmiňuje Dale a jsou znázorněny v tabulce 3 a 4 a obrázku 2.

Tabulka 3 znázorňuje **kritériální model**, pokud všechna kritéria mají stejnou důležitost a je žádoucí jednoduchým a rychlým způsobem získat přehled o dovednostech, tak tato volba je zaručeně ta správná.

Tabulka 3: Kritéria výběru HR Manažera pro výrobní závod s ukazateli (upraveno)

NÁZEV POZICE	UCHAZEČI										
KRITÉRIA	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
HR Management min. 10 let											
Zkušenost min. 3 roky s vedením týmu											
Zkušenost z globální společnosti											
Znalost Lean/Six Sigma											
Zkušenost z výrobního závodu											
Aktivní znalost AJ											

Zdroj: Dale, 2007

Poznámka:

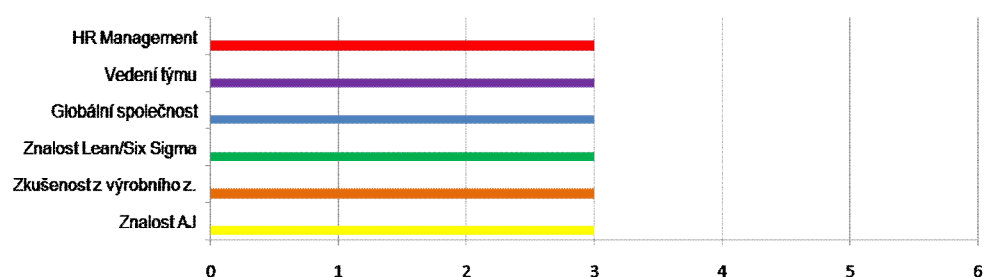
Splňuje kritéria: **ANO**

Nesplňuje kritéria: **NE**

Neuvedeno, nutno dozjistit: **?**

Obrázek 2 hodnotí kritéria na stupnici 1-6 a je stejně jako první model přehledný, nenáročný a snadno lze získat představu, jak si který uchazeč stojí. Zvolení finální stupnicové škály předcházely dlouhé debaty. Dále je zastáncem 6 škálové stupnici, ale jsou autoři, kteří si stojí za 4 škálovou (Dale, 2007).

Obrázek 2: Kritéria výběru HR Manažera pro výrobní závod na stupnici 1-6 (upraveno)



Zdroj: Dale, 2007

Poznámka:

- 1 Nesplňuje kritéria
- 2 Značné mezery
- 3 Není jasné, zda splňuje kritéria, další informace nutné
- 4 Vyhovuje kritériím, ale má mezery, které vyžadují další hodnocení
- 5 Vyhovuje kritériím, ale má určité nepodstatné mezery
- 6 Plně vyhovuje kritériím

Snad nejvíce detailní z těchto metod znázorňuje **váhový model** v tabulce 4, tato metoda je komplikovanější pro vyhodnocování než předešlé, zato je přesnější.

**Váhový model** je dobré použít, pokud se ví, že jednotlivá kritéria výběru mají různou důležitost. Jak z tabulky 4 vyplývá, největší váhu mají kritéria HR Management min. 10 let a znalost anglického jazyka, o dva body méně důležitá je zkušenost min. 3 roky s vedením týmu a na třetím místě je zkušenost z globální společnosti a znalost Lean/Six Sigma. Zkušenost z výrobního závodu má nejméně bodů, protože pro dané místo je tato zkušenost považována pouze za výhodu nikoliv podmínku. S váhovým modelem se postupuje v první fázi stejně jako u předchozího modelu se škálou, dle tabulky 3. Hodnota ze škály se zapíše do sloupce S (stupnice). Druhá fáze je vynásobení hodnoty váhy krát hodnota stupnice a výsledek se zapíše do sloupce C (celkem). Nakonec se hodnoty ve sloupci C sečtou pod sebou. Nejvyšší hodnoty mají uchazeči, kteří nejvíce odpovídají požadovaným kritériím.

Tabulka 4: Kritéria výběru HR Manažera pro výrobní závod s váhami (upraveno)

NÁZEV POZICE	Váha	UCHAZEČI					
KRITÉRIA		A		B		C	
		S	C	S	C	S	C
HR Management min. 10 let	15						
Zkušenost min. 3 roky s vedením týmu	13						
Zkušenost z globální společnosti	10						
Znalost Lean/Six Sigma	10						
Zkušenost z výrobního závodu	5						
Aktivní znalost AJ	15						

Zdroj: Dale, 2007

Poznámka:

S = Stupnice

C = Celkem

- 1 Nesplňuje kritéria
- 2 Značné mezery
- 3 Není jasné, zda splňuje kritéria, další informace nutné

- 4 Vyhovuje kritériím, ale má mezery, které vyžadují další hodnocení
- 5 Vyhovuje kritériím, ale má určité nepodstatné mezery
- 6 Plně vyhovuje kritériím

Uvedené modely lze aplikovat stejně dobře i na hodnocení osobnostní stránky, anglicky nazývanou **soft skills**, některé soft dovednosti mohou být již na první dojem patrné ze životopisu (pečlivost, estetičnost, důraz na detail apod.). Není však doporučeno vyvozovat závěry na základě prvního dojmu. Mnoho manažerů si nechává zpracovat své životopisy odborníky a personalisty.

### 3.2 Výběrový pohovor

Christian zdůrazňuje důležitost ujasnit si, čeho chce tazatel během pohovoru dosáhnout, které informace uvedené v životopisu je potřeba dodatečně ověřit, či si s uchazečem ujasnit. Navíc podle Christiana není manažerem každý, ale jen ten, kdo díky svým správným rozhodnutím, řešením komplexních úkolů a schopností na sebe převzít zodpovědnost, činí společnost úspěšnou. Christian označuje za manažery ty, kteří mají vysoký intelekt, jiskru, či zapálení pro to, co dělají, leadership a charakter (Christian, 2002).

Výběrovému pohovoru předchází zkoumání profesního životopisu a proto je tak důležité „přípravou“ část nepodcenit a vybrat skutečně odpovídající uchazeče, kteří splňují definované požadavky. Jenom tak může tazatel během výběrového pohovoru soustředit svou mysl 100% na uchazeče a nemusí se věnovat zjišťování, zda uchazeč před ním splňuje kritéria či nikoliv. Na výběrový pohovor stačí zpravidla 60 minut času, ale existují také složitější pohovory, které ho vyžadují více. Tazatel od první sekundy uchazeče hodnotí a zkoumá. Jeho úkolem je všimnout si a registrovat signály, které uchazeč vysílá, ať vědomě, či nevědomě. První dojem, výraz ve tváři, potřesení rukou, způsob jakým se kandidát usadí, to vše ovlivňuje tazatele v rozhodování, zda je uchazeč tím pravým pro klienta. Christian tvrdí: „*Pohovor je zčásti věda, zčásti umění.*“<sup>4</sup> Úkolem personalisty je nahlédnout do nitra uchazeče a zjistit, zda před ním opravdu sedí člověk s výjimečnými schopnostmi a potenciálem.

---

<sup>4</sup> Christian, The Headhunter's Edge, Random House, Incorporated, 2002, s. 94

Cílem pohovoru je proniknout hluboko pod kůži uchazeče a odkrýt jeho způsob myšlení a řešení problémů (Christian, 2002). Pohovor je považován za jednu z nedílných součástí snad každého výběrového řízení. Někteří autoři ho považují za účinný nástroj, jiní mu nepřisuzují takovou důležitost a doplňují, že pokud chceme skutečně poznat, jak se uchazeč bude chovat v různých situacích, je dobré využít dalších z metod výběru. Existuje celá řada testů, které mohou dopomoci společně s ověřením referencí dotvořit si ucelenější obrázek o uchazeči.

Cílem pohovoru je podle Koubka a Yeunga:

- dozvědět se o uchazeči informace, které nejsou uvedeny v jeho životopise, ověřit si, zda informace, které uvedl, jsou pravdivé. K tomu nám může dopomoci behaviorální kladení otázek a zároveň sledování neverbálních signálů,
- sledovat chování uchazeče, způsob vyjadřování, schopnost reagovat na podněty. Zkrátka doplnit si ucelenější obrázek o osobnosti uchazeče a posoudit, zda zapadá jak do firemní kultury, tak organizace klienta,
- v neposlední řadě je úkolem tazatele podat uchazeči informace o společnosti a pozici, kterou klient obsazuje. Čím detailnější popis tazatel uchazeči sdělí, tím snižuje šanci případného odstoupení uchazeče z jednání z důvodu odlišného očekávání či dokonce zklamání,
- osobní setkání tazatele a uchazeče slouží z velké části také k motivaci. Pro personalistu je podstatné znát motivátory, díky kterým uchazeč může zvažovat odejít ze své stávající společnosti do jiné.

### **3.2.1 Volba typu pohovoru**

Úkolem tazatele je rozhodnout, jaký typ pohovoru je v danou chvíli na danou pozici nejvhodnější. Typy pohovorů se liší strukturou, délkou, náročností a validitou. Hroník doporučuje při výběru vrcholových manažerů tzv. **komplexní pohovor**, který, jak již napovídá název, je komplexní a

umožňuje prověřit manažera z několika aspektů najednou. Tento typ je natolik komplexní, že nevyžaduje žádné další metody hodnocení uchazeče, snad jen ověření referencí je doporučováno.

Koubek a někteří další autoři rozlišují pohovor na strukturovaný a nestrukturovaný. Oba dva typy pohovorů mohou být vedeni jedním personalistou nebo skupinou tazatelů, tato forma je označována jako **panelový pohovor**. Pokud je přistoupeno k formě panelového pohovoru, je záhodno se předem domluvit mezi tazateli, kdo bude mít jakou roli a kdo bude klást jaké otázky, aby se předešlo zmatečným situacím a nedorozuměním.

**Nestrukturovaný pohovor** je Koubkem vnímán negativně. Poukazuje na jeho nespolehlivost a malou vypovídací schopnost. Navíc jeho forma vede k subjektivním závěrům. Někteří uchazeči tak mohou být znevýhodněni. Osoba, která pohovor vede, si může vytvořit úsudek na základě prvního dojmu či osobních preferencí a sympatií. Yeung upozorňuje na možné nežádoucí dopady při volbě nestrukturovaného pohovoru. Mezi favority jsou na prvních místech uváděny subjektivita nebo haló efekt. Nestrukturovaný pohovor nemá jasně danou strukturu ani sled otázek. Není výjimkou, že při nestrukturovaném pohovoru nejsou položeny podstatné otázky, na základě kterých hodnotí tazatel, zda uchazeč splňuje kritéria výběru či nikoliv. Tazatel na základě nestrukturovaného pohovoru může dojít k nesprávným závěrům a mít zkreslenou představu o dovednostech i osobnosti uchazeče.

V Koubkových očích je lepší variantou pro výběr uchazečů právě **strukturovaný pohovor**, který předchází výše uvedeným úskalím svými jasně definovanými a připravenými otázkami, které osoba vedoucí pohovor klade všem uchazečům stejně. Koubek není jediný, kdo přikládá větší váhu strukturovanému pohovoru před nestrukturovaným. Yeung dokonce výrazně doporučuje strukturovaný pohovor a popírá účinnost nestrukturovaného. Jako důvod uvádí, že nejlepší manažeři nejsou voleni na základě pocitů, ale faktů. Dle výzkumů si uchazeči, kteří prošli strukturovaným pohovorem a byli následně vybráni, vedou v zaměstnání mnohem lépe (Dale, 2007).

Pritchard je zastáncem **behaviorálního (kompetenčního) pohovoru**, který dosahuje vysoké reliability a validity. Behaviorální pohovor vychází z předpokladu, že jsme schopni zopakovat jednání z minulosti v budoucnu. Tento pohovor má tři fáze, během nichž jde tazatel do hloubky tvrzení uchazeče, jak znázorňuje obrázek 3.

Obrázek 3: Fáze behaviorálního pohovoru dle Hroníka (upraveno)



Zdroj: Hroník, 2007

Behaviorální pohovor je účinný, jelikož tazatel pomocí otevřených a ověřovacích otázek získává hlubší pochopení o schopnostech, dovednostech a chování uchazeče. Na základě odpovědí uchazeče tazatel navazuje dalšími otázkami, které souvisí s předchozím kontextem rozhovoru. Otevřené otázky mají tu vlastnost, že (na rozdíl od uzavřených) uchazeče povzbuzují k vyprávění a popisu. Uzavřené otázky nejsou doporučeny při behaviorálním pohovoru používat, jelikož mohou uchazeče zastrašit a může se cítit napadený.

Některé příklady behaviorálních otázek:

*“Pojďme si pohovořit o projektu...,...Nejdříve mi prosím řekněte něco o povaze projektu.”, nebo*

*“Zkuste se zamyslet nad tím, kdy jste musel..., a povyprávějte nám o tom.”, nebo*

*“Můžete mi uvést příklad situace, kdy...?”<sup>5</sup>*

<sup>5</sup> Dale, Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty, 2007 s. 83-85

**Telefonický (screeningový) pohovor** slouží k prvnímu vyřídění životopisů. Výhodou je, že nevyžaduje přítomnost přímo personalisty, ale může ho zastoupit kdokoliv proškolený. Uchazeči jsou pokládány předem připravené otázky. Jeho výhodou je časová nenáročnost (10-20 min), během kterých lze zhodnotit, zda uchazeč splňuje základní kritéria výběru či nikoliv. K vyhodnocování je možné využít metodu uvedenou v tabulce 3, případně 4.

**Stresový pohovor** je vhodné použít na pozice, které velmi podléhají stresovým situacím, např. obchodní pozice, zákaznický servis apod. Jeho nevýhodou je to, že tento pohovor může sloužit kontraproduktivně, zejména pokud ho vede tazatel, který nemá velké zkušenosti s tímto druhem pohovoru. Tento pohovor spočívá v tom, že uchazeči jsou kladeny útočné otázky, někdy mohou uchazeče tlačit do kouta a mohou mu být nepříjemné. Cílem je samozřejmě zjistit, jak se uchazeč zachová a jaká bude jeho reakce. Není výjimkou, že po takovémto pohovoru tazatel nadobro přijde o uchazeče, který odcházel s přesvědčením, že pro takovou společnost nebo nadřízeného pracovat nechce (Hroník, 2010).

Dalším je **situační pohovor**, který by měl být veden vycvičeným „pozorovatelem“. Vychází ze strukturovaného pohovoru. Uchazeči se pokládají z kartiček předem připravené otázky, zpravidla jich je 12 (Kolman, 2010).

Při **nedirektivním pohovoru** nechává tazatel uchazeče mluvit a dává mu maximální svobodu ve vyjádření i volbě tématu. Tazatel klade otevřené otázky a minimálně zasahuje do projevu uchazeče (Harris, 1989). Tato metoda bývá využívána pro vyšší manažerské pozice, není však vhodná pro začínající tazatele.

### **3.2.2 Kladení otázek**

Kladení otázek může být právem označováno za problematiku. Personalista či tazatel, který má za sebou stovky pohovorů, nad kladením otázek nepřemýšlí tolik jako tazatel, který s pohovory teprve začíná či je vede



občas. Zkušený tazatel má jednak zažitý postup pohovoru, který se ve své podstatě nemění, ale také způsob kladení otázek. Čímž je míněno, ačkoliv se mění pozice, požadavky, kritéria nebo klient, tak způsob, jakým se tazatel či personalista má „správně ptát a klást otázky, zůstává stejný. Mění se pouze obsah otázky, struktura je stejná.

Nadešla chvíle, kdy uchazeč, prošel preselekcí dle stanovených kritérií, případně telefonickým screeningem a sedí v křesle před tazatelem. Očekává, že bude podroben drobnohledu, že mu budou pokládány otázky, na které bude tazatel očekávat pravdivou odpověď. Tazatel zná jasně svůj úkol. Najít toho nejlepšího z nejlepších a předat klientovi doporučení pro další evaluaci uchazeče. Správné kladení otázek je účinný nástroj k docílení tohoto úkolu. Existují jistá doporučení a návody, ze kterých se může tazatel inspirovat a držet se jich (Dale, 2007). Tazatel by měl klást takové otázky, aby pohovor byl co nejvíce efektivní. Může se zdát, že je snadné nalézt talenty, ale opak je pravdou. Najít nejlepšího z nejlepších znamená jít do hloubky, klást konkrétní otázky a hlavně očekávat konkrétní odpovědi. Ptát se, ptát se a ptát se. Jenom tak je možné nalézt toho nejvhodnějšího kandidáta, tvrdí Christian. Christian udává příklad z praxe, na kterém vysvětluje, jak získat na konkrétní otázku konkrétní odpověď. Pokud kandidát začne odpovídat vyhýbavě a hypoteticky, je nutné ho přerušit a zdůraznit, že se nám jedná o udání naprosto specifického příkladu v konkrétní a reálné situaci. Jenom takto lze docílit toho, že v kandidátově odpovědi se odrazí jeho skutečné chování. Christian varuje před příliš obsáhlými odpověďmi, které jsou plné detailů a vysvětlování. Toto chování může být pro tazatele signálem, že před ním nesedí člověk, kterého hledá.

Christian a další autoři doporučují nechat uchazeče mluvit z 80 %, tazatel by po zbytek času měl pokládat pouze doplňující otázky a mluvit k dané pozici. Ačkoliv uchazeč má správně 80 % času mluvit, neznamená to, že bude mluvit, o čem chce a jak chce. Úkolem tazatele je řídit plynulý průběh pohovoru a vést uchazeče takovým směrem a klást takové otázky, po kterých na konci pohovoru bude tazatel schopen zodpovědět následující odpovědi.

V textu jsou tučně označené příklady otázek dle Christiana, které pomohou tazateli nalézt odpovědi.

- Jakým způsobem uvažuje,
- na základě čeho se rozhoduje,
- čím přispěl k rozvoji společnosti, ve které pracuje/pracoval.

**Příklady otázek: Co Vás nejvíce baví na tom, co děláte? Jaké bylo Vaše nejlepší strategické rozhodnutí?**

- Čeho ve své kariéře dosáhl.

**Příklady otázek: Na co jste ve své kariéře nejvíce pyšný? Který z projektů, které jste vedl, považujete za nejúspěšnější?**

- Jaký je manažer, jakým stylem vede svůj tým.

**Příklady otázek: Co by o Vás řekli Vaši podřízení? Jakým stylem vedete svůj tým? Jak často s týmem máte porady? Jakým způsobem rozvíjíte svůj tým?**

- Umí naslouchat druhým, zvláště potom zákazníkům.

**Příklady otázek: Kdy jste naposledy řešil stížnost nespokojeného zákazníka? Jak jste postupoval? Jaké bylo vyřešení?**

- Je připraven podniknout další krok ve své kariéře, a jaké jsou jeho motivátory?

**Příklady otázek: Kde se nacházíte ve své kariéře? Proč někdo spokojený tak jako Vy, by chtěl udělat změnu?**

### 3.2.3 Chyby při vedení pohovoru

Jednou z chyb, kterou si bohužel někteří tazatelé neuvědomují, je **nedostatečné aktivní naslouchání** a nedodržení pravidla: uchazeč mluví z 80 % a tazatel z 20 %. „*Aktivní naslouchání je dovednost a také těžká práce.*“<sup>6</sup> Bylo dále zjištěno, že nedostatečné naslouchání vede ke zkresleným závěrům a úsudkům ohledně uchazeče. Během pohovoru může snadno dojít k situaci, kdy je lidský mozek zaměstnán jednou činností a nemusí zaregistrovat ostatní signály, které uchazeč vysílá. Proto by se tazatel v první řadě neměl nechat rozptylovat (například **přemýšlením nad další otázkou**) a měl by se 100% soustředit na uchazeče. Nejenom na to, co verbálně říká, ale sledovat zároveň jeho řeč těla, která mnohdy prozradí více, než si uchazeč přeje. Pozor by si tazatelé měli při kladení otázek dávat na **srozumitelnost, nepokládat v jedné větě více dotazů**. Ve chvíli, kdy tazatel na uchazeče vychrlí větu, která obsahuje 5 podotázek, je logické, že na všechny nedostane odpověď. Další nežádoucí otázky jsou takové, které uchazeči **podsovávají odpověď**. Tazatel si takovými otázkami zavírá cestu ke skutečným a reálným odpovědím. Kamenem úrazu, především pro nezkušené či začínající tazatele, může být zapisování poznámek a zároveň sledování řeči těla společně s aktivním nasloucháním uchazeči. Další chybou, které se někteří tazatelé dopouští, je **překotné zapisování poznámek**. Ve chvíli, kdy tazatel zapisuje poznámky, nemůže sledovat uchazeče, nemůže vyhodnocovat neverbální signály, které provází verbální projev, a mohou mu tak uniknout podstatné detaily ze sdělení. Další chybou, které se tazatelé dopouštějí, je **tvorba předsudků a rychlých úsudků na základě prvního dojmu** (haló efekt) (Dale, 2007).

Z výše zmíněných chyb při vedení pohovoru plyne pro tazatele několik závěrů a ponaučení:

- mluvit pouze 20 % času,
- aktivně naslouchat a doptávat se na další detaily,

---

<sup>6</sup> Dale, Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty 2007, s. 86

- číst mezi řádky,
- sledovat řeč těla, zachytávat signály,
- položit vždy pouze jednu otázku,
- nepodsouvat odpovědi,
- poznámky zapisovat v bodech do předem připraveného archu (pomůže i při vyhodnocování odpovědí),
- vnímat otázky, na které se uchazeč ptá, a vyvozovat závěry.

Tazatel, který vede pohovory s manažery středního a vrcholového managementu by se rozhodně měl vyvarovat výše uvedeným chybám, pokud chce zakončit pohovor úspěšně a vybrat skutečný talent.

### 3.2.4 Řeč těla

*„Základním komunikačním prostředkem člověka je řeč, jazyk. K úspěchu v jednání však s uměním mluvit nevystačíme, protože: Komunikace znamená spojení! I při prosté prezentaci či rétorickém projevu se neobejdeme bez „spojení“. Průběžně sledujeme dopad našich slov na posluchače, všímáme si projevů zájmu či nezájmu, úrovně pozornosti, pracujeme se zpětnou vazbou, přizpůsobujeme obsah i formu našich sdělení druhé straně. Pokud tak nečiníme, může se stát, že „mluvíme do větru“ či „vzduchoprázdna.“<sup>7</sup> Výzkum z Michiganské univerzity z roku 1926 jako první poukázal na to, že "prokomunikujeme" asi 70 % svého bdělého času a komunikaci údajně tvoří ze 42 % naslouchání, 32 % mluvení, 15 % čtení a 11 % psaní (Vybíral, 2000).*

Umění jednat s lidmi se skládá z mnoha dílčích dovedností. Ten, kdo umí jednat s lidmi, není pouze řečník a komunikativně zdatný jedinec, ale dokáže aktivně naslouchat a ve správný moment mlčí. Umění jednat s lidmi je velmi vzácný dar. Ten, kdo umí jednat s lidmi má mnohé dveře otevřené, má přátele a mnohem méně nepřátele (Štěpáník, 2005).

Při vedení pohovoru je úkolem tazatele pozorovat, aktivně naslouchat, číst z řeči těla. Řeč těla ne vždy kopíruje slovní vyjádření. Řeč těla signalizuje

---

<sup>7</sup> Štěpáník, Umění jednat s lidmi 2, 2005, s. 9

shodu či rozpor mezi tím, co uchazeč říká, a co si myslí, anebo co je ve skutečnosti pravda.

*„Dojem, který vyvoláváme, a kterým na nás zapůsobí druhý, je dán zpravidla celým komplexem neverbálních signálů. K prvotním informacím náleží již samotný tělesný habitus, výška, váha, souměrnost, zevnějšek a jeho úprava: oděv, obuv, doplňky a jejich sladění, účes, rysy obličeje, ozdoby, zvláštní znamení, líčení - a také čichové signály: vůně, zápachy. Informace podává již vstup do místnosti, způsob chůze, postoj, způsob sezení. Pak nastupují neverbální projevy, kterým bývá přikládán zvlášť velký význam: mimika a řeč očí, gestikulace, haptika (doteky, podání ruky), přibližování a vzdalování při komunikaci, ovládání prostoru, respekt k teritoriím a zónám partnerů v jednání.“<sup>8</sup>*

### **3.2.5 Zapisování poznámek**

Jak již bylo řečeno v odstavci 3.2.3 o chybách při vedení pohovoru, zapisování poznámek může a dokonce do jisté míry vždy odvádí tazatelovu pozornost od uchazeče. Nedoporučuje se však zapisovat poznámky až po skončení pohovoru. Podle klinického psychologa Prof. Mojžíry Svobody má záznam rozhovoru až po jeho ukončení několik nevýhod, mezi které patří především: „zachycení jen 40 % obsahu rozhovoru“ a „25 nepřesných či nesprávných údajů“

Řešením může být účast dvou tazatelů, kdy jeden pohovor vede, klade uchazeči otázky a soustředí se na proces pohovoru a druhý tazatel má funkci zapisovatele, který se věnuje odpovědím a jejich zápisu, sleduje řeč těla a reakce uchazeče a vše pečlivě zaznamenává. Drobnou nevýhodou účasti dvou tazatelů je časová náročnost a zvýšení nákladů na jeden pohovor. Pomocným nástrojem každého tazatele je předpřipravený „záznamový arch“, do kterého tazatel zapisuje odpovědi na předem připravené otázky (Hroník, 2007). Záznamový arch usnadňuje porovnání uchazečů navzájem, přehlednost a transparentnost. Příklad takového archu obsahuje příloha 1.

---

<sup>8</sup> Štěpaník, Umění jednat s lidmi 2, 2005, s. 44

### 3.3 Nejpoužívanější diagnostické metody

*„Psychodiagnostika je aplikovaná psychologická disciplína, jejímž úkolem je zjišťování a měření duševních vlastností a stavů, případně dalších charakteristik individua. Je těsně spjata s psychologií osobnosti a s diferenciatní psychologií.“*

*„Psychodiagnostická metoda je soustavou podnětů (úkolů, situací, otázek), jimiž záměrně vyvoláváme chování nebo vymezujeme podmínky sledování chování (úkony, jednání, slovní odpovědi) zkoumané osoby.“<sup>9</sup>*

Svoboda rozlišuje dva typy psychodiagnostické metody: „klinická“, kam řadí pozorování, rozhovor, anamnézu nebo analýzu spontánních produktů a „testová“. Název klinická pochází z doby antického Řecka. Je mylný dojem, že se jedná o metodu spjatou pouze a výhradně s nemocničním prostředím. Může být využita kdekoliv jinde. Liší se od metody testové tím, že nevychází ze statistiky a její průběh má uvolněnější formu.

Pojem test byl použit poprvé Jamesem McKeenem Cattellem v roce 1980, kdy pojmem test označil skupinu psychologických zkoušek. Tyto zkoušky používal při výzkumu rozdílů mezi studenty univerzity. Bylo zjištěno, že každý test, který má sloužit svému účelu, musí splňovat základní požadavky: **objektivitu, standardizovanost, reliabilitu** (test měří to, co má) a **validitu** (platnost, vhodnost) (Svoboda, 2009).

Šnýdrová klasifikuje testy dle jejich funkce:

**Výkonnostní** – testy inteligence, schopností, znalostí

*„Intelligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence, a tedy i variant existujících testovacích nástrojů nebo baterií, výrazně komplikuje výběr testu inteligence.“<sup>10</sup>*

---

<sup>9</sup> Svoboda, Diagnostika dospělých, 2009, s. 12

<sup>10</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 389

**Osobnostní** – dotazníky a hodnotící škály, objektivní testy osobnosti, projekční techniky

*„Testy osobnostní se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli.“<sup>11</sup>*

Osobnostních testů existuje celá řada. Nejčastěji zkoumají: extroverzi/introverzi, emoční stabilitu, příjemnost, svědomitost, otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem (Armstrong, 2007).

Nelze jasně doporučit, kdy a komu předložit konkrétní metodu. Záleží mimo jiné i na tom, k jakému účelu budou využity a jaký manažer bude testován. K rychlé orientaci může posloužit obecná tabulka diagnostických metod, které znázorňuje tabulka 5.

---

<sup>11</sup> Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 390

Tabulka 5: Přehled nejvyužívanějších diagnostických metod

<b>Přehled metod</b> p...pro použití metody je nutné psychologické vzdělání	kariérové informace	sebezpoznaní	stanovení cílů	kariérové preference	hodnotové orientace	manažerské	kommunikacní	analýza osobnosti	akutní psychický stav	stabilita	charakterové	sebeprorazování	motivace	rozumové schopnosti	pozornost
<b>Název metody</b>															
ISA	X			X											
CareerLeader	X	X		X	X			X					X		
SHL – OPQ		X			X	X		X		X	X	X	X		
SHL – testy schopností		X				X								X	
KTS II		X						X		X	X				
Modelové kariér. dráhy	X		X	X											
Rozhovor	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	
Sebehodnocení		X	X	X	X										
Plánování kariéry	X	X	X	X	X								X		
SWOT analýza		X	X					X						X	
Dotazník kariér. kotev		X		X	X			X						X	
Testprofesionálního typu		X		X	X			X						X	
Thomas		X						X		X	X	X	X		
CV	X		X	X			X								
Motivační dopis	X		X	X			X								
Přijímací rozhovor	X	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	
Assessment Centre	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	
BIP p		X		X	X	X		X		X	X	X	X		
HPI p		X				X		X		X	X	X	X		
NEO p		X						X		X	X				
Eysenck p		X						X		X					
IHAVEZ p		X						X		X	X	X	X		
MBTI		X						X							
LMI p		X				X		X				X	X		
Catell 16 PF p		X						X		X	X	X		X	
ICL p		X				X		X			X	X			
DVP	X	X		X											
Test profesních zájmů	X	X		X											
Baum test p		X						X	X						
Test kresby postavy p		X						X	X						
Luscher p		X						X	X						
Strategie zvládání stresu		X						X		X					
Ravenovy matice p		X												X	
IST p		X												X	
TKP p		X													X
Test pozornosti D2 p		X													X

Zdroj: Pauknerová a kol, Manuál vysokoškolského profesního poradce, 2008, s 6

Mezi testové metody, které jsou standardizované pro český národ, dostupné v českém jazyce a přístupné elektronicky patří: Hogrefe TestSystem a Hogan Personality Inventory. Ostatní z níže uvedených metod jsou sice



vhodné pro testování manažerů, ale nejsou přeloženy do českého jazyka a nejsou standardizované pro český národ.

### **3.3.1 Hogrefe TestSystem (dále jen “HTS”)**

Metoda HTS byla vyvinuta profesorem Klausem-Dietrem Haengenem ve Švýcarsku. Stala se jednou z vůbec nejvyužívanějších Evropských metod. Obsahem HTS testu je baterie následujících testů: Vídeňský maticový test, NEO pěti faktorový osobnostní inventář, Test pozornosti d2 a Bochumský osobnostní dotazník (BIP) (Pauknerová a kol., 2008).

### **3.3.2 Hoganovy dotazníky**

Jedná se o komplexní testy, přepracované do elektronické podoby, které jsou vhodné jako doplňkový nástroj použitý při kariérním poradenství. Hoganovy dotazníky existují ve třech provedeních:

#### **Hoganův osobnostní dotazník (dále jen “HPI”)**

Reliabilita test-retest se pohybuje mezi 0,69-0,87. Obsahuje 206 „tvrzení“, na které uchazeč odpovídá „souhlasím/nesouhlasím“, čas na vyplnění je cca 20 minut. *„HPI je vysoce validní psychodiagnostický test těch osobnostních rysů, které jsou podstatné pro úspěch v zaměstnání, v mezilidských vztazích, při vzdělávání a v životě obecně. HPI hodnotí normální osobnost a předpovídá úspěch v profesionálním životě. Byl navržen primárně pro použití při výběru zaměstnanců, jejich rozvoji a kariérovém plánování. HPI je prvním z nové generace osobnostních dotazníků, které byly vytvořeny na základě výzkumu profesního výkonu. HPI povznáší psychodiagnostiku od pouhého popisu osobnosti kandidátů k předvídání jejich výkonu v určitých pozicích.“* Popisuje osobnost z pohledu: stability, sebeprosazování, sociability, kooperativity, systematickosti, zvědavosti a učeníivosti.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Asystems. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.asystems.cz/web/25/profesni-psychodiagnostika>.

## **Hoganův rozvojový test (dále jen "HDS")**

Reliabilita test-retest se pohybuje v průměru 0,70. Obsahuje 168 „tvrzení“, na které respondent odpovídá „souhlasím/nesouhlasím“, čas vyplnění se pohybuje okolo 20 minut. Sleduje vlastnosti, které nepokrývají běžné osobnostní dotazníky, identifikuje problematické aspekty chování, které je těžké rozpoznat během rozhovoru.

*“HDS odhaluje dispozice k dysfunkčním a rizikovým vzorcům chování, které se mohou projevit pouze v krizových a zátěžových situacích. Tyto vzorce chování negativně ovlivňují naši kariéru a mezilidské vztahy a představují "odvrácenou stránku" osobnosti. V pracovním kontextu mohou znemožnit efektivní komunikaci či vedení týmu a snížit tak naši produktivitu. Když tyto vzorce chování rozpoznáme, můžeme je překonat. Výsledky HDS slouží především jako podklad pro koučování a individuální rozvoj.“<sup>13</sup>*

## **Inventář motivů, hodnot a preferencí (dále jen "MVPI")**

*„MVPI je zaměřen na zjištění vnitřních hodnot, preferencí a motivů. Na jejich základě lze odvodit, jaká profese, práce a prostředí bude zaměstnance nejvíce motivovat a uspokojovat. Lze tak předpovědět, do jaké míry bude pracovníkovi "sedět" pozice, pracovní tým či firemní kultura společnosti a jakou organizační kulturu bude on sám v roli vedoucího pravděpodobně vytvářet.“<sup>14</sup>*

### **3.3.3 SHL**

Jedná se o testy v elektronické podobě, které jsou vhodné pro kariérní poradenství, manažery, absolventy. Tento test byl vytvořen profesorem Peterem Savilleamem ve Velké Británii v 80. letech 19. stol. SHL testy jsou přeloženy do několika jazyků, v českém jazyce by se zatím hledali marně. SHL testy existují ve 2 provedeních:

---

<sup>13</sup> Asystems. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.asystems.cz/web/25/profesni-psychodiagnostika>.

<sup>14</sup> Tamtéž

## SHL – QPQ

SHL – QPQ je zaměřen na *“vedení a rozhodování, podporu a spolupráci, interakci a prezentaci, analýzu a interpretaci, kreativitu a koncepci, organizovanost a výkonnou funkci, adaptaci a vyrovnávání se stresem, iniciativu a výkonnost. Dále se zaměřuje na týmové role, tzv. Belbinova typologie, manažerské styly (direktivní, delegující, participativní, konzultativní a vyjednávací). Mapuje i přístup řízených pracovníků (receptivní typ řízeného pracovníka, samostatný typ, spolupracující, informující, reciproční (umí se ozvat). Zabývá se i prodejními technikami.”*<sup>15</sup>

### SHL Testy schopností

Test obsahuje cca 200 otázek. Tyto testy jsou zaměřeny jednak na verbální, numerické a induktivní usuzování. Dále zkoumají: kritické myšlení, kreativitu, analytické myšlení a rozhodování. Na přijímání pracovníků je též zaměřena technika, jejíž podstatou je soubor scénářů reálných situací z podnikové praxe, kde testovaný prokazuje své schopnosti manažerského úsudku. Testy jsou určeny jak absolventům, tak pracujícím osobám a manažerům na různých řídicích úrovních (Pauknerová a kol., 2008).

#### 3.3.4 *The Keirsey Temperament Sorter–II (dále jen “KTS-II”)*

Test obsahuje 70 otázek. Test vzešel z teorie Dr. Keirseya, který rozlišuje čtyři typy temperamentu: “řemeslníci, dozorcí, racionalisté a idealisté.” Těší se značné oblíbenosti a je využíván v mnoha zemích po celém světě. Do českého jazyka zatím přeložen nebyl.

#### 3.3.5 *Bochumský osobnostní dotazník (dále jen “BIP”)*

Jedná se o komplexní testy osobnosti ve formě „tužka papír“, které jsou vhodné pro kariérní poradenství. Test obsahuje 210 otázek, které respondent hodnotí na škále od “zcela souhlasím” po “zcela nesouhlasím”. Bochumský

---

<sup>15</sup> Pauknerová a kol., Manuál vysokoškolského profesního poradce, 2008, s 19-20

dotazník se zaměřuje na „*motivaci k výkonu, motivaci k utváření, motivaci k vedení, svědomitost, flexibilitu, rozhodnost, senzitivitu, schopnost kontaktů, sociabilitu, orientaci na tým, schopnost prosadit se, emocionální stabilitu, sebevědomí.*“<sup>16</sup>

### **3.3.6 NEO pětifaktorový osobnostní inventář**

Test obsahuje 240 otázek, každá testovaná oblast má 48 otázek. Jedná se o komplexní testy osobnosti vhodné pro širokou oblast běžné populace. Respondent vybírá odpovědi na škále 0- „vůbec nevystihuje“ až 4- „úplně vystihuje“. Dotazník se zabývá zkoumáním pěti faktorů, jak již napovídá jeho název, a to „*neuroticismu, extraverci, otevřenosti vůči zkušenosti, přívětivosti a svědomitosti.*“<sup>17</sup>

### **3.3.7 Eysenckův osobnostní dotazník (dále jen “EOD”)**

Počátky EOD sahají do roku 1964. Jedná se o komplexní testy osobnosti. Test obsahuje 57 otázek. Tato metoda je používána kromě profesního poradenství i ve výzkumu. Tento dotazník je také velmi personalisty oblíben pro svou jednoduchost. Respondent odpovídá na otázky pomocí slov „ano“, „ne“. Dotazník zkoumá míru: „*extroverze / introverze, stability / lability, psychoticismu* (Svoboda, 2010).

### **3.3.8 Myers-Briggs Type Indicator (dále jen „MBTI“)**

Je komplexní test osobnosti, který obsahuje 56 otázek. Bohužel zatím neexistuje v českém znění. Zkoumá osobnost z hlediska: „*introverze - extroverze, smyslů - intuice, myšlení - cítění, usuzování – vnímání.*“<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Pauknerová a kol., Manuál vysokoškolského profesního poradce, 2008, s 19-20

<sup>17</sup> Tamtéž

<sup>18</sup> Tamtéž

### **3.3.9 Dotazník motivace k výkonu (dále jen „LMI“)**

Je dalším z osobnostních dotazníků. Tento navíc oproti ostatním zjišťuje motivaci k výkonu. Dotazník se vyplňuje způsobem „tužka papír“. Dotazník obsahuje 170 otázek. Odpovědi se zaznamenávají na škále, „1“ (naprosto nesouhlasím) do „7“ (naprosto souhlasím). Zkoumány jsou: *„vytrvalost, dominance, angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita, flow, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, hrdost, ochota učit se, preference obtížnosti, samostatnost, sebekontrola, orientace na status, soutěživost a cílevědomost.“*<sup>19</sup> Jeho použití je vhodné v kariérní oblasti.

### **3.3.10 Dotazník interpersonální diagnózy (dále jen „ICL“)**

Tato metoda vychází ze zkoumání La Forga a Suczeka. V 50 letech 20. stol. ji více rozpracoval Timothy Leary. Jedná se o komplexní test osobnosti. Obecná charakteristika určující interpersonální chování v 8 kategoriích (dominance, egocentrismus, agrese, rezervovanost, submise, závislost, afilience, responsibilita). Test je vhodný k porovnání reálného a ideálního klienta či jiných osob u takřka celé populace.

Možno administrovat individuálně i skupinově. Test je administrován formou „tužka papír“, čítá 128 otázek typu *vystihuje/nevystihuje*, časová náročnost administrace je zhruba 20 minut. Pro ČR existují normy v rozlišení muži, ženy, věk a vzdělání.

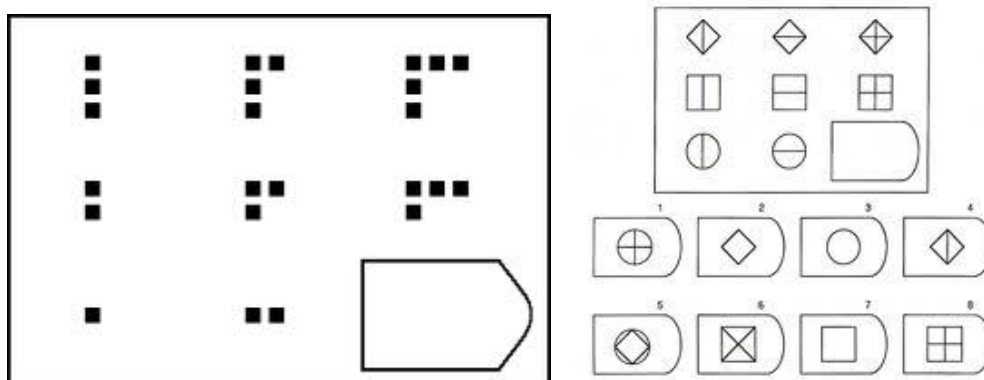
### **3.3.11 Ravenovy progresivní matice**

Tento test patří mezi testy zkoumající inteligenci. Homogenní názorová zkouška abstraktní tvarové percepce a dedukce. Test obsahuje 60 úkolů a při jeho řešení je nutné využít *“percepce, pozornost, myšlení”*. Jelikož se skládá z doplňování řad tvarů a obrázků, není nutné test překládat do několika jazyků (Svoboda, 2010).

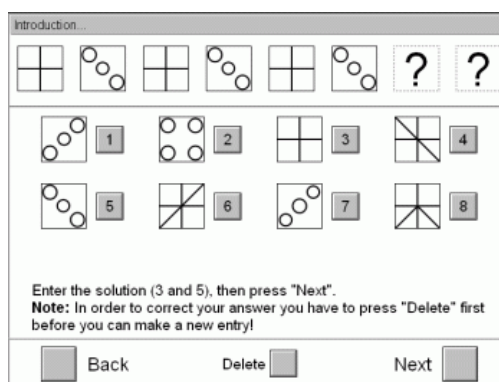
---

<sup>19</sup> Pauknerová a kol., *Manuál vysokoškolského profesního poradce*, 2008, s 21

Obrázek 4: Ravenovy progresivní matice



Zdroj: Psychosoft. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW:  
<http://www.psychosoft.cz/VApn.aspx> [online]



Zdroj: Časopis Mensa. [cit. 25. 2. 2012.] Dostupné z WWW:  
[http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence\\_a\\_jeji\\_mereni.html](http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html) [online]

### 3.3.12 Test struktury inteligence (dále jen „IST“)

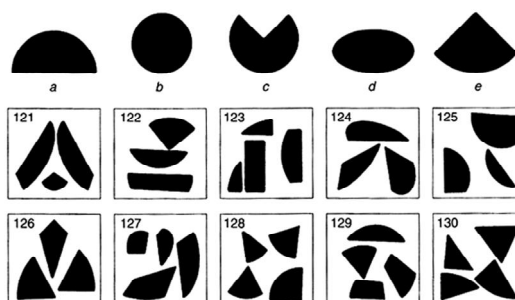
Jedná se o test obecné inteligence, který se snaží postihnout i její strukturu (celkem 176 úloh). Test je náročný na rychlost myšlení. Je vhodný pro populaci s průměrnými až nadprůměrnými intelektovými výkony, částečně preferuje osoby s přírodovědným, matematickým a teoreticky technickým nadáním proti osobám zaměřeným humanitně. Je ovlivněn úrovní vzdělání a sociálními a kulturními podmínkami vývoje.

Testy struktury inteligence jsou dále členěny na další subtesty. Skládá se z **doplňování vět**, které zkoumá do jaké míry je uchazeč schopný sám zdravě uvažovat a podle selského rozumu dotvořit větu. **Eliminace slova**, zkoumá do jaké míry je schopen se rozhodnout, které slovo do skupiny slov

nepatří. Samozřejmě pro splnění tohoto subtestu je potřeba dostatečná pasivní slovní zásoba, lépe v tomto subtestu uspějí uchazeči, kteří hodně čtou a mají cit pro význam slov. **Analogie** je velmi podobná eliminaci, zde naopak je očekáváno, že uchazeč zvolí slovo, které je ve vztahu ke slovu v zadání. **Zobecňování, početní úlohy, numerické řady, geometrické obrazce, úlohy s kostkami, pamětní učení** (Hodgson, 2007).

Délka trvání jednotlivých sub-testů je přesně dána. Stanovené časy jsou takové, že většina uchazečů v povoleném limitu nesplní všechny úkoly. Při interpretaci testu hraje významnou roli profil struktury inteligence. Podle tvaru získané křivky lze rozlišit dva základní typy nadání: „M“ profil - teoretické nadání, „W“ profil - praktické nadání.

Obrázek 5: Geometrické obrazce



Zdroj: Psychosoft. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW: <http://www.psychosoft.cz/VApn.aspx> [online]

### 3.3.13 Testy psychodiagnostické

*„Systematické měření za účelem kvantitativní výpovědi o jedné nebo více vlastnostech a o specifickém chování zkoumané osoby a za účelem predikce chování mimo situaci testování. Vychází se z objektivně pozorovatelné reakce vyšetřované osoby ve standardizované, pečlivě zvolené podnětové situaci a následně se srovnává projevená reakce.“<sup>20</sup>*

<sup>20</sup> Šnýdrová, Psychodiagnostika, 2008, s. 114-115

**Testy verbálního myšlení** – lze očekávat slovní řadu nebo text hodnotící porozumění. Úkolem může být vybrat ke slovu v zadání slovo stejného či opačného významu nebo slovo, které se do nabízené řady nehodí.

Tento druh testu si však může každý uchazeč nacvičit. Existují totiž standardní cesty, jak úkol řešit.

**Testy numerického myšlení** – uchazeč může očekávat základní aritmetické testy, slovní úlohy nebo testy interpretace dat.

**Testy symbolického myšlení** – uchazeč bývá vyzván, aby hledal souvislost mezi vzory, obrázky, v řadách čísel či písmen (Hodgson, 2007).

### ***3.3.14 Projektivní techniky***

#### **Test stromu (Baum Test)**

Je jedním z testu projektivních technik. Tento test je vhodný jako doplňková metoda, nikoliv jako samostatný test osobnosti. Je dnes využíván jak psychoterapeuty, tak v některých personálních agenturách či společnostech při výběru zaměstnanců. Test se administruje formou „tužka - papír“. Zadáním je nakreslit 1, někdy 2 nejhličnaté stromy, doba na vypracování není omezena. Po dokončení bývá posouzeno, jakým stylem osoba nakreslila listy, korunu stromu, kořeny apod., ale zároveň se dívá na kresbu jako celek. Autorem tohoto testu je K. Koch, který kresbu stromu posuzuje celkem podle 59 znaků. Test bývá oblíben, jelikož není náročný na vyhodnocení ani administrativu a zároveň poskytuje náhled na osobnost člověka.



## **Test kresby postavy**

Jedná se o kresebný projektivní test osobnosti, který by měl sloužit pouze jako doplňková metoda. Kresba lidské postavy patří k nejpoužívanějším kresebným vyšetřovacím postupům. Goodenoughová vychází z předpokladu, že se percepce lidské postavy a její kresebné ztvárnění vyvíjí v závislosti na tělesném a duševním vývoji jedince. Naopak jako projektivní osobnostní test je kresba chápána Machoverovou.

Test se administruje formou „tužka - papír“. Zadáním je nakreslit úplnou mužskou a ženskou postavu. Čas není limitován. Po skončení druhé kresby následuje rozhovor, pro navození přátelské atmosféry jsou nejprve kladeny otázky směrem ke kresbám a poději na zkoumanou osobu. Projekce v kresbě může pramenit ze dvou zdrojů: ze skutečnosti nebo z tužeb a přání. Kresby se vyhodnocují podle různých interpretačních systémů, existuje více variant tohoto testu.

## **Lüscherova klinická diagnostika**

Test je projektivní metodou založenou na vyhodnocování preference a odmítnutí určitých barev. Autorova hypotéza vychází z předpokladu, že volba barev je ovlivněna jednak osobností člověka, na aktuální situaci a jeho rozpoložení a na dalších objektivně působících činitelích. Test má dvě varianty: „Velký“ Lüscherův barvový test (sedmistránkový sešit, v němž jsou barevné čtverce o straně 28 mm) a „Malý“ Lüscherův barvový test (4 základní barvy: modrá, zelená, červená a žlutá, a 4 pomocné: fialová, hnědá, černá a šedá). Zdá se, že test diagnostikuje převážně aktuální psychický stav, méně již trvalejší dimenze osobnosti.

V případě velkého testu je administrován za pomoci testové knihy (odstíny barev musí být shodné s originálními). V případě malého testu se barevné kartičky rozloží na bílou podložku buď do půlkruhu, nebo se náhodně uspořádají do dvou řádků pod sebou. Instrukce zdůrazňuje, aby vyšetřovaná osoba vybírala barvy podle toho, jak se jí líbí. Když osoba označí barvu,

kartička se odloží stranou rubem nahoru a subjekt vybírá znovu ze zbylých barev, a to tak dlouho, až vznikne pořadí všech osmi barev. Po několikaminutové přestávce provede proband ještě jednu volbu. Hodnocení vychází v první řadě z psychologické struktury barev, která je definována dvěma dimenzemi.

## 4 OCHRANA OSOBNÍCH DAT UCHAZEČŮ A KLIENTŮ

Je ošetřena zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Personální agentura je v tomto případě „správcem“ údajů a je povinna řídit se povinnostmi, plynoucími ze zákona.

Povinnosti správce jsou upraveny § 5, podle kterého správce musí:

*„stanovit účel, k němuž mají být osobní údaje zpracovány,*

*stanovit prostředky a způsob zpracování osobních údajů, zpracovat pouze přesné osobní údaje, které získal v souladu s tímto zákonem. Je-li to nezbytné, osobní údaje aktualizuje. Zjistí-li správce, že jím zpracované osobní údaje nejsou s ohledem na stanovený účel přesné, provede bez zbytečného odkladu přiměřená opatření, zejména zpracování blokuje a osobní údaje opraví nebo doplní, jinak osobní údaje zlikviduje. Nepřesné osobní údaje se musí označit. Informaci o blokování, opravě, doplnění nebo likvidaci osobních údajů je správce povinen bez zbytečného odkladu předat všem příjemcům,*

*shromažďovat osobní údaje odpovídající pouze stanovenému účelu a v rozsahu nezbytném pro naplnění stanoveného účelu,*

*osobní údaje pouze po dobu, která je nezbytná k účelu jejich zpracování. Po uplynutí této doby mohou být osobní údaje uchovávány pouze pro účely státní statistické služby, pro účely vědecké a pro účely archivnictví. Při použití pro tyto účely je třeba dbát práva na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života subjektu údajů a osobní údaje anonymizovat, jakmile je to možné,*

*zpracovávat osobní údaje pouze v souladu s účelem, k němuž byly shromážděny. Zpracovávat k jinému účelu lze osobní údaje jen v mezích ustanovení § 3 odst. 6, nebo pokud k tomu dal subjekt údajů předem souhlas,*

*shromažďovat osobní údaje pouze otevřeně; je vyloučeno shromažďovat údaje pod záminkou jiného účelu nebo jiné činnosti, **nesdružovat osobní údaje, které byly získány k rozdílným účelům.***<sup>21</sup>

Zájmy subjektu (v tomto případě uchazečů) jsou ošetřeny v §10 a §11.

#### §10

*„Správce a zpracovatel dbá, aby **subjekt údajů neutrpěl újmu** na svých právech, zejména na právu na zachování lidské důstojnosti, a také dbá na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života subjektu údajů.*

#### §11

*Správce je při shromažďování osobních údajů povinen **subjekt údajů informovat** o tom, v jakém rozsahu a pro jaký účel budou osobní údaje zpracovány, kdo a jakým způsobem bude osobní údaje zpracovávat a komu mohou být osobní údaje zpřístupněny, nejsou-li subjektu údajů tyto informace již známy. Správce musí subjekt údajů informovat o jeho právu přístupu k osobním údajům, právu na opravu osobních údajů, jakož i o dalších právech stanovených v §21.*

*V případě, kdy správce zpracovává osobní údaje získané od subjektu údajů, **musí subjekt údajů poučit** o tom, zda je poskytnutí osobního údaje povinné či dobrovolné. Je-li subjekt údajů povinen podle zvláštního zákona osobní údaje pro zpracování poskytnout, poučí jej správce o této skutečnosti, jakož i o následcích odmítnutí poskytnutí osobních údajů.*<sup>22</sup>

Zákon dále stanoví povinnosti všem osobám, kteří přicházejí do styku s osobními údaji. Je povinností správce, aby zabezpečil dodržování povinností uvedených v § 13 – 15.

---

<sup>21</sup> Zákon č. 101/2000 Sb. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW:  
[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000) [online]

<sup>22</sup> Tamtéž

### §13

„Správce a zpracovatel jsou povinni **přijmout taková opatření**, aby nemohlo dojít k neoprávněnému nebo nahodilému přístupu k osobním údajům, k jejich změně, zničení či ztrátě, neoprávněným přenosům, k jejich jinému neoprávněnému zpracování, jakož i k jinému zneužití osobních údajů. Tato povinnost platí i po ukončení zpracování osobních údajů.

Správce nebo zpracovatel je povinen **zpracovat a dokumentovat přijatá a provedená technicko-organizační opatření** k zajištění ochrany osobních údajů v souladu se zákonem a jinými právními předpisy.

### §14

Zaměstnanci správce nebo zpracovatele a jiné osoby, které zpracovávají osobní údaje na základě smlouvy se správcem nebo zpracovatelem, mohou zpracovávat osobní údaje pouze za podmínek a v rozsahu správcem nebo zpracovatelem stanoveném.

### §15

Zaměstnanci správce nebo zpracovatele, jiné fyzické osoby, které zpracovávají osobní údaje na základě smlouvy se správcem nebo zpracovatelem, a další osoby, které v rámci plnění zákonem stanovených oprávnění a povinností přicházejí do styku s osobními údaji u správce nebo zpracovatele, jsou povinni zachovávat mlčenlivost o osobních údajích a o bezpečnostních opatřeních, jejichž zveřejnění by ohrozilo zabezpečení osobních údajů. Povinnost mlčenlivosti trvá i po skončení zaměstnání nebo příslušných prací.<sup>23</sup>

Při ukončení činnosti podnikání je správce povinen dle §19:

„...úřadu neprodleně oznámit, jak naložil s osobními údaji, pokud se na jejich zpracování vztahuje oznamovací povinnost.“

---

<sup>23</sup> Zákon č. 101/2000 Sb. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW:  
[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000) [online]

Likvidace osobních údajů je upravena §20, kdy je správce či zpracovatel povinen „provést likvidaci osobních údajů, jakmile pomine účel, pro který byly osobní údaje zpracovány, nebo na základě žádosti subjektu údajů podle §21.“<sup>24</sup>

Pro případ napadení před soudem, by agentura zabývající se vyhledáváním zaměstnanců měla uchovávat dokumenty od uchazečů po dobu nezbytně nutnou (Dale, 2007).

---

<sup>24</sup> Zákon č. 101/2000 Sb. [cit. 25. 2. 2012]. Dostupné z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000) [online]

## 5 ZAVEDENÍ NOVÉHO PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU MANAŽERŮ V DANÉ EXECUTIVE SEARCH SPOLEČNOSTI

Zavedení nového procesu není otázkou jednoho dne ani týdne. Předchází mu **dlouhodobé pozorování a vyhodnocování současné situace, zhodnocení možností, ujasnění cílů, návrh plánu, výběr plánu** s ohledem na ekonomickou situaci a okolní podmínky, **schválení plánu a následná implementace** (Častorál, 2009).

### 5.1 Vyjasnění cílů, rozsahu a cílové skupiny

Cílem projektu je propracovanější, efektivnější proces získávání a výběru manažerů v dané Executive Search společnosti. Konkrétními kroky k dosažení cíle je navržení:

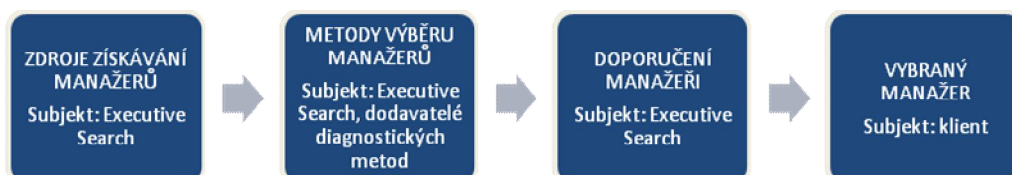
- zodpovědností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců,
- efektivnějšího síta, kterým manažeři budou při hodnocení procházet,
- kombinace vhodných metod využitelných při výběru manažerů,
- kontrolních mechanismů, při jejichž dodržení se výrazně zvýší úspěšnost nábora manažerů.

Pro vyjasnění cíle projektu je potřeba podívat se na jednotlivé subjekty, tedy cílovou skupinu vstupující do procesu **získávání** a **výběru** manažerů. Tyto subjekty se významně podílejí ať přímo či nepřímo na nábore manažera. Ovlivňují, kteří manažeři **projdou sítem** a budou **doporučení klientovi** pro další evaluaci. Dále také ovlivňují zásadně, zda dojde k finálnímu **náboru** manažera či nikoliv. Z výše uvedeného vyplývá, že proces získávání a výběru manažerů má čtyři hlavní fáze.

První vychází ze **zdrojů získávání** manažerů a je ovlivněn subjekty - zaměstnanci společnosti; druhá z **metod výběru manažerů**, který je ovlivněn

subjekty: zaměstnanci společnosti a případně zaměstnanci dodavatelů diagnostického testování (pokud je k němu přistoupeno), třetí jsou doporučení manažeři, kteří prošli sítí a čtvrtá vybraný manažer klientem. Celý proces znázorňuje obrázek 6.

Obrázek 6: Získávání a výběr manažerů v dané společnosti



Zdroj: Autor

Důvodem pro vyhledání manažera na objednávku je v té nejvšeobecnější rovině **zvýšení zisku** společnosti, která si zakázku objednala. Pokud bychom však do detailu rozebrali další přínosy, kromě zisku, objevili bychom přidané hodnoty v **úspoře nákladů**, **urychlení adaptačního procesu**, **setrvání daného manažera ve společnosti** dlouhou dobu, **přísunu nových myšlenek a know-how**. Znázorněno obrázkem 7.

Obrázek 7: Přidaná hodnota výběru a získávání manažerů pomocí Executive Search



Zdroj: Autor



## 5.2 Formulace problému

Samotný proces získávání a výběru manažera není jednoduchý. Při práci se setkáváme s různými faktory ovlivňujícími negativně naši úspěšnost. Nejčastěji narážíme:

- neplnění projektů ve stanoveném čase dle zadání klienta,
- neúměrné rozvržení úkolů - nejasné zodpovědnosti a kompetence jednotlivých zaměstnanců,
- sítím neprocházejí kvalitní manažeři splňující kritéria,
- žádné či špatně fungující kontrolní mechanismy, výrazně snižující úspěšnost náboru manažera,
- nedostatečné povědomí o existujících diagnostických metodách a jejich využití,
- nízkou motivaci - zaměstnanci nejsou hodnoceni na základě odvedeného výkonu dle času, kvality a úspěšnosti.

Výše zmíněné problémové oblasti je nutné začít řešit již při plánování projektů. Je důležité zohlednit **kapacitu** a **kompetence** jednotlivých zaměstnanců, a to již při plánování časového harmonogramu na počátku projektu. Tomuto bodu se věnuje následující kapitola.

## 5.3 Navržení zodpovědností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců

Kubeš a kol. popisuje dle Woodruffa kompetentního zaměstnance jako takového, který plní úkol dobře či vynikajícím způsobem, a dosahuje tak očekávaného výsledku. Takový pracovník musí splňovat následující předpoklady: *„Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje, je*

*motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu, a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii, má možnost v daném prostředí takové chování použít.* <sup>25</sup>

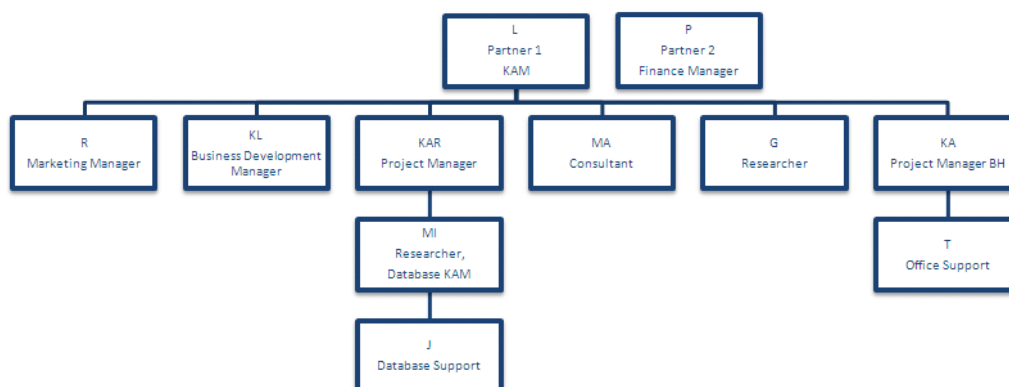
Vycházím-li z uvedeného tvrzení, uvědomuji si důležitost správného stanovení kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Navrhla jsem rozdělení zodpovědností mezi jednotlivé zaměstnance, tak, aby úkoly byly plněny více efektivně, ve stanoveném čase a kompetentními zaměstnanci. Obrázek 7 zobrazuje současnou organizační strukturu, která v sobě skrývá několik nedostatků.

Současná konstelace je příliš plochá, vezmu-li v úvahu velikost společnosti. Je nevyvážené rozdělení počtu podřízených mezi jednotlivé partnery. Pozornost partnera 1 se tříští mezi příliš mnoho různých oblastí, což snižuje akceschopnost zaměstnanců, protože vzhledem k časové vytíženosti partnera 1 je nemožné téměř nemožné získat v krátkém čase zpětnou vazbu. U partnera 2 lze zřetelně pozorovat, že má prostor částečně odlehčit partnerovi 1 a to převzetím některých oblastí. Další nedostatek organizační struktury vidím v podřízenosti kvalifikačně odlišných zaměstnanců (například Database Support podléhá zaměstnanci zodpovědnému za průzkum trhu nebo Office Support podléhá zaměstnanci zodpovědnému za specifický projekt, namísto, aby podléhal vedení společnosti, které je interním zákazníkem a zadavatelem práce).

---

<sup>25</sup> Kubeš a kol. 2004, s. 27

Obrázek 8: Současná organizační struktura dané společnosti



Zdroj: Autor, čerpáno z interních informací

Poznámka: pravá jména jsou nahrazena iniciály

Přerušovaná šipka naznačuje dvojí podřízenost, která se odvíjí od podstaty úkolu

Nedostatky zjištěné v organizační struktuře reflektují problémy definované v kapitole 5.2. Pokud by organizační struktura byla transformována více dle zodpovědností a kompetencí jednotlivých zaměstnanců, bude jasnější náplň práce v krátkých časových úsecích, budou plněny dílčí cíle včas, problém bude komunikován a řešen ihned v počátcích a nebude narůstat do gigantických rozměrů.

Navrhují vymezení funkčních celků v rámci společnosti s jasně definovaným nadřízeným. Marketingové a projektové oddělení přímo podléhající partnerovi 1. V obou odděleních definovat jednoho zaměstnance (nebo u projektového dva), kteří budou reportovat výsledky celého oddělení. Je zde jasně vidět absence Senior konzultanta, který působí jako kouč Associates a Researcherů. Partner by získával jednotný pohled na výsledky celého oddělení, zatímco v současnosti je vystaven mnoha názorům, protože každý jednotlivec s ním jedná samostatně. Senior konzultant působí preventivně, protože aktivně může s Associates řešit komunikační problémy či projektové zádrhly. Je komunikační osobou pro klienta. Toto působí velmi dobře, protože klient vždy ví, na koho se má obrátit s dotazem. Senior konzultant také aktivně reaguje na vyvíjející se podněty od klienta v průběhu zakázky/projektu. Komunikuje je okamžitě konzultantovi a spolu mohou najít úpravy ve

stávajícím postupu. Konzultant již předá práci Researcherovi, protože ví, o jakou změnu se jedná a co je jejím cílem. Vše přispívá k lepšímu pochopení klienta, celého projektu a k efektivnějšímu získání toho nejlepšího manažera.

Partner 2 by naopak úžeji spolupracoval s Office Managerem, který dosud reportoval oběma partnerům. Je to logická dedukce vzhledem k tomu, že partner 2 komunikuje a zodpovídá za oblast IT a financí. Finanční řízení se tím pádem dostává do součinnosti s dalšími oblastmi, které Office Manager řídí a potřebuje je komunikovat s vedením společnosti. Stejně tak IT oblast by měla spadat pod Office Managera, který takto bude mít přehled o celé kanceláři.

Odlehčení povinností Partnera 1 se opět projevuje na vztahu s klientem, protože Partner má šanci budovat dlouhodobější a strategické vztahy, které jsou podpořené úspěšně nalezenými a dosazenými manažery, které dodávají konzultanti.

Shrnutím je jasná definice kompetencí jednotlivých zaměstnanců v celém procesu nalezení a dosazení manažera. Senior konzultant stanovuje strategii. Musí pochopit, koho klient potřebuje. Juniorní konzultant má na starost definování taktických cílů a zadává práci Researcherovi. Poté, co Researcher nalezne relevantní informace o trhu, předá je konzultantovi, který s nimi dále pracuje. Provádí primární selekci v rámci první baterie pohovorů. Senior konzultant již jedná s prověřenými kandidáty a je zodpovědný za představení relevantních kandidátů klientovi. Je jasně vidět, že osoba senior konzultanta je důležitá v rámci procesu. Pokud ji supluje Partner, věnuje svůj čas věcem, které z jeho úhlu pohledu nejsou strategické a neplní svou úlohu z hlediska kompetencí, neboť úkolem Partnera je přinášet zakázky.

Tabulka 6 znázorňuje jednak **proces** získávání manažerů, dále jednotlivé **kroky**, které jsou potřeba podniknout k dosažení cíle ve **stanoveném čase, a zároveň** určuje **zodpovědnou osobu** za splnění úkolu. Na základě pozorování bylo v dané společnosti zjištěno, že nejasně definované úkoly, zadání a hlavně cíle vedou zaprvé k demotivaci, snížení efektivity, neplnění úkolů v očekávaném čase a hlavně snižují úspěšnost získání manažera.

Tabulka 6: Návrh procesu získávání manažerů v dané společnosti

PROCES	JEDNOTLIVÉ KROKY	START	DODÁNÍ	ZODPOVĚDNÁ OSOBA	KONTROLNÍ MECHANISMUS
Kick off	Projektový tým, časový plán	1.Den	1.Den	MI	KAR
Definice klíčových kritérií selekce	Definice Hard skills, soft skills a jejich váhy	1.Den	1.Den	KAR	LT
Mapping trhu 1 Company target list+Research spol.	Pochopení pozice, znalost klienta, definice zdrojů	1.Den	5.Den	MI	KAR
První profily manažerů	Interní databáze	2.Den	5.Den	MI	KAR
Mapping trhu 2 Research spol.	Pochopení trhu, nastavení filtru v interní databázi, Internetové zdroje	2.Den	10.Den	MI	KAR
První telefonický screening manažerů A,B	Záznam kritérií do archu	5.Den	10.Den	KAR	LT
Mapping trhu 3 Headhunting	Příprava popisu pozice	5.Den	15.Den	KAR	KAR
První kolo pohovorů manažerů A		15.Den	20.Den	KAR	LT
Druhé kolo pohovorů manažerů A		20.Den	25.Den	LT	KLIENT
3 nevhodnější manažerů, kteří prošli procesem	Výsledná zpráva manažera Vyžádání si potřebných podkladů od manažera	25.Den	30.Den	KAR, LT	KLIENT

Zdroj: Autor

Výše uvedená tabulka je mým návrhem a měla by sloužit jako účinný nástroj plánování jednotlivých činností a zodpovědností v daném časovém úseku, a zároveň jako kontrolní mechanismus jejich splnění. Sleduje harmonogram zakázky a jednoznačně definuje zodpovědnosti. Senior konzultant zodpovědný za motivaci svých podřízených konzultantů na základě těchto údajů může ve spolupráci s finančním ředitelem stanovit efektivní bonusový motivační systém odměňování juniorních konzultantů a Researcherů. Zároveň tato tabulka slouží jako pomůcka při definování úzkých míst během procesu a indikuje, kdy je třeba rozložit práci mezi více pracovníků nebo jí definovat delší čas pro výstup.

## 5.4 Navržení kombinace metod výběru manažerů v dané Executive Search společnosti

V současné chvíli daná společnost při výběru manažerů používá zkoumání životopisu, výběrový pohovor, ukázkou práce ve smyslu úspěšných projektů a ověření referencí. Diagnostické testování podstupují pouze ti manažeři, u kterých žádost pochází přímo ze zadání klienta, který zároveň financuje náklady na testování. Executive Search společnost může hrát pouze roli konzultanta a doporučovatele. Nicméně samotné rozhodnutí je vždy na klientovi.

Začnu-li prvním krokem, je nutné se odrazit od **zkoumání životopisu**. Researcher obdrží od manažera životopis a začíná ho zkoumat. Researcher je kompetentní k tomu, aby byl schopen posoudit, zda manažer splňuje technické předpoklady: délku praxe v oboru, délku praxe ve vedení týmu, znalost cizího jazyka (je-li v životopisu uvedená). Po vyhodnocení těchto kritérií předává životopis junior konzultantovi s poznámkami k výše uvedeným bodům. Junior konzultant pokračuje ve zkoumání, zaměřuje se na celkovou senioritu manažera, jeho kariérní dráhu a společnosti, pro které manažer pracoval. Nyní bohužel není tato fáze procesu příliš koordinována. Researcher si není vědom svých zodpovědností při zkoumání životopisu a neulehčuje tedy práci junior konzultantovi.

Podílela jsem se z pozice junior konzultanta na výběru několika manažerů na různé pozice středního až vrcholového managementu, a měla jsem tak možnost pozorovat a vyhodnocovat celý průběh samotného výběru. Při navržení následujících kroků a kombinací metod vycházím tedy z vlastní zkušenosti a pozorování celého procesu a vyhodnocování jeho úspěšnosti.

Navrhuji, pro zdokonalení výběru manažerů, na každý projekt připravit tabulku, viz tabulka 4, která bude obsahovat jednak klíčová kritéria při výběru a hodnocení, a za druhé přehled všech manažerů v procesu. Tato metoda má několik výhod, které jsem měla možnost vyzkoušet v praxi. Je snadná pro

přípravu, přehledná, jednoduchá při použití a transparentní. Dovednosti manažerů jsou totiž hodnoceny na stupnici od 1 do 6 a je tak výrazně potlačeno subjektivní hodnocení ze strany konzultanta. Každý, kdo tabulku čte, jasně vidí celkové skóre jednotlivých manažerů, jejich silnější stránky, ale i slabiny. Na základě váhy jednotlivých kritérií se konzultant objektivněji rozhoduje.

Jak jsem již zmínila na začátku této podkapitoly, zkoumaná společnost využívá **několik typů pohovorů**. Jednak je to strukturovaný pohovor, nestrukturovaný pohovor, behaviorální pohovor a někdy také telefonický. Nejsou stanovena jasná pravidla a doba, kdy je vhodné použít konkrétní typ pohovoru. Dokonce ani při konkrétním projektu. Což mnohdy vede k nemožnosti porovnat jednotlivé manažery, srovnat jejich slabé a silné stránky a doporučit pak klientovi toho pravého manažera. Mé doporučení pro volbu typu pohovoru je bezesporu kombinovat v první řadě telefonický/screeningový pohovor, a při osobním setkání kombinovat strukturovaný s behaviorálním. Ostatní typy pohovorů nezajistí objektivitu a možnost srovnání jednotlivých manažerů. Podstatně neefektivní se mi také jeví panelový pohovor, při jehož praktikování se zvyšují náklady na 1 pohovor. V praxi se nám neosvědčil, porovnávali jsme čas dvou konzultantů strávených na pohovoru versus úspěšnost obsazení kandidáta na pozici. Výsledky byly mizivé. Naopak větší úspěch sklidil tzv. dvoufázový pohovor, kdy první kolo vede juniorní konzultant a posouvá do druhého kola k seniornímu konzultantovi jen ty manažery, kteří nejlépe vyhovují požadavkům klienta jak z hlediska technických dovedností tak osobnostně. Seniorní konzultant naopak své oko soustředí na zkoumání leadershipu a manažerského potenciálu.

V praxi jsem měla možnost pozorovat množství času ušetřeného tím, že mezi fází zkoumání životopisu a výběrový pohovor, vsunu **screeningový/telefonický pohovor**, který zabere mezi 15-25 minutami, namísto klasického osobního pohovoru, který trvá 60 minut. Screeningový pohovor umožňuje konzultantovi doplnit představu o manažerovi a doptat se na věci související s pozicí, které manažer v životopise neuvádí. Způsob vyjadřování a styl mluvy o manažerovi také mnoho prozradí. Pokud manažer

uspěje při screeningovém pohovoru, je pozván na osobní pohovor, který poté trvá kratší dobu než 1 hodinu. Konzultant se při osobním pohovoru může věnovat hlubším otázkám a detailnějšímu prověření manažera a nemusí již studovat náplň práce podle životopisu.

Po osobním pohovoru následuje další námi osvědčená metoda, a to **zpracování úspěšných projektů**. Manažer tímto ukáže svůj přístup k řešení úkolů. Hodnotí se především způsob řešení. Obsah je až sekundární a nehraje v danou chvíli velkou roli.

**Ověření referencí** považují za nutnost po několika nepříjemných zážitcích se zfalšovanými životopisy dokonce na úrovni středního managementu. Samozřejmě, že Executive Search společnost přistupuje k tomuto kroku až při pokročilejším stádiu výběru, kdy se manažer setkává s klientem. K tomuto opatření uchyluje později z důvodu dodržení maximální diskrétnosti, především v případě, kdy je manažer stále zaměstnán. Pokud bych se měla vrátit zpět k nepravdivě psaným životopisům, opětovně mohu pouze zdůraznit vhodnost behaviorálního pohovoru před ostatními.

### **Využití diagnostických metod**

Testy osobnostní, prokazující charakteristiku osobnosti uchazeče, personální detaily o jeho povaze, a zda zapadne do kultury společnosti, případně jak mu sednou ostatní osobnosti v týmu, se používají minimálně proto, aby poukázaly na fakt, jakým způsobem manažera vést, řídit a motivovat, aby dosahoval žádoucích výsledků.

Závěrem této části navrhuji, aby na začátku každého projektu byla ve spolupráci s klientem domluvena kombinace metod výběru manažerů na konkrétní pozici. V případě, že tuto volbu přenechá klient přímo na Executive Search společnosti, navrhuji, aby byl jasný postup včetně časového milníku stanoven interně mezi zaměstnanci dané Executive Search společnosti.



## 6 ZÁVĚR

Při vypracování této práce jsem vycházela v teoretické části z poznatků načerpaných z odborné literatury. Získané poznatky jsem následně využila při zpracování praktické části. Mým cílem bylo jednak analyzovat současný proces získávání a výběru manažerů v dané Executive Search společnosti, následně navrhnout efektivnější procesy a postupy tak, aby se jednak zrychlil celý proces a zároveň kvalita se zvyšovala a dále nastavení zodpovědností jednotlivých zaměstnanců, tak, aby sítím procházeli jen skutečně dobří manažeři. Na celý proces jsem se během této práce snažila dívat očima klienta. Vycházela jsem z předpokladu, že pro metodu získávání manažerů Executive Search se personalisté zpravidla uchylují až v krajní mezi, kdy na ně tlačí vedení s obsazením konkrétního místa. Personalisté v dané chvíli již vyčerpali ostatní možné zdroje a tak jejich poslední „záchranou“ je Executive Search. Executive Search však do budoucna nemusí být brána v potaz až na posledním místě, ale trend by měl vést k tomu, že vyhledání kvalitních manažerů bude skutečně jakýmsi know how Executive Search, navíc se do budoucna může objevovat trend přibalit k vyhledání talentu také další služba, jako například kariérní poradenství, či poradenství spojené s celkovým nastavováním týmů.

Všechny mnou navržené postupy v této práci, byly vedením společnosti schváleny a v blízké době je také zavedeme v praxi. Čímž tento projekt neskončí, protože právě vyhodnocování úspěšnosti je očekávaným okamžikem, kdy se ukáže, zda změny přinesly ovoce.

## 7 SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

### SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grade, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

GARRISON, N. *Headhunters and How to Use Them: A Guide for Organisations and Individuals*. 1<sup>st</sup> ed. USA : Bloomberg Press, 2005. ISBN 9781847650269.

HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno : MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

CHRISTIAN, J. E. *The Headhunter's Edge*. 1st ed. Westminster Maryland : Random House, 2002. ISBN 978-03-755-0543-0.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ H. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*, 1.vyd. Praha : Linde, 2010. ISBN 978- 80- 7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

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

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1.vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

PAUKNEROVÁ, D., ČERNÝ, J., FRANCOVÁ, T., HUBINKOVÁ, Z.  
*Manuál vysokoškolského profesního poradce*. 1. vyd. Praha : Oeconomica,  
2008. ISBN 978-80-245-1438-3.

PRITCHARD, C.W. *101 Strategies for Recruiting Success: Where, When, and How to Find the Right People Every Time*. 1<sup>st</sup> ed. New York : Amacom Books,  
2006. ISBN 978-08-144-7407-5.

SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 4. vyd. Praha : Portál 3,  
2010. ISBN 978-80-7367-706-0.

ŠNÝDROVÁ I. *Psychodiagnostika*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-  
274-2165-1.

ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2*, 1. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-  
247-0844-2.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. ISBN  
978-80-247-1739-5.

WAGNEROVÁ, I. *Psychologické metody výběru manažerů*, 1. vyd. Praha :  
Irena Wagnerová, 2010. ISBN 978-80-254-7729-8.

YEUNG, R. *Successful Interviewing and Recruitment*. 1<sup>st</sup> ed. London : Kogan  
Page, 2010. ISBN 978-07-494-6222-2.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

[http://www.linkedin.com/jobs/post?editAttributes=&trk=hpo-job\\_bnr\\_mktg-0-  
2012house\\_300x250](http://www.linkedin.com/jobs/post?editAttributes=&trk=hpo-job_bnr_mktg-0-2012house_300x250)

[http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence\\_a\\_jeji\\_mereni](http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni)

[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?kam=zakon&c=101/2000)

<http://www.psychosoft.cz/VApm.aspx>

<http://www.asystems.cz/web/25/profesni-psychodiagnostika>

## **INTERNÍ ZDROJE SPOLEČNOSTI**

Záznamový arch pro pohovory

## 8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MOŽNOSTI ZÍSKÁNÍ MANAŽERA .....	13
OBRÁZEK 2: KRITÉRIA VÝBĚRU HR MANAŽERA PRO VÝROBNÍ ZÁVOD NA STUPNICI 1-6 (UPRAVENO) .....	17
OBRÁZEK 3: FÁZE BEHAVIORÁLNÍHO POHOVORU DLE HRONÍKA (UPRAVENO)	22
OBRÁZEK 4: RAVENOVY PROGRESIVNÍ MATICE.....	37
OBRÁZEK 5: GEOMETRICKÉ OBRAZCE.....	38
OBRÁZEK 6: ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR MANAŽERŮ V DANÉ SPOLEČNOSTI.....	47
OBRÁZEK 7: PŘIDANÁ HODNOTA VÝBĚRU A ZÍSKÁVÁNÍ MANAŽERŮ POMOCÍ EXECUTIVE SEARCH.....	47
OBRÁZEK 8: SOUČASNÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DANÉ SPOLEČNOSTI .....	50

### Seznam tabulek

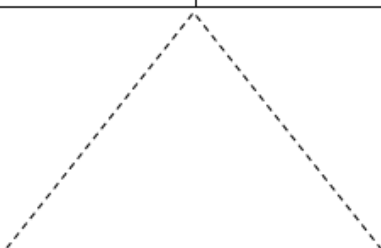
TABULKA 1: PŘEHLED METOD VÝBĚRU MANAŽERŮ (UPRAVENO).....	14
TABULKA 2: VALIDITA METOD PODLE M. SMITHE .....	15
TABULKA 3: KRITÉRIA VÝBĚRU HR MANAŽERA PRO VÝROBNÍ ZÁVOD S UKAZATELI (UPRAVENO).....	17
TABULKA 4: KRITÉRIA VÝBĚRU HR MANAŽERA PRO VÝROBNÍ ZÁVOD S VÁHAMÍ (UPRAVENO) .....	18
TABULKA 5: PŘEHLED NEJVYUŽÍVANĚJŠÍCH DIAGNOSTICKÝCH METOD.....	31
TABULKA 6: NÁVRH PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ MANAŽERŮ V DANÉ SPOLEČNOSTI	52

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA A – ZÁZNAMOVÝ ARCH .....	I
----------------------------------	---

## PŘÍLOHY

### Příloha A – Záznamový arch

<b>Name:</b> <small>Check birthday!!!</small>		<b>Category:</b>			
<b>Contact History:</b>		Questionnaire: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Client:</b>		<b>Date:</b>			
<b>Position:</b>		<b>Interviewed by:</b>			
Client main requirements:					
Candidate fitting in a picture:					
Languages: ENG		GER		... ..	
<b>Work experience:</b>					
Only most recent and important companies:					
Company:	Position:	Resp:	Duties:	Reporting to:	Dir. Reports:

<b>Motivation to change :</b>		
<b>Future plans (how we AW can help you, your vision for a future job):</b>		
<b>Salary and other bonuses:</b>		
Salary:	Bonuses:	Notice period: <i>2 months flexible</i>
<b>General Outcomes:</b>		
Understanding of whole picture of a business:		
Understanding of current news in a respective business area:		
Managements style:		
Personal Values, family background, hobbies, personal interests:		
Personality use as much adjectives as you identify and feel during the interview:		
Thinks you observe:		
Colors:		
Image:		
Dress:		
Hands and nails, hair:		
Shoes:		
Eyes and body:		

<b>Candidate self-evaluation:</b>	
My expertise:	
MY Competitive advantage:	
<b>Consultant's Comments:</b>	
Fit to a position: <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
Plus	Minus
<b>Potential Position</b>	

Zdroj: Interní dokument společnosti dané Executive Search společnosti



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Karolína Šimonová

**Obor:** Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Kombinované

**Název práce:** Získávání a výběr pracovníků středního a top managementu pomocí „Executive Search“

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 48

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 17

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 4

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Mgr. Hana Bartošová