

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**

**ANTROPOLOGIE**

**ASSESSMENT CENTRE**

**Bakalářská diplomová práce**

**Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management**

**Autor:** Kateřina Ulehlová

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2017

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „ASSESSMENT CENTRE“ vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

### **Poděkování:**

Děkuji Mgr. Vítku Dočkalovi, Ph.D. za věcné připomínky, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytl během psaní této bakalářské práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Kateřina Ulehlová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Andragogika v profilaci na personální management
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2017

<b>Název práce:</b>	ASSESSMENT CENTRE
<b>Anotace práce:</b>	Tato bakalářská práce se zabývá metodou Assessment centre. Cílem je navrhnout část assessment centra, která je zaměřená na vybrané kompetence spojené s prací marketingového manažera. K vytvoření této části dochází na základě popisu konkrétní profese, pracovního prostředí a stanovení požadovaných kompetencí.
<b>Klíčová slova:</b>	Assessment centre, manažer, kompetence, výběr zaměstnanců
<b>Title of Thesis:</b>	ASSESSMENT CENTRE
<b>Annotation:</b>	This Bachelor thesis is concerned on method called assessment centre. The goal is to make a part of assessment centre which is related to job of marketing manager. Development of this part is based on description of a specific job, working environment and identification of the required competencies.
<b>Keywords:</b>	Assessment centre, manager, competency, selection of employees
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	2
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	24
<b>Rozsah práce:</b>	73 s. (97 013 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD .....	1
1. ASSESSMENT CENTRE .....	3
1.1. Vymezení pojmu AC .....	3
1.2. Využití metody .....	5
1.3. Základní fáze AC .....	5
1.3.1 Přípravná fáze- tvorba designu AC .....	6
1.3.2 Realizační fáze .....	11
1.3.3 Vyhodnocení zjištěných údajů a výstupy .....	11
1.3.4 Zpětná vazba účastníkům .....	12
1.4. Účastníci AC .....	13
1.5. Metody používané v AC .....	16
1.5.1 Skupinové diskuze .....	17
1.5.2 Prezentace .....	18
1.5.3 Modelové situace a hraní rolí .....	19
1.5.4 Případové studie .....	20
1.5.5 Třídění došlé pošty .....	21
1.5.6 Psychodiagnostické testy .....	21
1.5.7 Dotazníky .....	23
1.6. Výhody a nevýhody AC .....	24
2. PROBLEMATIKA KOMPETENCÍ .....	28
2.1. Kompetence .....	28
2.2. Dělení kompetencí .....	29
2.3. Kompetenční modely .....	31

2.4.	Kompetenční model marketingového manažera .....	32
2.5.	Výběr kompetencí a jejich charakteristika .....	35
2.6.	Souvislost kompetencí s AC .....	38
3.	POZICE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA.....	41
3.1.	Vymezení pojmu „manažer“ .....	41
3.2.	Marketingový manažer obchodního centra .....	42
3.3.	Pracovní prostředí .....	44
3.4.	Organizační struktura obchodního centra.....	47
4.	NÁVRH ČÁSTI AC.....	50
4.1.	Návrh technik AC.....	50
4.2.	Shrnutí .....	58
	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
	SEZNAM ZKRATEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH .....	65
	Příloha č. 1 .....	65
	Příloha č. 2 .....	72

# ÚVOD

„Kdo chce stavět vysoké věže, musí se dlouho věnovat základům.“  
(Mathy, 2017)

Majitelé úspěšných firem si uvědomují, že základním pilířem dobře fungující organizace je výběr lidí. Výkon zaměstnanců určuje výkon celé organizace, schopní zaměstnanci zajišťují podniku dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu (Amstrong, 2007, s. 117). Ovšem vybrat pracovníka, který bude dlouhodobě úspěšně plnit vytyčené firemní cíle, bude loajální a silně identifikovaný se svou společností, je nelehkým úkolem pro všechny personální agentury.

V 21. století asi není zapotřebí upozorňovat na zásadní úlohu lidí v organizaci. Pokud chceme, aby naše organizace mohla naplňovat své cíle, musíme být ochotní investovat jak do nejnovějších informačních technologií a inovací, tak i do našich zaměstnanců.

Metoda assessment centra (dále jen „AC“) je stále v mnoha tuzemských firmách považována za plýtvání penězi, ovšem jen málokterý zaměstnavatel dopředu přemýšlí nad ztrátami, které může odcházející zaměstnanec způsobit. Nejen že si zaměstnanec odnáší firemní know-how, ale zapracování nového pracovníka firmu stojí nemalé peníze. Branham poukazuje na to, že náklady spojené se ztrátou jednoho profesionála jsou obecně odhadovány na jeden násobek jeho ročního platu (Branham 2009, s. 45). S fluktuací je samozřejmě spojen jak plat zaměstnance, tak i nástroje, které musí personalisté použít pro hledání nového kandidáta, jeho testování, zaškolení aj. Zpočátku je také nutné počítat i s nižším výkonem kolegů, kteří se podílejí na adaptaci nového pracovníka, a mají tak méně času na svou

práci. V konečném důsledku se jedná o alarmující ztráty, které, obzvláště u vrcholových pracovníků, mohou firmě ublížit.

Aby byl výběr opravdu efektivní, je důležité AC dobře nastavit. Každá pracovní pozice si vyžaduje různé kompetence, a tedy i metody a techniky, kterými je budou realizátoři zjišťovat. Výběr mezi množstvím uchazečů je třeba provádět metodou, která umožňuje identifikovat nejen dovednosti, ale také schopnosti lidí, dobře predikuje budoucí pracovní výkon nebo je uchazečem vnímaná jako smysluplná a spravedlivá (Vaculík, 2010, s. 12). Proto cílem této práce je navržení části AC zaměřené na vybrané kompetence spojené s prací marketingového manažera obchodního centra. Tato technika má primárně sloužit jako průvodce realizačnímu týmu AC, aby během konání AC správně nastavil pouze ty části, které budou zkoumat relevantní schopnosti uchazeče.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. Cílem první části je seznámit čtenáře s pojmem AC, používanými metodami, technikami a s tímto souvisejícími výhodami a nevýhodami. Druhá část práce se zabývá problematikou kompetencí, zejména pak kompetenčními modely a jejich souvislostmi s AC. Zde také zmiňuji konkrétní kompetenční model na pozici marketingového manažera a v souvislosti s ním vybírám kompetence pro AC. Aby bylo možné splnit stanovený cíl práce, soustředím se ve třetí kapitole na vymezení pojmu „manažer“, zejména pak marketingový manažer. Dále popisuji pracovní náplň této pozice a prostředí, ve kterém se manažer pohybuje. Na závěr této kapitoly pak přibližuji organizaci, pro kterou primárně novou techniku nastavuji a také kompetenční model, který byl touto společností vydán. Poslední kapitola je orientována na návrh vhodných technik AC, kterými lze manažerské kompetence hodnotit.



# 1. ASSESSMENT CENTRE

První kapitola této práce je věnována vymezení pojmu assessment centre a jeho definicím. Dále se budu zaměřovat na využití této metody, její realizační fáze, účastníky, techniky a v neposlední řadě také zhodnotím výhody a nevýhody, které jsou s metodou AC spojené.

## 1.1. Vymezení pojmu AC

AC je celosvětově používaný termín bez jasně daného českého ekvivalentu, proto se většinou nepřekládá. Doslovný překlad by totiž mohl podněcovat představu pouze místa či budovy, kde probíhají aktivity za účelem identifikace potenciálu člověka. Tato myšlenka je ovšem nepřesná. Nejedná se totiž o místo, jednu metodu nebo aktivitu, ale o celý postup hodnocení lidí obsahující řadu dílčích kroků, které na sebe navazují nebo jsou realizovány paralelně (Vaculík, 2010, s. 15).

Armstrong (2007, s. 346) popisuje metodu jako „komplexní výběrovou metodu soustředící se na chování, které je definováno z hlediska dimenzí, které jsou příznačné pro vysoký výkon. Pro simulování klíčových aspektů chování v práci se používají různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi.“

Kyriánová (2003, s. 80) metody AC definuje následovně: „Assessment Centre je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.“

Pro účel této práce je nejpřesnější pohled Hroníka, který popisuje AC jako metodu k posouzení potenciálu člověka, přesněji jako „časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně 3

interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod organizace a nemá jednoznačný správný výsledek“ (Hroník, 2012, s. 46). Hodnocení je tedy založeno na pozorování chování účastníků v modelových situacích, které jim umožňují projevit různá chování. Tyto projevy sleduje a vyhodnocuje větší počet speciálně zacvičených posuzovatelů. Každé takové AC by mělo obsahovat základní pravidla realizace, mezi které patří:

- Analýza pracovní pozice,
- zařazení většího počtu metod,
- využití většího počtu zacvičených posuzovatelů,
- pozorování nezávisle na ostatních posuzovatelích,
- předání informací účastníkovi o účelu AC, způsobu realizace AC, výsledku a o způsobu, jakým bude naloženo s výsledky (Vaculík, 2010, str. 27).

Historicky pojem zasahuje až do starořeckých bájí a pověstí, starozákonní doby i středověku. I přesto, že v těchto obdobích nelze mluvit o AC tak jako nyní, historické texty dokládají (Bible, Staré řecké báje a pověsti), že lidé byli vystaveni zkouškovým situacím vždy. Jako příklad lze uvést situaci v Rajské zahradě, kdy Bůh zkoušel Adama, aby nepodlehł pokušení utrhnout jablko ze stromu poznání dobra a zla. Nebo také Orfeuse z řeckých bájí, který chtěl vzkřísit Eurydiku, ale neprošel zkouškou Hádeše. Podobných příkladů bychom našli spoustu i ve středověku, ovšem zlomové bylo období minulého století, kdy se pomocí AC metody začali vybírat vojáci do armády, špioni či zpravodajové. V České republice se v první třetině 20. století nejvíce rozvíjela psychologie práce a organizace především ve firmě Baťa. Současná doba přeje užívání AC a DC (Hroník, 2012, str. 6).

## 1.2. Využití metody

Metodu AC lze využít různými způsoby podle toho, jaké cíle díky ní mají být naplněny, a proto je její forma vždy odlišná. Výslednou podobu je možné vytvořit na míru, není jasně formulovaná a závisí na účastnících, organizační kultuře firmy a na konkrétních podmínkách, které jsou během průběhu nastaveny. Vaculík (2010, s. 11) definuje tři základní účely, kdy se tato metoda používá:

- Výběr zaměstnanců nebo jejich povyšování (selection/promotion assessment center)
- Diagnostika dovedností nebo schopností pracovníků (diagnostic assessment center)
- Rozvoj dovedností důležitých pro pracovní pozici (developmental assessment center)

Jak je patrné z kapitoly 2.1., pro tuto práci je hlavní realizace AC jako výběrové metody zaměstnanců.

## 1.3. Základní fáze AC

Na běžného účastníka či pozorovatele může metoda AC působit jako zábavné zpestření běžného přijímacího řízení, ovšem aby byla úspěšná, je zapotřebí věnovat jí náležitou přípravu a provedení. Samotný výběr pracovníka již tvoří pomyslnou třešničku na dortu, která je ovšem podložena mnoha náročnými aktivitami. Montag (2002, s. 4) proces tvorby výběrového AC rozděluje do několika fází:

- Definice příčin a potřeb vedoucích k realizaci AC
- Přípravná fáze
- Realizační fáze
- Vyhodnocení zjištěných údajů
- Zpětná vazba účastníkům

- Tyto jednotlivé fáze specifikují v kapitolách uvedených níže.
- Definice příčin a potřeb vedoucích k realizaci AC

Před zahájením výběrového řízení organizace vždy přemýšlejí, jakým způsobem budoucího pracovníka vybrat. AC mnoho firem považuje za jakousi „módní záležitost“ a využívá jí bez ohledu na její dopady. Před realizací by každá organizace měla zvážit přínosy a rizika, které jí metoda může přinést. Častokrát je možné stejné výstupy získat levnějším a jednodušším způsobem, a to například kombinací psychodiagnostických metod se strukturovaným interview (Montag, 2002, s. 4). Přípravná fáze se podceňuje, a proto je validita<sup>1</sup> AC mnohdy nižší, než by si metoda zasloužila. Kyrianová (2003, s. 14) doporučuje aplikovat AC ve čtyřech situacích:

- Výběr na vysoké manažerské pozice,
- některé pozice specialistů (např. piloti),
- výběr na pozice, kde je mnoho uchazečů a chceme dát šanci všem, kteří splňují základní kritéria,
- výběr na pozice, kde je častý kontakt se zákazníkem.

V případě, že se firma rozhodne po konání AC, měla by určit míru vlivu externisty, podporu vrcholového vedení a dobu trvání celého AC.

Různí autoři spatřují rozdílná pozitiva a negativa této metody, proto shrnu jejich závěry níže v kapitole 2.6.

### **1.3.1 Přípravná fáze- tvorba designu AC**

Tvorba designu AC je z hlediska času nejnáročnější částí. Nejen že je zapotřebí velkého množství lidí, ale také je nutné dodržet jasně definované standardy a etické zásady. Tato pravidla jsou shrnuta v dokumentu

---

<sup>1</sup> Validita neboli platnost u AC zjišťuje, zda metody, které jsou používány, skutečně zachycují kompetence, které byly předem určeny.

International Task Force on Assessment Center Guidelines<sup>2</sup>. Postupy, které nejsou v souladu s těmito pravidly a neobsahují základní stavební prvky, které uvádím níže, nelze prezentovat jako AC. Mezi základní stavební kameny této metody podle Vaculíka (2010, s. 27-52) patří:

#### **a. Analýza pracovní pozice**

Analýza pracovní pozice je základním krokem při náboru zaměstnanců. Tak jako personalista bude po uchazeči vyžadovat plnou připravenost a kooperaci, i kandidát potřebuje znát jednotlivé body své budoucí práce, úskalí a nároky, které na něj budou kladeny. Díky této analýze může uchazeč samostatně vyhodnotit, zda se na tuto pozici hodí či nikoli.

Personalista by měl mít přehled o pracovních činnostech konkrétní pozice (angl. Job description), a na základě této znalosti vypracovat souhrn požadavků ucházející se o tuto pozici (angl. Job specification). Přehled pracovních činností obsahuje zejména úkoly, procedury a metody, které jsou součástí výkonu pozice. Job specification upřesňuje nároky na člověka, a to především popisem znalostí, schopností, dovedností a dalších osobnostních předpokladů (Vaculík, 2010, s. 28).

V případě, že hledáme pracovníka na ještě neexistující pozici, je nutné pracovní místo vytvořit. Koubek definuje vytváření pracovních míst jako proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (Koubek, 2004, s. 40).

---

<sup>2</sup> Dostupné z:

<http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>

Je důležité také věnovat pozornost vizím, hodnotám a strategii organizace. Sebelepší kandidát nebude pro firmu dlouhodobě efektivní, pokud nebude jednat v souladu s organizační kulturou firmy.

Analýza pracovní pozice úzce souvisí s kompetenčním modelem, kterým se budu zabývat v kapitole 2.3., a tím pádem i s výběrem metod zařazených do AC.

### **b. Kombinace více metod**

Variabilita a flexibilita jsou vlastnostmi, které jsou požadovány téměř ve všech pracovních inzerátech. Málokterá práce, zejména manažerská, je rutinní, a proto je zapotřebí, aby uchazeč disponoval širokým spektrem schopností. Metoda AC je jedinečnou v tom, že nabízí různé typy i počty zařazených metod. Díky tomu je možné poznat uchazeče z více stran, zjistit, jak reaguje na stresové situace, zda umí jednat s lidmi, jak zvládne psychodiagnostické testy aj. Důležité je, aby typ a obsah metod účastníkům poskytovat příležitost projevit chování týkající se kompetencí, které mají být pomocí AC zkoumány (Vaculík, 2010, s. 28). Nezastupitelnou rolí v tomto případě disponují modelové situace, kterými se budu podrobněji věnovat v kapitole 2.5.

### **c. Pořizování vzorků chování**

Pořizovat vzorky chování o jednotlivých uchazečích mohou pouze řádně zacvičení lidé. Říkáme jim hodnotitelé nebo také posuzovatelé či pozorovatelé. Měli by tvořit rozmanitou skupinu z hlediska věku, pracovní profese a pohlaví. Nejvýznamnější metodou, kterou hodnotitelé k hodnocení účastníků v rámci AC využívají, je pozorování (Vaculík, 2010, s. 30). Podle Pauknerové pozorování spočívá v záměrném, systematickém a plánovitém vnímání vnějších, objektivních projevů jedince či sociální skupiny (objektu pozorování) pozorovatelem (subjektem pozorování) a v evidenci

pozorovaných projevů (Pauknerová a kol., 2012, s. 54). Pomocí pozorování hodnotitelé vztahují chování účastníků k předem určeným kompetencím a následně vyhodnocují, zda splňují požadavky na danou pozici.

Pozorování a zaznamenávání chování se řídí modelem „ORCE“<sup>3</sup>. Pomocí této metody jsou hodnotitelé schopni vytvořit jasné údaje o jednotlivých uchazečích (Vaculík, 2010, s. 30-31).

#### **d. Větší počet posuzovatelů**

Hodnotitelé jsou jedním z nejdůležitějších článků AC. V bezchybně nastaveném centru mohou být špičkoví kandidáti, ovšem pokud posuzovatelé neodvedou v každé části výběru precizní práci, výběr kandidáta nebude validní.

Práce hodnotitele je specifická především komunikací s kolegy- navzájem si předávají informace, získané poznatky a analýzy. V závislosti na charakteru metody zároveň působí minimálně 3 pozorovatelé, kteří by měli mít určité vlastnosti, znalosti a dovednosti. Hroník rozlišuje 2 skupiny dovedností:

- Sociálně- psychologické- dovednost sociálního vnímání, sociální komunikace, interakce (vyjednávání) a zvládání neshod,
- dovednosti práce s informacemi- zejména uplatnění konvergentního a divergentního myšlení, induktivních a deduktivních postupů (Hroník, 2007, s. 28).

Během posuzování je důležité, aby se hodnotitelé soustředili na všechny kandidáty a nevnímali jeden druhého. Omezí se tak možnost nespravedlivého posouzení vlivem osobních dojmů, hodnot nebo

---

<sup>3</sup> „ORCE“ je zkratka slov – Observe = pozorovat, Record = zaznamenat, Classify = klasifikovat, Evaluate = posoudit (Vaculík, 2010, str. 54)

předsudků, které mohou zapříčinit nepřesnost v postupu (Hroník, 1999, s. 170). Více posuzovatelů také objektivněji zachytí větší množství různorodých projevů. Jednotlivé projevy uchazečů je nutné během pozorování systematicky zaznamenávat, aby byli posuzovatelé schopni z každého cvičení vytvořit zprávu k závěrečné diskuzi.

#### **e. Způsob hodnocení účastníků**

Závěrečné hodnocení účastníků lze uskutečnit různými způsoby. Nejčastěji se však využívá spolčená diskuze posuzovatelů, kdy výsledkem musí být jejich vzájemná shoda. Je nutné připomenout, že do vyhodnocení pozorování patří výhradně informace získané v průběhu AC, nikoli informace zprostředkované od třetí strany. Vaculík k tomuto uvádí jasné důvody:

- Informace o účastnících mohou být získávány v odlišných prostředích a mohou mít jiný význam nebo jinou váhu (stejně jako prospěch žáků z různých škol),
- hodnocení účastníka přímým nadřízeným může být ovlivněno osobními vztahy,
- hodnocení prováděné nezacvičenými lidmi může být více ovlivněno předsudky a stereotypy nebo zatíženo jiným zkreslením,
- situace, v níž došlo k hodnocení, nemusela poskytovat prostor k projevení posuzovaného chování (Vaculík, 2010, s. 34).

Pokud se využívají externí informace, je třeba, aby data byla získána za těchto podmínek:

- Data jsou dostupná o všech účastnících,
- data musí být vytvořena podle pravidel stejných pro všechny účastníky,



- data se musí týkat kompetencí zařazených do AC, to znamená, že musí být důležitá pro úspěch na pracovní pozici (Vaculík, 2010, s. 34).

Kombinací těchto základních stavebních kamenů mohou vzniknout nejrůznější typy AC, které mohou sloužit k různým účelům. Neexistuje jedno „typické“ AC, mluvíme-li však o AC, vždy bychom měli mít na mysli výše uvedené základní prvky (Vaculík, 2010, s. 17).

### **1.3.2 Realizační fáze**

Realizační fáze je paradoxně z celého AC nejkratší, ovšem organizačně velmi náročnou částí (Montag, 2002, s. 7). AC se vytváří na základě individuálních potřeb organizace, respektive na základě kompetenčního modelu hledané pozice. Pro získání nejvhodnějšího pracovníka se používají různé metody, úlohy, situace, které probíhají v různém čase a s různou mírou abstrakce (Hroník, 2012, s. 49).

Jednotlivým metodám užívaných v AC se budu věnovat v kapitole 2.5.

### **1.3.3 Vyhodnocení zjištěných údajů a výstupy**

Kyriánová a Gruner (2006, s. 93) obrazně přirovnávají výstupy z AC ke skládance puzzle. Je nutné se na jednu věc dívat z několika úhlů pohledu a za pomoci více metod, abychom si byli jistí, že jsme postupovali správně. Relevantní hodnocení by mělo vzniknout kombinací pozorování hodnotitelů, vyhodnocením psychodiagnostiky a především interpretací psychologa, který by měl říct pozitiva a negativa jednotlivých znaků.

Výstupy z AC mohou mít různé podoby podle přání zadavatele, ovšem nejtýpější je písemná forma. Po vyhodnocení dílčích záznamů z pozorování, psychologických testů, dotazníků nebo rozhovorů sestavují hodnotitelé ucelené informace o kandidátovi, které jsou následně

prezentovány zadavateli. Toto vyhodnocení by mělo poukázat na jednotlivé odlišnosti, kompetence a schopnosti uchazeče.

Nejlepší způsob jak popsat člověka v posudku je napsat to, čím nás zaujal. Čím se liší od ostatních kandidátů na tuto pozici, jaké je chování, které ho charakterizuje. To vše co nejsrozumitelněji, nejjednodušeji, nejpřijatelněji (Kyriánová, Grubner, 2006, s. 98).

#### **1.3.4 Zpětná vazba účastníkům**

Zpětná vazba účastníkům je velmi důležitou složkou AC, nicméně v praxi je často opomíjena. Její pomocí dáváme účastníkům pomyslné zrcadlo jejich schopností, či nedostatků, a můžeme je tak motivovat v budoucím výkonu. Organizace ovšem zapomínají, že zpětná vazba není důležitá jen pro uchazeče, ale může mít vliv i na budoucí podobu vztahu mezi kandidátem a organizací. Způsob informování ovlivňuje postoj účastníka k organizaci, jeho budoucí závazky, výkonnost aj. (Vaculík, 2010, s. 155) Například u výběrového řízení na prodavačku do obchodu může negativní zkušenost způsobit, že neúspěšná kandidátka přestane obchod navštěvovat. Proto by měla být poskytnuta všem uchazečům vhodnou formou, a to zejména tehdy, pokud o ni projeví zájem. Nejčastěji je doporučován osobní rozhovor, ovšem u většiny výběrových řízení se vzhledem k časové a finanční úspoře preferuje telefonický rozhovor nebo zaslání písemné zprávy (Hroník, 2012, s. 318).

Správně koncipovanou zpětnou vazbu by měl zprostředkovat psycholog, který objektivně vysvětlí svá zjištění, případně dá účastníkovi doporučení do budoucna. Délku podávání zpětné vazby vidí různí autoři odlišně. Hroník (2012, s. 319) jí věnuje v průměru 60minut času, Kyriánová a Grubner (2006, s. 106) se shodují na několika minutách až hodině, vždy v závislosti na tom, co se o sobě chtějí uchazeči dozvědět, zda mají konkrétní

dotazy aj. Psycholog by měl situaci vždy vyhodnotit individuálně, aby uchazeč neodcházel frustrovaný a demotivovaný.

## 1.4. Účastníci AC

AC se účastní dvě hlavní skupiny osob. Jsou jimi posuzovaní (uchazeči o zaměstnání) a hodnotitelé. Každá skupina má jasné vymezené role, které během AC plní. Uskutečnění tohoto procesu by ovšem nebylo možné bez účasti dalších osob, které se na realizaci podílejí, jako např. moderátor/facilitátor skupinové diskuze, figuranti nebo zprostředkovatelé (Vaculík, 2010, s. 126).

### a. Posuzování

Posuzované osoby (anglicky „assessee“) tvoří podle Hroníka (2012, s. 240) buď homogenní, nebo heterogenní skupinu. Rozdíl mezi nimi je v tom, že homogenní účastníci se v rámci AC ucházejí o stejnou pracovní pozici, kdežto heterogenní o různé pozice. AC orientovaná na heterogenní skupiny nejsou moc častá kvůli své organizační náročnosti a vysokým nárokům na pozorovatele.

V rámci AC jsou posuzování stavěni do řady problémových a úkolových situací, během kterých jsou pozorováni a následně hodnoceni skupinou hodnotitelů. Předpokládá se, že výkon účastníka během této simulace ukazuje a předpovídá jeho budoucí pracovní výkon (Armstrong, 2007, s. 347).

Před zahájením programu by posuzovaní měli být informováni o průběhu, harmonogramu AC i o tom, jak bude s informacemi o nich nakládáno. Podle mezinárodních etických pravidel pro AC<sup>4</sup> mají účastníci

---

<sup>4</sup> Dostupné z:

<http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>

právo znát obsah AC, podobu zpětné vazby apod. (Vaculík, 2010, s. 50). Pokud AC není dopředu nastaveno jinak a všichni účastníci s tím souhlasí, jako např. u metody „SURVIVAL“<sup>5</sup>, je nutné tyto zásady dodržet. Dobrá informovanost podporuje důvěru zúčastněných osob k této metodě a vůli spolupracovat.

Počet účastníků je závislý na rozhodnutí organizace, ovšem nejčastěji se pohybuje mezi 5-10 kandidáty. Hroník (2012, s. 240) poukazuje na to, že ideální počet uchazečů by měl být přímo úměrný počtu hodnotitelů (u větších AC je poměr uchazečů a hodnotitelů 1:2).

### **b. Hodnotitelé**

Podle Hroníka (2012, str. 260) by hodnotitel měl být profesionál v nejrůznějších oblastech a to nejen v teoretické rovině, ale především v praktické. Dále by měl znát podnikatelský kontext, aby lépe porozuměl pozorovaným jevům. Stejně tak by měl být obeznámen s firemní kulturou, ze které účastník přichází a do které nastupuje. Klíčovou vědou pro výkon této pozice je ovšem psychologie, a to ve všech různých odvětvích- psychologie osobnosti, sociální, kognitivní a manažerská psychologie a personalistika.

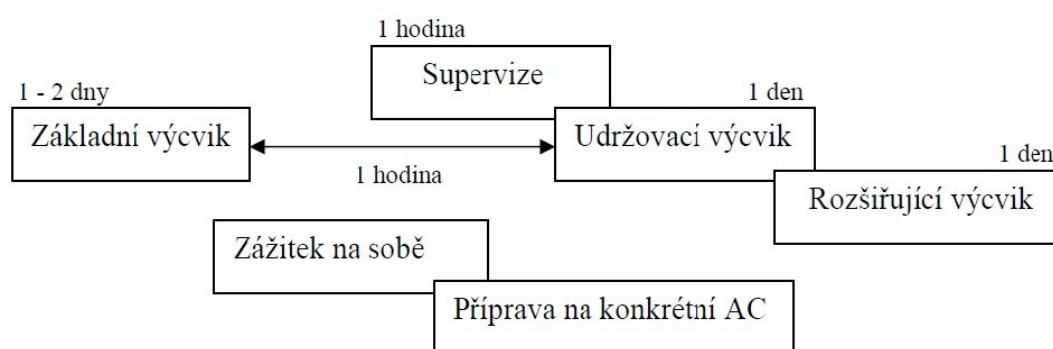
V článku 1.3.2.c jsem popsala, že vzorky chování o jednotlivých uchazečích mohou pořizovat pouze řádně zacvičení lidé. Základní příprava hodnotitelů začíná budováním znalostí, pokrčuje osvojením dovedností a jejich přenosem do praxe. Každý budoucí hodnotitel by si měl zkusit absolvovat AC v roli účastníka, jelikož vlastní zážitek mu pomůže lépe pochopit a vnímat souvislosti hodnocení Hroník, 2012, s. 273). Podle výzkumů Davida Kolby totiž plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným racionálním zpracováním přetváříme

---

<sup>5</sup> Metoda se nejčastěji využívá například pro výběr vojáku či pro nábor nových členů do speciálních vojenských jednotek či útvarů. Účastníci po většinu času netuší, kdy a co je bude následovat, a jsou tak vystaveni extrémnímu psychickému tlaku.

do podoby obecného poznatku, kterým se nadále řídíme (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 17).

Hodnotitelé by se měli na výkon práce připravovat systematicky, např. koučováním, samostudiem nebo jinou teoretickou přípravou. Příprava by měla být zahájena základním výcvikem, poté by měla následovat příprava na konkrétní AC. Hroník (2012, s. 274) k tomuto uvádí následující schéma:



Obr. 1: Schéma systematické přípravy hodnotitelů (Hroník, s. 272, 2012)

### c. Moderátor/ facilitátor

Název této pozice má původ v latinském výrazu „facilitás,- atis“, který je překládán jako „snadnost, lehkost“ (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 42). Role facilitátora nebo chcete-li moderátora, je především pro modelové situace podmínkou. Většinou se jedná o trénované specialisty externích konzultantských společností, kteří vystupují jako určití koordinátoři AC. Jejich hlavní náplní je zadávat jednotlivé úkoly, usměrňovat a iniciovat diskuze, vytvořit potřebné podmínky a příznivou atmosféru, řídit proces a shrnovat či formulovat závěry. Moderátor může se skupinou průběžně hodnotit jejich jednotlivé aktivity, např. „Charakterizujte třemi slovy fungování skupiny při tomto úkolu.“ „Proč jste se rozhodli řešit úkol zrovna tímto způsobem? Jaké dovednosti z toho vyplývají?“ Svatoš (2005, s. 43). Díky této fázi si hodnotitelé mohou lépe všimnout, kdo je autor originálních

nápadů, tahoun skupiny, kdo dokáže objektivně posoudit situaci a najít pro ni nejvhodnější řešení, kdo koordinuje činnost týmu a kdo se naopak jen veze. Stejně tak bude po nějaké době zřejmé, kdo nemá strach „jít s kůží na trh“, a to i za cenu případného neúspěchu.

Každý lektor by měl disponovat třemi základními skupinami kompetencí:

- Osobnostní předpoklady- talent, lidská zralost a sociální inteligence,
- vědomosti a dovednosti – souhrnně se označují jako „lektorské řemeslo“ a patří sem zejména dovednosti spojené s přípravou kurzu, znalosti principů a pravidel týmových úkolů, prezentační dovednosti, znalost bezpečnostních pravidel a technik rozborů.
- znalosti a zkušenosti z manažerského prostředí (Svatoš, Lebeda, 2005, s. 121).

#### **d. Zprostředkovatelé**

Zprostředkovatelé jsou lidé zodpovědní za chod samotného AC. Zodpovídají za dodržování etických standardů, technické zajištění (ubytování, jídlo apod.) a sledují časový harmonogram, aby nedocházelo ke zpoždování v průběhu AC (Vaculík, 2010, s. 126).

### **1.5. Metody používané v AC**

Podle Hroníka je AC multisituační zkouškou, která kombinuje různé techniky pro získání komplexního obrazu o chování posuzovaných osob v uměle navozených situacích (Hroník, 2012, str. 46). Tyto techniky si však zadavatelé mohou kombinovat tak, aby co nejlépe hodnotily kompetence potřebné k výkonu konkrétní pracovní pozice.

Jednotliví autoři dělí techniky do různých kategorií. Příkladem z nich jsou třeba dělení na individuální a skupinové metody, psychodiagnostické testy, sociogram (Hroník, 2012, str. 50) anebo komplexní pohled Vaculíka (2010, str. 74), který všechny úkoly vyjma testů hodnotí jako modelové situace. Při psaní této práce jsem se seznámila s velkým množstvím metod, ovšem v této kapitole shrnu pouze nejčastěji používané, kterými jsou: skupinové diskuze, prezentace, modelové situace, hraní rolí, případové studie, psychodiagnostické testy a dotazníky. Z těchto uvedených metod budu následně v kapitole 4 navrhnout nejvhodnější techniky pro výkon dané pracovní pozice.

### **1.5.1 Skupinové diskuze**

Tato technika disponuje takřka nenahraditelnou rolí. Je založena na diskuzi zhruba 4-6 účastníků, kteří společně řeší daný úkol. Díky této interakci můžeme nejjednodušeji sledovat chování jednotlivých účastníků při skupinové práci, a to zejména zda jsou aktivní nebo spíše pasivní, submisivní nebo dominantní, jaké mají vyjadřovací schopnosti nebo zda jsou schopni akceptovat názor druhých. Hodnotitelé také mohou pozorovat míru empatie, kolegiality či schopnost naslouchat a pomoci druhým. Podle Vaculíka lze díky této technice získat následující informace:

- jak se daří účastníkům prosazovat sebe sama, své názory, myšlenky, apod.;
- jak se jim daří uplatňovat vliv na druhé lidi;
- jak jsou schopni sdílet informace;
- jakým způsobem a jak sdělují své nápady a myšlenky;
- jak zacházejí s nápady ostatních;
- jak dokážou reagovat na ostatní členy skupiny;
- jak a zda se jim daří zapojovat se do skupinové práce;

- jak a zda dokážou zohlednit skupinové řešení na úkor svého vlastního nápadu;
- zda a v jakém kontaktu jsou s druhými;
- zda dokážou pečovat o atmosféru v týmu (Vaculík, 2010, s. 75).

Skupinové diskuze mohou být zadány několika způsoby:

Vaculík (2010, s. 76) diskuzi dělí podle způsobu zadání jednotlivých rolí. První možností je zadání diskuze bez přidělení pozic. Tento způsob ovšem řada autorů nepovažuje za validní, jelikož v praxi se zaměstnanci málokdy dostanou do situace, kde by jednali bez vlivu nadřízeného. Tento způsob je ovšem poskytuje velký prostor ukázat, jak účastníci dokáží ovlivňovat ostatní, např. sebeprosazení, kreativita aj.

Druhou možností je přidělení pozic všem účastníkům či jednotlivci. Montag (2002, str. 31) proto skupinové diskuze dělí na řízené- neřízené a s přípravou- bez přípravy. Podle něj jsou nejužitečnější diskuze řízené, protože umožňují moderátorovi směřovat situaci žádoucím směrem, zasahovat do nich případně rozvinout reakce a chování při řešení určitého problému.

### **1.5.2 Prezentace**

Prezentační dovednosti jsou důležité pro všechny pracovní pozice. Ať vykonáváme práci obchodníka, manažera nebo učitele, skrze tyto dovednosti prodáváme jak své cíle a sami sebe, tak i naši firmu. Montag (2002, str. 33) shrnuje pozitiva této techniky následovně: „Individuální prezentace může být zaměřena buď na to, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, častěji však na to, jak je schopen vysvětlit, případně i obhájit svůj názor. Zjišťují se při ní však i jiné charakteristiky – odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, ale i dominance apod.“



Prezentovat lze nepřeberné množství témat a existuje několik forem, kterými lze tyto schopnosti vyjádřit. Nejčastěji se využívá individuální prezentace, která je buď jen pro hodnotitele, nebo pro celou skupinu. U této formy chceme poznat účastníka v samostatné roli (Kyriánová, 2003, str. 36). Tento úkol může být buď s přípravou, nebo bez a trvá v rozmezí 5-10 minut. Některé instituce pro zvýšení efektivity využívají i možnost kamerového záznamu, ovšem Montag (2002, s. 32) upozorňuje, že natáčení u některých jedinců může způsobit nárůst stresu.

### **1.5.3 Modelové situace a hraní rolí**

Modelovým situacím a hraní rolí se věnují vesměs všichni autoři. Jedná se zpravidla o simulaci rozhovorů na různá témata s různými komunikačními partnery (Vaculík, 2010, s. 77). Z praktického hlediska se technice nejdetailněji věnuje Hroník (2002, s. 120-144), který popisuje četné příklady hodnocení uchazečů- čemu věnovat pozornost, propojenost s dalšími metodami a jednotlivé nároky cvičení. Podle Montaga (2002, str. 34) toto cvičení poskytuje jedinečnou příležitost ohodnotit uchazečovy přesvědčovací i komunikační dovednosti, především však to, do jaké míry umí uchazeč naslouchat.

Nespornou výhodou hraní rolí je blízkost k pracovní realitě, tedy to, že dobře simuluje konkrétní pracovní podmínky a situace. Dalšími přednostmi jsou také malá časová náročnost a reálné rozhovory, které vytvářejí velký prostor pro projevení různých typů chování, např. zvládnutí reklamace neznámého výrobku. V neposlední řadě hraní rolí přináší pozitivum pro účastníky, kteří si při skupinových diskuzích neumějí projevit. Tato metoda jim totiž dává jasně vymezený prostor, kde mohou své schopnosti a dovednosti využít (Vaculík, 2010, s. 78).

#### 1.5.4 Případové studie

Případové studie jsou většinou písemné úlohy v rozmezí 5-10 stran, kde je posuzovaný nucen pracovat s velkým množstvím informací, které musí rychle a efektivně vyhodnotit. To vyžaduje porozumění informacím, jejich identifikaci a klasifikaci a určení nejlepšího řešení (Vaculík, 2010, s. 79). Studie se obvykle týkají nějakého problému v organizaci. Při tomto úkolu se posuzují tvrdé i měkké dovednosti kandidáta, neměl by nás zajímat proces řešení úkolu, ale až konečný výsledek (Hroník, 2012, str. 147). Tento výsledek nám potom umožňuje hodnocení písemného projevu uchazeče, a to po gramatické, stylistické i obsahové stránce. Ač je tato metoda široce využitelná (výstupy můžeme použít např. k prezentaci nebo skupinové diskuzi), musíme brát v úvahu i její časovou náročnost, která může být i několik hodin. Je tedy na zvážení, zda hledané kompetence, kterými jsou např. práce s informacemi, řešení problémů, úsudek, orientace na detail, stanovení priorit, nelze získat i prostřednictvím jiné techniky (Montag, 2002, s. 35).

Případové studii se velmi podobá jiný typ modelové situace, a to technika třídění došlé pošty, kterou budu zmiňovat v dalším bodě. Vaculík (2010, s. 82) se zabývá rozdílem mezi těmito dvěma technikami: „Oba typy modelových situací mají podobný rozsah, ale liší se typem problémů, které je nutné řešit. Simulace administrativní práce (třídění došlé pošty) zpravidla obsahují úkoly, které se týkají jedné pracovní pozice. Obvykle jde o administrativní, operativní úkoly, které nevyžadují důkladnou analýzu problémů a generování různých řešení. Případové studie obsahují komplexní problémy, do kterých vstupuje řada proměnných. Zpravidla se jedná o strategické problémy, které souvisejí s existencí organizace a jejím vývojem v budoucnosti.“

### **1.5.5 Třídění došlé pošty**

Tato technika je často považována za jednu z nejdůležitějších při hledání kandidátů do manažerských pozic. Je sice náročná na přípravu, zato poskytuje možnost hodnotit důležité kompetence, a to zejména odolnost vůči stresu, schopnost rozhodovat se, schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti, time management aj.

Účastník musí v omezeném čase roztřídit a zpracovat velké množství dokumentů (směrnice, dopisy, zápisy z jednání aj.). Součástí dokumentů je i tzv. „quasipozice“. Jedná se o denní plán, který účastník musí doplnit nebo změnit podle svých rozhodnutí podle „roztřídění pošty“ (Montag, 2002, s. 33).

Po roztřídění pošty by měl hodnocený své rozhodnutí vysvětlit. Tato část ovšem může být i součástí prezentace, kterou jsem popisovala v bodu 1.5.2.

### **1.5.6 Psychodiagnostické testy**

Tato skupina je stejně jako pozorování a rozhovor pouze podmnožinou psychodiagnostických metod a měla by sloužit ke zjišťování relevantních charakteristik, jako jsou například tvořivost, kombinační schopnosti, zodpovědnost. Také by měla být považována pouze za doplněk AC (Hroník, 1999, s. 184). Psychodiagnostické testy se staly poměrně běžnou součástí AC, a to především v zahraničních firmách. Jak jsem zmiňovala výše, neměly by ovšem v AC převládat, jelikož neposkytují hodnocenému možnost, aby vlastnosti uplatnil ve svém chování. Firmy tuto část často preferují zpracovat on-line nebo doplňkově, kdy je potřeba „zabavit“ další účastníky, jelikož je časově náročná (Hroník, 2012, s. 231).

Hartenstein a Arnscheid (2007, str. 15) rozdělují testy do několika skupin:

### **a. Výkonnostní testy**

Jak je zřejmé z názvu, jedná se o testy „vhodnosti či výkonnosti“ uchazeče. Jejich výhodou je, že jsou většinou písemné, tudíž je jejich vyhodnocení snazší. Tyto postupy zjišťují intelektuální schopnosti, logické myšlení, slovní zásobu, technické porozumění, schopnost vyjadřování a koncentrace. Uchazeči mají časové omezení, kdy musejí vyřešit všechny úkoly a navíc obtížnost jednotlivých úkolů graduje, což zvyšuje stres.

Příkladem těchto testů je např. test volní regulace TVOR, Bourdonův test, Zrcadlové kreslení, Test struktury inteligence, Ravenův test, hodnocení manažerských předpokladů, Watson-Glaserův test hodnocení kritického myšlení aj. (Hroník, 2012, s. 199-205).

### **b. Testy pro přezkoušení obecných znalostí**

Mnohé zaměstnavatele zajímá, zda uchazeč disponuje všeobecnými znalostmi, nebo zda tzv. „usnul na vavřínech“. Některé pozice si žádají schopnost komunikovat s ostatními na různá témata. Nejde jen o trendy ve svém oboru, ale především o aktuální dění ve společnosti, politice, médiích apod.

Tyto testy nemají jasně danou strukturu. Mohli bychom je přirovnat k všeobecně známému televiznímu pořadu „Chcete být milionářem“ nebo „AZ kvíz“. Většinou se jedná o sérii otázek všeobecného charakteru, na které uchazeč odpovídá buď samostatně, nebo s možností výběru několika odpovědí.

### **c. Pravopisné testy**

Na vyšších pracovních pozicích je neodmyslitelná jazyková korekce. Většina firem komunikuje písemně, což si žádá pravopisnou správnost.

Typickými úlohami na přezkoušení mohou být diktáty, obtížná slova, interpunkční znamínka aj.

#### **d. Jazykové testy**

Tato forma zkoušky je téměř totožná s pravopisnými testy ovšem s tou změnou, že většinou zkoumá znalost cizího jazyka. Stupně obtížnosti se definují v závislosti na potřebách pracovní pozice, případně se nahrazují mezinárodními certifikáty, jako jsou zkoušky FCE, TOEFL aj. (Hartenstein a Arnscheid, 2007, s. 15).

#### **1.5.7 Dotazníky**

Stejně jako je důležitý výběr odborných a intelektuálních schopností, snaží se i zaměstnavatelé předvídat uchazečovo každodenní chování. Bělohlávek (2009, s. 88) přesněji uvádí, že se jedná o informace, které se vztahují k minulosti, a na jejich základě se předpokládá to, že znalost chování v minulosti může předvídat budoucí chování jedince. Tyto data pak rozděluje do tří skupin:

- Původ (např. bydliště, typ absolvované školy),
- zaměření (např. zájmy, způsob trávení volného času, názory, aj.),
- výkon (dosažené vzdělání, pracovní výsledky).

Další podstatné aspekty získávané v osobnostních dotaznících jsou výkonnostní motivace, cílevědomost, rozhodovací schopnost, vlastní iniciativa, samostatné řízení, pečlivost, sociální vnímavost, sklon ke konfliktům, týmová práce aj. (Hartenstein, Arnscheid, 2007, s. 17).

Test je většinou strukturován do několika otázek, na které uchazeč reaguje jednoslovnými odpověďmi. Problémem dotazníků je, že jsou snadno „prohlédnutelné“ a uchazeči se v nich chtějí ukázat v lepším světle. Hroník

(2012, str. 206) proto doporučuje je zařazovat spíše do rozvojových AC, kde motivace ke zkreslení výsledků není tak silná.

## **1.6. Výhody a nevýhody AC**

Jakákoli sebevíc propracovaná metoda má svá pozitiva, ale i úskalí. Vzhledem k tomu, že je každý autor spatřuje v rozdílných situacích, shrnu jejich závěry níže.

### **Výhody**

Hroník (2012, s. 64) hodnotí komplexnost a mnohostrannost jako hlavní zdroje, které nám poskytnou výsledky s vyšší validitou. Účastníci jsou posuzováni vícero hodnotiteli v různých situacích, tím pádem by mělo být i jejich hodnocení objektivnější. Dále také tato různost zajišťuje flexibilitu, tedy pružné přizpůsobení metod jednotlivým zadáním a kritériím AC. V neposlední řadě je obrovským benefitem proces učení se, a to zejména při modelových situacích.

Svatoš a Lebeda (2005, s. 133) vidí specifické výhody AC oproti klasickým přístupům zejména v reálnosti úkolů, mimořádné názornosti, vysoké míře zapamatování, atraktivnosti a zábavnosti, v bezpečnosti prostředí pro experimentování a ve všeobecném rozvojovém efektu. Pokud je při AC poskytována zpětná vazba (není to pravidlem), vyzdvihují autoři tuto metodu nad ostatní, jelikož jako jedna z mála svým způsobem učí a předává zkušenosti do výkonu budoucího povolání.

Podle Kyrianové (2003, s. 8) je hlavní výhodou široký úhel pohledu, který poskytuje srovnání jak měkkých, tak i tvrdých kompetencí. Dále připisuje vysoký přínos této metody skutečnosti, že umožňuje pozorovat a porovnávat účastníky na jednom místě, ve stejný čas a sledovat tak vzájemnou interakci. S AC také spojuje jakýsi psychologický efekt, kdy si

úspěšný účastník své nově nabyté pozice více váží, jelikož ji získal v jakémsi přímém utkání s jinými uchazeči.

### **Nevýhody**

Hroník (2012, s. 65) zmiňuje dvě nevýhody týkající se přenositelnosti (predikční validity) výsledků do praxe. Prvním je riziko zkoušky „nanečisto“, kdy uvádí řadu situací, ve kterých lidé jednají při zkoušce kladně, avšak vlivem sociálního tlaku reality by jednali jinak. Názorným příkladem by mohl být experiment Stanelyho Milgrama z roku 1963, který dokazoval, že lidé dokáží týrat druhé, když jim to přikáže autorita (Fromm, 1997, s. 68). Opačným případem je tzv. riziko chabé výzvy, kdy reálná situace lidi motivuje ke správnému jednání více než pouhá simulace.

Svatoš a Lebeda (2005, s. 133) upozorňují především na fakt, že zábava často může odvádět pozornost od svědomitého plnění úkolů. Dále zdůrazňují, že AC vyžaduje schopnost zobecnění a pochopení užívaných metafor, takže klade vyšší nároky na inteligenci účastníků. Jako všichni ostatní autoři zmiňují i organizační náročnost a finanční nákladnost.

Vaculík (2010, s. 24) řadí mezi hlavní nevýhody metody AC organizační náročnost. AC se nemůže účastnit velké množství uchazečů v krátkém časovém úseku a také je zapotřebí většího množství posuzovatelů. Pokud jsou posuzovateli lidé, kteří jsou v organizaci důležití, pak nemusejí být vždy k dispozici. Další nevýhodu spatřuje ve kvalitě posuzovatelů a možnosti zkreslení hodnocení z procesu interpersonálního poznávání.

Úskalí i předností této metody je mnoho, Vaculík ovšem výstižně uvádí hlavní z nich:

<b>Argumenty pro realizaci AC</b>	<b>Argumenty proti realizaci AC</b>
Hodnocení je založené na	Vysoká náročnost na zdroje:

pozorování vzorků chování, predikce je založena na aktuálním chování	metoda je časově náročná, vyžaduje zapojení velkého množství lidí, k realizaci je třeba dostatečných prostor, realizace je finančně náročná
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami	Organizačně náročná
Je možné využít k predikci většího množství kritérií	Relativně malý počet účastníků, kterému je potřeba věnovat poměrně velké množství času
Využívá větší množství metod různé povahy	Výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů
Umožňuje sledovat chování v průběhu času	Realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů- je náročná na příjem a zpracování informací
Využití různých metod umožňuje sledovat výkon v různých podmínkách a situacích, lze tak usuzovat na podmínky, které výkon podporují nebo naopak brzdí	Hodnocení prostřednictvím metody AC patří do oblasti interpersonálního poznávání, hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení
Hodnocení je založeno na pohledu většího množství zacvičených posuzovatelů	Realizace stejného AC může být obtížná v různých kulturních podmínkách
Pro účastníky je obtížné odhadnout, jaké chování je žádoucí, snižuje se tak nebezpečí sociálně žádoucího chování	Zácvik posuzovatelů je časově náročný, posuzovatelé musí mít příležitosti k získání zkušeností, vhodná je supervize činnosti posuzovatelů
U interních posuzovatelů vede ke zlepšení schopnosti hodnotit druhé lidi	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci
Metoda AC je dobře přijímána účastníky i realizátory	



Je možné metodu využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech	
---	--

Tabulka srovnávající výhody a nevýhody AC (Vaculík, 2010, s. 23)

### SHRNUTÍ

V této kapitole jsem se zaměřila na vymezení pojmu assessment centre. V jednotlivých podkapitolách jsem popsala využití této metody, její realizační fáze, účastníky, techniky a shrnula jsem výhody a nevýhody, které v této metodě spatřují jednotliví autoři.

## 2. PROBLEMATIKA KOMPETENCÍ

Následující kapitola je věnována kompetencím, kompetenčním modelům a tématům, které je zapotřebí v této souvislosti zohlednit.

### 2.1. Kompetence

Začátek zájmu o kompetence je spjatý s rokem 1973, kdy vyšel článek významného představitele americké psychologie Davida McClellanda. Autor v něm vyzýval podniky, aby při výběru nových zaměstnanců zaměřovaly pozornost především na kompetence, nikoli na inteligenci. Tento podnět vyvolal zájem o kompetence jako o alternativní pohled na dosavadní přístup k identifikaci a rozvíjení úspěšných manažerů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14).

Definice pojmu kompetence se u různých autorů liší. Kompetence mohou být definovány jako identifikovatelné aspekty pracovního chování, které lze hodnotit a které ovlivňují efektivitu organizace (Vaculík, 2010, s. 63). Armstrong (2007, s. 151) definuje termín jako očekávané chování, tzn. jako ten typ chování, který je nezbytný pro dosahování výsledků v rámci týmové práce, komunikace, vedení lidí a také rozhodování. Tyto schopnosti dále označuje jako „měkké dovednosti“. Podle Woodruffova přístupu je kompetence chováním, které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny 3 předpoklady:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi a 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 také použít.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být splněny všechny 3 podmínky současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).

Ať už vycházíme z jakékoli definice, je nutné myslet na to, že kompetence musí být možné definovat do podoby pozorovatelných a ověřitelných projevů chování (Vaculík, 2010, s. 64).

## 2.2. Dělení kompetencí

Kompetence do AC volíme v návaznosti na pozici, pro kterou hledáme vhodného pracovníka. V praxi se bohužel často můžeme setkat s používáním stále stejných kompetencí napříč všemi pozicemi ve firmě. Každé pozici by měla nejprve přecházet důkladná analýza práce, a následně výčet skutečně nejdůležitějších kompetencí.

Odborná literatura poskytuje mnoho typologií dělení kompetencí. Níže uvádím několik možností, které lze v této souvislosti využít.

Beneš (2008, s. 18) v této souvislosti mluví o tzv. sebereflexních kompetencích, které dále klasifikuje na:

- ODBORNÉ- kompetence vztahující se na obsahy, předměty a prostředky práce a řadí se mezi ně všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání, kompetence získané při výkonu práce, obecné odborné kompetence – např. jazykové znalosti, práce na počítači atd., a také specifické znalosti a techniky práce.
- METODICKÉ- rozumí se jimi např. schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení, soudnost a schopnost úsudku, řešení problémů, apod.,

- SOCIÁLNÍ- někdy také označovány jako týmové, zaručují zvládnutí např. sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů, kooperace apod.

Thornton a Ruppová (in Vaculík, 2010, s. 67) se na dělení dívají z širšího hlediska, a rozkládají kompetence na kontinuum složené z potenciálu a dovedností. Potenciál v tomto případě označuje typ kompetencí, které jsou obtížně měnitelné, stabilní a jejich změna trvá dlouhou dobu. Dovednost pak označuje typ kompetencí, které lze naopak dobře rozvíjet a poměrně rychle a snadno se mění. Vzhledem k finanční a časové náročnosti AC organizace volí tuto metodu výběru zaměstnanců pouze pro komplexní pracovní pozice, tedy pro ty, které kladou vysoké nároky jak na dovednosti, tak i na potenciál člověka.

Tyron (in Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 34) zakládá své dělení kompetencí na typu práce a s ním souvisejících potřebných dovednostech. Výsledný profil pozice pak vzniká kombinací dovedností ze tří kategorií:

- MANAŽERSKÉ KOMPETENCE- jejich cílem je zajistit splnění úkolů v souladu se strategickým plánem, vytvoření příznivého prostředí v týmu, výběr a rozvíjení podřízených.
- INTERPERSONÁLNÍ KOMPETENCE- jsou nepostradatelné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů. Jako příklad lze uvést vyjednávání, empatii, prezentační dovednosti a aktivní naslouchání.
- TECHNICKÉ KOMPETENCE- díky nim je zaměstnanec schopen plnit odborné úkoly typické pro jeho práci jako například programování, účetnictví, analýza aj.

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že neexistuje obecné pravidlo pro definování kompetencí a vždy je nutné hledat ten nejvhodnější přístup.

### 2.3. Kompetenční modely

V předcházející podkapitole jsem vysvětlila pojem kompetence, bez něhož by tato část byla nelogická. V rámci této podkapitoly se zaměřím na to, co je kompetenční model, definuji jeho výhody a názory profesionálů orientujících se v této problematice.

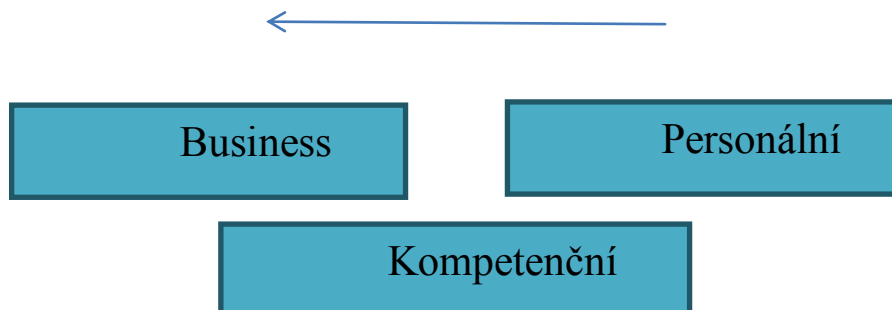
Zjednodušeně lze říci, že kompetenční model slouží k definici požadavků pro konkrétní pracovní pozici. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 60) kompetenční model popisuje kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snadnější měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, které nazýváme kompetence.

Bartoňková definuje kompetenční model jako soubor kompetencí, který je vybrán ze všech možných kompetencí a je uspořádaný podle nějakého klíče. Radí nám, jak dosáhnout měřitelného výsledku a jakým chováním cílů dosáhneme (Bartoňková, 2010, s. 95-96). Aby byl kompetenční model funkční a efektivní, musí podle Hroníka (2006, s. 30):

- vycházet z očekávaného a pozorovatelného chování,
- být vytvořen nejen shora, ale i zdola a být pravidelně aktualizován,
- spojovat firemní hodnoty a jednotlivé popisy práce,
- obsahovat maximálně 10- 12 kompetencí,
- platit pro všechny klíčové pozice ve firmě.

Hroník (2007, s. 68) přirovnává kompetenční model k mostu, který má být metaforou propojení business strategie a personální strategie a činnosti. Podle něj po mostu jdeme přes personální činnosti, kterými naplňujeme business strategii. Popis práce nám stanovuje, co máme dělat, kdežto

hodnoty společnosti nám pomáhají v situacích nejistoty, tedy v situacích, které popis práce nezahrnuje. Most pak spojuje hodnoty společnosti s popisem práce.



Obr. č. 2- Propojení personální strategie a business strategie (Hroník, 2007, s. 68)

Mezi další nesporné výhody kompetenčního modelu patří i to, že se jím poskytují jednotná kritéria pro výběr a hodnocení, sjednotí se jazyk manažera a personalisty, a je základem pro hodnocení, odměňování a rozvoj (Hroník, 2006, s. 30). Kompetenční modely také sjednocují pohled na to, co je v budoucnu potřeba, jaké chování by se mělo rozvíjet a podporovat. Do chování lidí v neposlední řadě vnáší prvek měřitelnosti, což značně zjednodušuje i samotné výběrové řízení (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63).

#### **2.4. Kompetenční model marketingového manažera**

Obecnou definicí jsem se zabývala v předchozí kapitole. Nyní se zaměřím na konkrétní kompetence, které jsou potřebné pro tuto pracovní pozici marketingového manažera. Následně vyberu hlavní kompetence, které jsou naší firmou požadovány za nejdůležitější, a stručně je charakterizuji.

Kotler (2005, s. 27) vymezuje seznam kompetencí, dovedností a znalostí, které jsou zapotřebí pro práci marketingového manažera následovně:

- Marketingoví manažeři musí disponovat kompetencemi v oblasti jako je průzkum trhu, vývoj a management produktu, oceňování, dále pak schopnost jednat a komunikovat, umění prodávat a zvládnout management distribučních kanálů.
- Stále více se vyžaduje, aby se marketingový manažer uměl orientovat ve světě, a byl tak schopen rozpoznat nové příležitosti.
- Marketingový manažer musí znát finanční analýzy, aby správně odhadl dopad navrhovaných marketingových strategií. Měl by rozumět analýze bodu zvratu, ukazatelům míry návratnosti investic, hodnotám akcií a dalším věcem. Měl by být schopen posoudit ziskovost jednotlivých zákazníků, tržních segmentů, distribučních kanálů, geografických území a rozsahu zakázky.
- Předpokládá se u něj vysoce rozvinutá schopnost pracovat s internetem, dále pak znalost databázového a telefonického marketingu. Celkově by měl velmi dobře rozumět informačním technologiím a komunikačním médiím obecně.
- Marketingoví manažeři musí znát slabé i silné stránky různých komunikačních forem, aby mohli provádět jednotný komunikační marketing.
- Marketingoví pracovníci potřebují rozsáhlé znalosti matematiky a statistických metod, jako je shluková analýza (cluster analysis), preferenční analýza (conjoint analysis), získávání dat, analýza odezvy prodeje, modelování

marketingového mixu a jiných technik nutných k interpretaci tržních dat a jevů.

- Marketingoví pracovníci musí být schopni nezávislého, kreativního myšlení, aby pro společnost mohli nalézat zdroje zisku.

Jak jsem již zmiňovala v kapitole 2.3., každá pracovní pozice by měla mít sestavený vlastní kompetenční model. Na první pohled se sice stejná pracovní pozice v různých firmách může zdát jako totožná, ovšem je třeba si uvědomit, že obsah kompetence není ukrytý v jejím názvu, ale v různých typech chování, které kompetenci tvoří (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 61). Proto budu vycházet z kompetenčního modelu naší firmy, který je přílohou č. 1.

Kompetenční model naší společnosti je rozdělený do 3 částí:

- Obecné odborné kompetence- počítačová gramotnost, ekonomické povědomí, právní povědomí, jazyková způsobilost českého a anglického jazyka.
- Specifické odborné kompetence- strategické řízení, organizování, plánování, marketing a PR, řízení lidských zdrojů.
- Měkké kompetence- komunikace, prezentace, týmová práce, zvládání problémů, krizových situací a zátěže, motivace, samostatnost odpovědnost, profesionalita, asertivita, empatie, pečlivost, svědomitost.

V tabulce je u každé kompetence také uvedena požadovaná vstupní úroveň uchazeče. Podle těchto požadavků vyplývá, že naše firma za nejdůležitější kompetence považuje:

- Strategické řízení, organizování a plánování



- komunikaci,
- zvládání problémů, krizových situací a zátěže,
- asertivitu.

Vzhledem k tomuto hodnocení budu níže tyto kompetence charakterizovat.

## **2.5. Výběr kompetencí a jejich charakteristika**

Personální oddělení naší společnosti navrhlo kompetenční model marketingového manažera tak, aby sledovalo podstatné kompetence, kterými by měl uchazeč disponovat. V rámci této bakalářské práce se zaměřím pouze na ty kompetence, které jsou pomocí metody AC nejlépe ověřitelné, a které jsou naší firmou považovány za nejdůležitější (v kompetenčním modelu<sup>6</sup> jsou hodnoceny nejvyšším možným hodnocením, a to číslem 5). V následujících podkapitolách jsou tyto kompetence stručně charakterizovány jak z pohledu odborníků, tak i z mých zkušeností z praxe.

### **a. Strategické řízení, organizování a plánování**

Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se efektivně využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu (Bělohlávek, 2001, s. 189). Ačkoli je strategie organizace vedena především z rukou vlastníka projektu, úkolem manažera je v souladu s vizí vypracovat detailnější taktické plány a krátkodobé projekty. Uchazeč musí být schopen vypracovat plán a strategii marketingového rozvoje, roční marketingový plán, kontrolovat jeho naplňování, správnost a vhodnost v návaznosti na aktuální trendy a konkurenci. Dále je nutné, aby uměl ovládat nástroje a metody marketingu, uměl si správně rozvrhnout čas a delegovat úkoly.

---

<sup>6</sup> V příloze č. 1

## **b. Zvládání problémů, krizových situací a zátěže**

Reakce na kritické události a náročné situace se projevuje především stresem, frustrací, konfliktem a krizí. S kritickými událostmi a náročnými situacemi se lze zdárně vypořádat adaptací, přizpůsobením se nebo zvládnutím těžkostí. Člověk, který umí takto reagovat, je schopen odvádět kvalitní výkon či jinak projevovat své kvality. Tyto volní vlastnosti<sup>7</sup>, neovlivňují to, co člověk dělá, ale jak to dělá- zda je iniciativní, vytrvalý, pečlivý, rozvážný aj. (Hroník, 1999, s. 213-217). Personalisty naší firmy také zajímá, zda je uchazeč schopen včas vyhodnotit konfliktní situaci a pružně na ni reagovat, jestli hledá smírné a konstruktivní řešení, nebo je spíše pasivní a jak rychle se přizpůsobí změnám.

## **c. Sociální kompetence**

Sociální kompetence jsou nezbytnou součástí profesí, při nichž je práce s lidmi na denním pořádku. Hroník (1999, s. 239) chápe sociální kompetenci jako „obratnost a efektivitu v jednání s lidmi v sociálním styku založené na respektu k lidské důstojnosti a na vyspělé kultuře vlastní osobnosti“. Jinak řečeno, jedná se o způsobilost člověka adekvátně a efektivně jednat s lidmi, řešit problémy svého začlenění do skupiny a působení ve firmě, a to v souladu s cíli organizace.

Podle Smékala (in Hroník, 1999, s. 239) se mezi složky sociální kompetence řadí zejména:

- Aktivita,
- autorita,
- emocionální zralost,

---

<sup>7</sup> Vlastnosti, které jsou podmíněné vůlí člověka. Vyjadřují záměrné, cílevědomé úsilí směřující k dosažení vytyčeného cíle. Jsou jimi například odpovědnost, zásadovost, vytrvalost, spolehlivost aj.

- empatie,
- iniciativa,
- integrita,
- komunikační dovednosti,
- kooperativnost a participativnost,
- charisma, kouzlo osobnosti,
- organizační schopnosti,
- poznání lidí a vztahu mezi nimi,
- reflexe pocitu druhých,
- sebereflexe,
- sociální obratnost.

Pro marketingového manažera budu v této práci ověřovat především schopnost jednat s lidmi (asertivní, ovšem přátelské a otevřené chování), navázání a udržení kontaktu a komunikační dovednosti (zejména schopnost porozumět ostatním, naslouchat). Tyto sociální kompetence popisují níže.

### **Komunikační dovednosti**

Komunikace ve firmě je produktivnější, když je podporována dobrými technickými prostředky a interpersonálními dovednostmi. Díky této kompetenci dostávají pracovníci potřebné informace včas, informace jsou úplné a jejich zkreslení je minimální (Kubeš, Spillerová, Kurnický, s. 71). Jelikož pracovní náplní marketingového manažera je především komunikace s dodavateli, médii, zákazníky a zaměstnanci, jsou dobré vyjadřovací schopnosti nezbytností. V rámci AC se sleduje bohatost slovní zásoby, schopnost používat vhodné výrazy v kritických situacích, srozumitelnost, spisovný jazyk a řečové vady. Dále je pro tuto pozici důležité, zda uchazeč vhodně používá marketingovou terminologii, předává správné informace, umí být přesvědčivý a v neposlední řadě zda je schopen aktivně naslouchat.

Cenné je i sledovat výkyvy v komunikaci při stresových situacích- a to zejména to, zda uchazeč udrží vysokou úroveň projevu a zásady slušného jednání.

### **Asertivita**

V rámci této kompetence sleduje kompetenční model naší firmy<sup>8</sup> zejména to, zda si uchazeč uvědomuje vlastní práva, potřeby, ale současně zda klade důraz na potřeby organizace a druhých. Sledujeme, do jaké míry je schopen prosadit a obhájit svůj názor, přijmout odmítnutí, získat si druhé a přesvědčit je.

## **2.6. Souvislost kompetencí s AC**

Jak jsem již zmiňovala v úvodu této práce, pro naplňování organizačních cílů je důležité orientovat pozornost k rozvoji lidského kapitálu. To znamená, že jádrem personálního řízení ve firmě by měl být pojem kompetence a s ním související získávání a rozvíjení vysoce kompetentní jedinců, kteří budou schopni dosahovat stanovených cílů. Získání takovýchto jedinců nám může usnadnit metoda AC, které jsem se důkladně věnovala v kapitole 1.

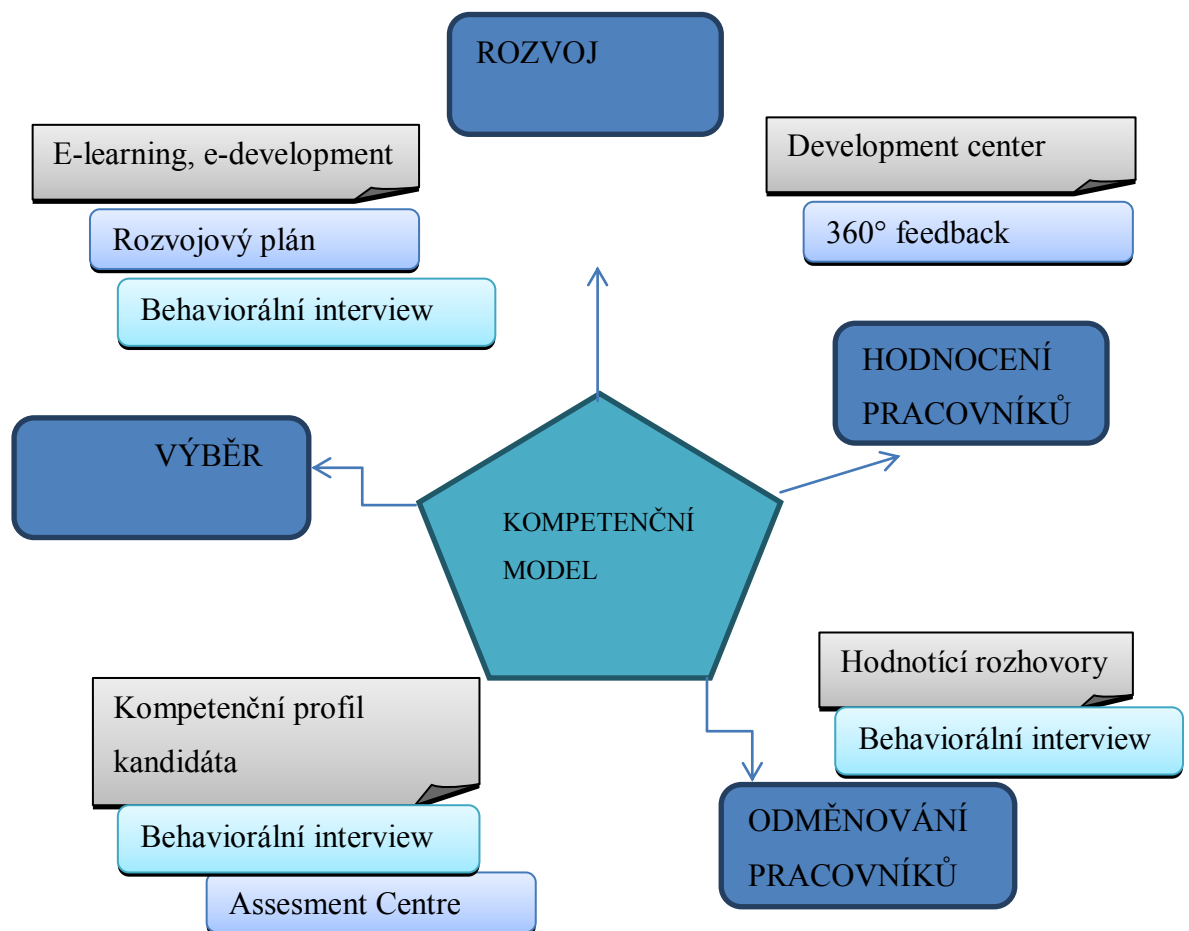
V přípravě AC je jedním z prvních kroků zjištění požadavků na kandidáty, tedy sestavení kritérií výběru. V rámci zjištění těchto kritérií se dozvíme tzv. tvrdá a měkká data. Tvrdá data jsou fakta, které lze ověřit různými doklady jako praxe, vzdělání, znalost cizího jazyka aj. Naproti tomu měkká data jsou schopnosti jednat s lidmi na různých úrovních a v různých situacích. Z těchto dat následně sestavíme kompetenční model pracovníka, určíme si metody, kterými budeme kompetence zjišťovat a následně sestavíme konkrétní program (Kyriánová, Grubner, 2006, s. 36).

---

<sup>8</sup> Příloha č. 1

I Vaculík popisuje využití kompetenčního modelu jako jeden ze zásadních kroků při vytváření obsahu AC. Díky kompetenčnímu modelu propojujeme kompetence a modelové situace do celku, který umožňuje získání validních a reliabilních výsledků (Vaculík, 2010, s. 90).

Kompetenční model poskytuje velkou výhodu nejen ve fázi získávání pracovníků, ale i při jejich rozvoji a hodnocení. Tuto skutečnost potvrzuje i Hroník (2007, s. 70), který říká že, kompetenční model slouží nejen jako nástroj pro vertikální a horizontální integraci, ale také vytváří výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti- pro získávání a výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, popřípadě odměňování pracovníků. V této souvislosti také uvádí následující schéma uplatnění kompetenčního modelu:



Obr. č. 3- Uplatnění kompetenčního modelu (Hroník, 2007, s. 70)

V kapitole 1.2. jsem se zabývala využitím metody AC. Konkrétně jsem zmiňovala její všestranné využití jak při výběru zaměstnanců, jejich povyšování, diagnostice dovedností a schopností, tak při rozvoji těchto dovedností. Jak je patrné i z obrázku č. 3, kompetenční model lze využít při všech těchto činnostech.

### **Shrnutí**

V této kapitole jsem se věnovala kompetencím, a to zejména definicím různých autorů a následně dělení kompetencí. Blíže jsem se také zaměřila na kompetenční modely. Zmínila jsem kompetenční model naší společnosti, ze kterého jsem vybrala kompetence, které jsou pomocí metody AC nejlépe ověřitelné, a na které naše společnost klade největší důraz. Pro tyto kompetence budu v kapitole č. 4 navrhnout vhodné techniky.

### 3. POZICE MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

V této části práce vymezím pojem „marketingový manažer“, popíši jeho pracovní prostředí. Dále se pokusím identifikovat kompetence a dovednosti pro úspěšný výkon profese marketingového manažera obchodního centra. Vycházet budu z kompetenčního modelu definovaného naší firmou, pracovních zkušeností a současně i z prostudované literatury. V textu budu používat pojem jak marketingový manažer, tak i marketingový koordinátor, jelikož v praxi jsou tyto slova často používána synonymně.

Z hlediska s mou pracovní působností se budu soustředit jen na marketingové manažery obchodních center v České republice (dále také jako „MKT manažeři OC“).

#### 3.1. Vymezení pojmu „manažer“

Manažeři jsou jedním z nejdůležitějších prvků organizace. Jejich pracovní výkon přímo ovlivňuje výsledky firmy, které mohou ovlivnit ve větší míře než běžní řadoví zaměstnanci. Navíc manažeři mají roli důležitých nositelů firemní kultury, která je významným faktorem jak pro zlepšení konkurenceschopnosti a atraktivnosti podniku, tak i jeho soudržnost a stabilitu. Pokud je ve firmě nedostatek kompetentních manažerů, brzy se to projeví na kvalitě ostatních lidských zdrojů, prosperitě či motivaci.

Veber definuje práci manažera jako samostatnou profesi, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či ustavení nebo zmocnění realizuje aktivně řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi (Veber, 2006, s. 17).

Bělohlávek shrnuje práci manažera do odpovědnosti za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace (2001, s. 26).

Jejich další pracovní náplň je pak závislá na postavení, které ve firmě zauímají.

Vzhledem ke struktuře firmy, ve které pracuji, je nejvhodnější použít definici Druckera (in Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 13), který říká, že: „Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků.“

### **3.2. Marketingový manažer obchodního centra**

Cílem této práce navržení části AC zaměřené na kompetence spojené s prací marketingového manažera obchodního centra. Proto je zapotřebí objasnit také pojem „marketing“ a přiblížit pracovní náplň manažera tohoto zaměření.

V obecné rovině Kotler (2007, s. 41) definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny svoje potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“.

V užším slova smyslu je marketing charakteristickou, jedinečnou funkcí organizace. Je to proces plánování a realizace marketingové koncepce, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem realizace jejich výměny. Začíná ještě dříve, než je produkt vyvinut a pokračuje i po prodeji produktu. Marketingový manažer se potom zabývá především analýzou trhu, prostředím, konkurencí, zákazníkem a jeho chováním. Nicméně taky vyhledává nové zákazníky, určuje cíle prodeje, volí optimální techniky prodeje a vývoje produktu (Bělohlávek, 2001, s. 25).



Podle směrnice pracovní náplně vydané správcovskou firmou CBRE<sup>9</sup>, která zajišťuje chod desítek obchodních center v ČR, je marketingový manažer OC zodpovědný za:

- Všechny marketingové aktivity v obchodním centru,
- kontrolu věcné správnosti přijatých faktur včetně kontroly efektivnosti vynaložených prostředků z rozpočtu,
- přípravu podkladů pro měsíční vyúčtování centra,
- přípravu podkladů pro čtvrtletní vyúčtování centra,
- dodržování pravidel komunikace (pošta, fax, telefon, mobil, email, setkání) s vlastníky i nájemci,
- přípravu rozpočtu a podkladů pro něj,
- poskytování informací a spolupráci s orgány státní samosprávy v mezích zákona o ochraně osobních dat,
- organizaci pravidelných setkání marketingového poradního výboru,
- zajištění marketingové podpory pro nájemce, udržování dobrých vztahů s nájemci a komunikaci s nimi,
- přípravu a realizaci marketingových kampaní, akcí, letáků, POS materiálů, dekorací, katalogů a spotřebitelských soutěží dle plánu a rozpočtu,
- vyhodnocování úspěšnosti marketingových akcí a kampaní,
- tvorbu marketingové strategie včetně positioningu a zpracování vstupních dat,
- komunikaci s novináři, PR,
- uzavírání smluv a licencí se společnostmi zastupujícími autorská práva umělců,

---

<sup>9</sup> Příloha č. 2

- zadání výběrových řízení na nákup zboží a služeb pro marketing v obchodním centru v souladu se směrnicí o nákupu zboží,
- zpracování statistik návštěvnosti a obrátů v obchodním centru,
- správu webových stránek obchodního centra,
- aktualizaci grafického manuálu,
- řešení reklamací s dodavateli (včasné a správné uplatnění reklamačních závad),
- péči o vlastní odborný rozvoj,
- sledování nových trendů a práce konkurence na poli marketingu.

Tato pracovní náplň slouží jako hlavní zdroj pro pochopení práce a pracovního prostředí marketingového manažera, kterými se budu zabývat v následující podkapitole.

### **3.3. Pracovní prostředí**

Marketingoví manažeři pracují ve složitém a neustále se měnícím prostředí, které si žádá ustavičnou pozornost, vnímání potřeb a reakcí na ně. Profese koordinátora každého centra bude vždy upravená podle lokálního prostředí. Tím chci říct, že je nutné brát v úvahu kupní sílu daného místa, dodavatele, konkurenci, kulturu, tradice, média, politické prostředí a jiné elementy, které mohou chod firmy ovlivnit. Všechny tyto „subjekty“ vytvářejí jedinečné příležitosti vybudovat silnou značku, ale zároveň jsou i hrozbou. Podle Kotlera (2007, s. 129) tkví úspěch především ve vyvinutí a udržení úspěšných vztahů s cílovými zákazníky, v neustálém sledování změn a reakcemi na ně.

V České republice se nachází mnoho nákupních center. Je logické, že čím větší prostředí koordinátor spravuje, tím vyšší nároky jsou na něj

kladeny. Mezi společné charakteristiky největších nákupních center patří zejména:

- Vysoký počet zaměstnanců,
- velká prodejní i veřejná plocha,
- dynamicky se měnící tržní prostředí, ve kterém působí,
- využívání informačních technologií na většinu komunikace,
- využívání cizího jazyka pro komunikaci se zahraničními dodavateli.

Je zřejmé, že s rozšiřováním nákupních center, a tím i konkurence, bude stále více žádaný i rozvoj lidských kompetencí. S tímto tvrzením se ztotožňuje i Kubeš (2004, s. 155), který dále uvádí tzv. kompetence budoucnosti, neboli kompetence, na které budou zaměstnavatelé v budoucnosti klást důraz. Jsou jimi:

- Ovládání cizích jazyků,
- schopnost využívat výpočetní techniku,
- schopnost zacházet s informacemi,
- adaptabilitu a flexibilitu,
- ochotu učit se,
- schopnost týmové práce,
- schopnost rozhodovat se,
- schopnost řešit problémy,
- ochotu nést odpovědnost,
- širší profesní dovednosti,
- ústní a písemný projev,
- čtení a chápání pracovních pokynů, komunikaci s lidmi pomocí výpočetní techniky,
- manuální zručnost,

- zájem o práci,
- zvládání stresových situací,
- práci s čísly při plnění pracovních úkolů.

Pokud srovnáme výše zmíněné charakteristiky s kompetencemi budoucnosti, je očividné, že k zabezpečení bezproblémového chodu organizace budou tzv. „kompetence budoucnosti“ zapotřebí.

Kompetencemi, které jsou definované jako důležité organizací, ve které pracuji, jsem se zabývala v kapitole 2.5.

## **CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE**

Cílem této bakalářské práce je navržení části AC zaměřené na kompetence spojené s prací marketingového manažera obchodního centra. Proto považuji za důležité přiblížit, čím se organizace zabývá a představit její poslání a cíle.

Vedení naší společnosti si nepřeje zveřejňovat svůj název, a proto v této práci jméno firmy nefiguruje. V textu budu používat termíny „firma“, „organizace“, „společnost“ nebo „nákupní centrum“.

### **Profil organizace a poslání**

Naše společnost vznikla před 4 lety jako akciová společnost. Jejím podnikatelským záměrem bylo vytvoření jedinečného nákupního centra, které bude v dané lokalitě lidem poskytovat jak pohodlné místo pro nákupy, tak i pro setkání s přáteli, gastronomické zážitky, kulturu nebo sport. Nákupní centrum s prodejní plochou o rozloze 46.000 metrů čtverečních se řadí mezi deset největších center v České republice. Nabízí zhruba 200 obchodů se širokým sortimentem: od obuvi, oblečení, sportovního zboží přes šperky, knihy, lékárnu, kosmetiku až po regionální produkty, potřeby pro chovatele či nádobí a doplňky do domácnosti. Lidé si v nákupním centru

mohou vyřídit své finanční záležitosti v několika bankách, využít služeb pošty, zajít ke kadeřníkovi, nebo navštívit kulturu v kině a divadle. V současné době centrum zaměstnává přes 1 500 pracovníků.

Poslání organizace je závislé na úhlu pohledu ke skupině stakeholders<sup>10</sup>. Pro vlastníky společnosti je primární, aby obchodní centrum mělo co nejvyšší zisky a minimální ztráty. Jinak řečeno, aby všechny nájemní jednotky byly obsazené pravidelně a spolehlivě platícími nájemci. Z pohledu nájemníka centra je posláním společnosti poskytovat co nejlepší podmínky pro provozování jejich činnosti, ať už jsou technického, marketingového či finančního rázu. Z pohledu zákazníka je hlavním úkolem centra zabezpečit jejich spokojenost v oblasti nabídky poskytovaných služeb, naplnění jejich potřeb a očekávání.

### **3.4. Organizační struktura obchodního centra**

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Organizační struktura umožňuje:

- Efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- Sledování aktivit organizace, přidělení odpovědnosti jednotlivým členům a skupinám,
- Koordinaci činností různých složek,
- Přizpůsobení se změnám v okolí,
- Sociální uspokojení členů, kteří v organizaci pracují (Bělohávek, 2001, s. 115).

Klasický pohled pak chápe úlohu vlastníků, manažerů a zaměstnanců následovně:

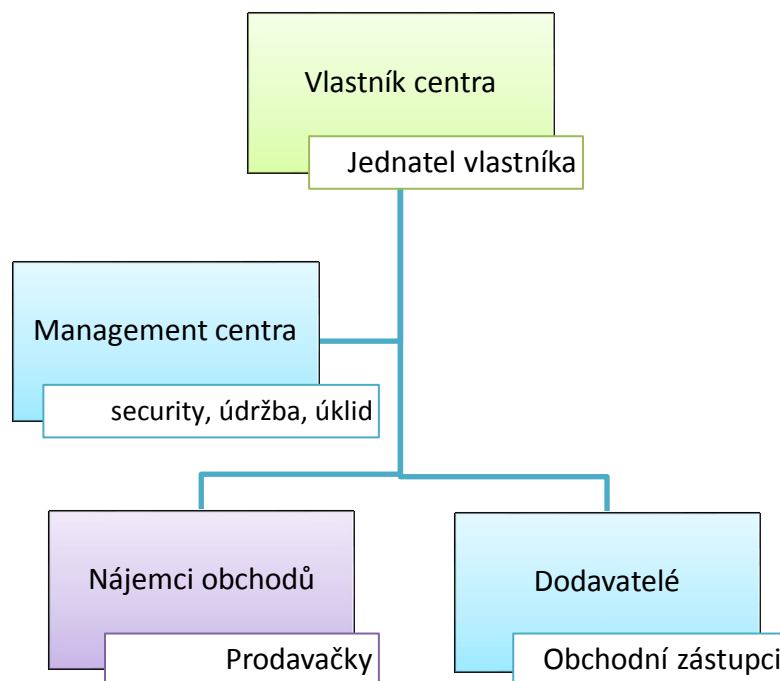
---

<sup>10</sup> Dodavatelé, odběratelé, zaměstnanci, management aj.

- Vlastníci – rozhodují a schvalují strategické záměry organizace, dohlíží na činnosti manažerů, zvláště pak na plnění strategických záměrů, sledování výkonnosti organizace apod.,
- manažeři – mají dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepci rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost aj.,
- zaměstnanci – realizují dané úkoly, poskytují podklady nutné pro řízení organizace (Veber, 2006, s. 20).

Stejně pravomoce a úlohy, jako je pohled Vebera, plní i zaměstnanci v naší firmě. Pro naši společnost je typická široká organizační struktura funkcionálního typu (Bělohlávek, 2001, s. 116), kde každý pracovník má jasně vymezené úkoly a aktivity, kterým se věnuje. Plněním jednotlivých úkolů, které jsou ovšem vzájemně provázané, směřujeme k dosažení cílů organizace. Stejně tak, jako popisuje Bělohlávek strategické plánování (Bělohlávek, 2001, s. 25), je i hlavním cílem naší práce získat v určeném čase pro organizaci silnější strategickou konkurenční výhodu než je současná.

Organizační strukturu obchodního centra lze znázornit následovně:



V našem případě si vlastník centra najímá na management budovy správcovskou firmu, která se snaží zajistit kontinuální chod a prosperitu. V rámci managementu jsou pak jednotlivé pracovní pozice rozděleny následovně:

- Manažer centra
- Technický manažer
- Marketingový manažer
- Právník
- Fakturant
- Asistentka

### **Shrnutí**

V této kapitole jsem vymezila pojem „manažer“, zejména pak „marketingový manažer“ a uvedla jsem pracovní náplň této pozice. Dále jsem se zaměřila na prostředí výkonu manažerské práce, organizační strukturu naší společnosti, její profil a poslání.

## 4. NÁVRH ČÁSTI AC

Jelikož je cílem této práce navržení části AC zaměřené na kompetence spojené s prací marketingového koordinátora obchodního centra, zaměřím se v následující kapitole na techniky, které tyto kompetence ověřují. Jejich výčet jsem již uvedla v podkapitole 2.5. V této podkapitole jsem také zmínila, že v návrhu technik AC se zaměřím se pouze na ty kompetence, které jsou pomocí metody AC nejlépe ověřitelné, a současně je naše firma považuje za důležité.

### 4.1. Návrh technik AC

V této části práce navrhnu techniky AC, kterými lze hodnotit důležité kompetence potřebné pro správný výkon marketingového manažera. Prvních pět úkolů je individuálních, naproti tomu poslední dvě situace jsou orientovány skupinově. Jednotlivé techniky jsou popsány vždy podle stejné struktury:

- Název techniky- obecný popis, propojení s praxí a sledované kompetence.
- Popis úkolu- tato část slouží pro realizační tým AC.
- Zadání úkolu- tuto část bychom v praxi dali uchazečům.

#### a. Prezentace

Marketingový manažer svým vystupováním reprezentuje nejen sebe, ale především i firmu, za kterou jedná. V rámci jeho pracovní náplně často přichází do styku s novináři, musí vystupovat před kamerou nebo mluvit k veřejnosti. V těchto situacích je zapotřebí, aby uměl přednést a obhájit svůj názor, reagovat na otázky, případně změnu situace, zvládat stres a prezentovat určené téma. Prezentace se obvykle řadí na začátek AC, ale také ji lze zopakovat v rámci další modelové situace, která v sobě bude mít zakomponovanou prezentační část. Poznáme tak, u kterého účastníka



výkonnost poroste, a který naopak hraje „na efekt“. Lze ji také zařadit na konec celého AC, kdy hodnotitelé mohou sledovat způsob, jak se uchazeči dokázali vyrovnat s jednotlivými úkoly. Presentace by se vždy měli účastnit všichni hodnotitelé, kteří zaznamenávají pocity, reakce a hodnocení jednotlivých uchazečů.

### **Popis úkolu:**

Podle zadané struktury bude účastník prezentovat sám sebe co nejzajímavějším způsobem. Na přípravu dostanou účastníci zhruba 5 minut času, ovšem na sebezprezentaci mají pouze 3 minuty a následně budou přerušeni. Situace se bude natáčet na video, aby byla možnost se k záznamu vracet, ale také proto, že se tím zvýší stresová zátěž. Účastníci mají k dispozici tužku, papír, flipchart a fixy.

### **Zadání úkolu:**

- Vaše silné profesionální stránky.
- Vaše rezervy.
- Čím budete firmě prospěšný?
- Jaká jsou vaše očekávání a profesionální cíle?

### **b. Modelová situace „třídění došlé pošty“**

Tuto techniku vidím efektivní zejména proto, že v pozici marketingového manažera je zapotřebí umět se rychle rozhodnout, stanovit si priority a time management<sup>11</sup>, vytvořit si denní plán práce a přizpůsobovat ho změnám. Jak jsem již zmiňovala v kapitole 1.5.E., tato metoda nám ukáže, jak je účastník schopen zorientovat se ve velkém množství úkolů s různou důležitostí a jak tyto úkoly dokáže v omezeném čase roztrždit. Po roztrždění

---

<sup>11</sup> Sada postupů a nástrojů pro efektivní plánování času.

by měl uchazeč umět obhájit, proč se rozhodl právě pro takový systém třídění a rozložení práce.

### **Popis úkolu:**

Účastníci dostanou seznam s úkoly, které musí v daný pracovní den vyřešit. Výsledkem by měl být sestavený harmonogram činností a odůvodněním, proč se takto rozhodli. Pracovní doba manažera je od 8:30-17:00 a je nutné ji dodržet. Uchazeči dostanou k řešení úkolu k dispozici pero, papír, zadání a mají 10minut na sestavení harmonogramu práce.

### **Zadání úkolu:**

- Do 16hodin zaslat vlastníkům podklady k zítřejšímu meetingu (aktualizovaný marketingový plán, agendu schůzky a aktuální budget).
- Potvrdit dodavateli schůzku a objednávku na plánovanou akci v anglickém jazyce.
- Zkontaktovat 3 nové nájemce pro dodání podkladů pro jejich prezentaci a sdělit jim možnosti marketingové propagace, které mohou využívat.
- 9:20 volají kolegyně, že onemocněla, a je zapotřebí ihned stáhnout výpis z banky a zaslat jej právníkovi.
- 9:40 volají z tiskárny, že dodané grafické podklady jsou s chybou a grafici to urgentně musí předělat, aby se stihl výlep v plánovaném termínu.
- 9:45 volá produkce našeho magazínu, že nájemce požaduje zpracování jiných podkladů, než bylo domluveno, je na ně arogantní a hrubý.

- Emailem přijde urgence na dodání faktury za pronájem, který je zapotřebí odeslat do následujícího dne kvůli měsíční uzávěrce.
- 10:00 volají z novin s prosbou o schůzku.
- Emailem přišla urgence od nájemce, který změnil kontaktní osoby a potřebuje aktualizovat orientační mapy centra.
- Volá kolega z jiného centra, že právě dělá výběrové řízení na nového dodavatele. Chce sdělit reference na našeho stávajícího.
- Přiběhne rozzuřený kolega, že váš dodavatel zničil při instalaci dekorace pojezdovou lávku a chce, abyste se šli na škody okamžitě podívat.
- Oběd, na kterém se společně se všemi kolegy máte loučit s kolegou, který odchází do penze.
- Volá ostraha budovy, že na infostánku je rozzuřený zákazník, který upozorňuje na to, že ve věrnostním programu již nejsou k dispozici produkty, které se propagují, i když v pravidlech je uvedeno, že produkty jsou pouze do vyprodání zásob.
- Emailem vám přijde žádost o schůzku s nabídkou nové akce pro centrum.
- Emailem vám přijde nabídka propagace v celostátním periodiku.
- Volá vlastník, ať na zítřejší meeting připravíte souhrn marketingové podpory, kterou jsme po dobu 2 let poskytli určitému nájemci.
- Volá maminka, že upadla na kole a potřebuje naléhavě odvést do  
nemocnice.

### c. Analýza náročných situací

Tato technika je zaměřena na náročnou situaci, se kterou se uchazeči v minulosti setkali. Záměrně není řečeno, zda se musí jednat o pracovní nebo osobní rovinu. Z této situace chceme poznat, co je pro uchazeče v životě stresující, s čím se těžko vyrovnávají, ale lze sledovat i ochotu a chuť brát na sebe odpovědnost a schopnost vést druhé. V prezentační části můžeme hodnotit, jak jsou uchazeči ochotni mluvit o nepříjemnostech, tak i styl řeči, jakým nám informace podávají.

#### **Popis úkolu:**

Úkolem účastníků je napsat 2 náročné situace, se kterými se v životě setkávají a rozebrat je. K dispozici budou mít pero, papír a 15 minut na sepsání poznámek. Následně budou v 5 minutách tyto situace prezentovat.

#### **Zadání úkolu:**

Vzpomeňte si na 2 náročné situace, se kterými se v životě setkáváte (nebo jste se setkali) a rozeberte je. Na toto zpracování máte 15 minut. Následně budete tyto situace prezentovat. Ve zpracování prosím použijte následující osnovu:

- Pojmenování náročné situace
- Popis situace
- Kdy a za jakých okolností se do ní dostáváte (nebo jste se dostali v minulosti)
- Proč je pro vás tato situace náročná

#### **d. Hraní rolí**

V rámci této modelové situace se zaměříme na sledování schopností vyjednávání, prodejních dovedností, zvládnání konfrontačních situací, odolnost vůči tlaku, ale také na empatii, vstřícnost, profesionalitu, a

odpovědnost. V následující situaci lze dobře hodnotit to, zda si uchazeč umí jít za svým, do jaké míry akceptuje vztah a situaci partnera a jak mezi těmito protipóly zvládá balancovat. Jelikož se jedná konkrétní situaci z oboru, zvýhodnění budou ti uchazeči, kteří v minulosti podobné problémy řešili.

#### **Popis úkolu:**

Účastník řeší problém s nájemcem, který dlouhodobě dluží 50 000 Kč. Dluh byl částečně zapříčiněn chybou účastníka. Jeho úkolem je domluvit se na splacení dluhu aniž by klienta ztratil. Tato modelová situace bude trvat 7 minut, následně je zapotřebí počítat s 5 minutami na poradu hodnotitelů. Nájemce zde bude hrát některý z pozorovatelů nebo jiný pracovník, nikoli však další uchazeč. V tomto případě budeme využívat videozáznam. Účastníci nepotřebují žádné pomůcky.

#### **Zadání úkolu:**

Řešíte problém s nájemcem, který firmě dluží 50 000 Kč. Jedná se o důležitého nájemce, kterého určitě nechcete ztratit. K dluhu došlo částečně i vaší chybou, jelikož jste nedodržel stanovený roční marketingový rozpočet, který se navýšil. Tato situace je sice podle smlouvy přípustná, ovšem měl jste nájemce dopředu informovat. Nájemce teď rozporuje, že navýšení nepomohlo růstu tržbám, a proto dluh odmítá uhradit. Vaším úkolem je domluvit se na splacení dluhu, aniž byste klienta ztratili. Na tuto situaci máme časový limit 7 minut.

#### **e. Případová studie zaměřená na zkoušku tvůrčích a improvizčních schopností**

Tato modelová situace je zaměřená na zjištění komunikačních dovedností uchazeče, schopnost okamžitě improvizovat, kreativně uvažovat a fabulovat. Jelikož marketingový manažer v mnoha situacích vystupuje i

jako tiskový mluvčí nebo moderátor, je zapotřebí zkoumat i jeho verbální pohotovost a přesvědčivost, kterou můžeme dobře zjistit pomocí následující situace.

### **Popis úkolu:**

Uchazečovým úkolem je přednést třiminutovou přednášku na téma ideálního poměru vody a hlíny pro vytvoření bláta. Pro tuto situaci nejsou zapotřebí žádné pomůcky. Dobré je opět využít možnost videa.

### **Zadání úkolu:**

Proveďte třiminutovou přednášku na téma ideálního poměru vody a hlíny pro vytvoření správného a ideálního bláta. Na přípravu máte 2 minuty. Po přednášce budou hodnocena vaše přesvědčivost a rétorické schopnosti.

### **f. Skupinová modelová situace zaměřená na sledování výkonových charakteristik**

Ačkoli by se zařazení tohoto typu mohlo zdát jako zbytečné, není tomu tak. Pozice marketingového manažera neobsahuje pouze práci „od stolu“, ale velmi často je zapotřebí i přidat ruku k dílu. V kompetenci manažera je jak zajištění různých podpůrných akcí, tak i jejich zdárný průběh a organizace. V popisu práce je tento úkol popsán obecně, ovšem v praxi velmi často znamená náročnou fyzickou práci, jako například příprava vybavení podia, úprava dekoračních nedostatků, instalace výstav aj. Mállokterý uchazeč si je této skutečnosti vědom. Právě z tohoto důvodu navrhuji zařadit do AC také úkol zaměřený na zkoumání výkonu, kde uvidíme, do jaké míry je uchazeč motivovaný úkol splnit.

Pomocí této modelové situace můžeme sledovat styl vedení, jeho efektivitu, týmovou práci, kooperaci a komunikační dovednosti. Nevýhodu v tomto cvičení mohou pociťovat konzervativní lidé nebo ti, kteří potřebují

mít jasně definovaný praktický účel. V tomto směru je zapotřebí, aby je kvalitní pozorovatelé dokázali včas rozpoznat a nevytvářeli předčasné závěry.

### **Popis úkolu:**

Účastníci mají za úkol během 20 minut společně vymyslet a postavit 2 papírové stavby, které by se mohly jakkoli využít v rámci obchodního centra. Může se jednat o libovolné zpracování například lavičky, módního koutku, sochy s příběhem, dětského koutku nebo různých „zlepšováků“. Po skončení stavby bude každý z uchazečů vyzván, aby obě stavby ohodnotil (tuto skutečnost dopředu nevědí). U hodnocení nebudou přítomni ostatní uchazeči. Videozáznam pořizujeme především v prezentační části, ovšem doporučuji ho využít i při stavbě samotné. Pomůckami pro tuto situaci jsou kartonové krabice, krepový papír, tvrdý A4 papír, fixy, nůžky a lepicí páska.

### **Zadání úkolu:**

Nyní je vaším úkolem společně vymyslet a postavit 2 papírové stavby, které by se mohly jakkoli využít v rámci obchodního centra. Účel není předem stanovený, záleží na vaší kreativitě. Veškeré pomůcky, které lze využít, jsou k dispozici před vámi. Na splnění úkolu máte 20 minut. Následně vyhodnotíme nejzajímavější stavbu.

### **g. Skupinová modelová situace zaměřená na sledování interpersonálních charakteristik**

Tato modelová situace bude sledovat dovednost účastníků klást otázky, úroveň kooperace, dovednost vyjednávání a míru uvědomění si rozdílných zájmů. Záměrně tuto situaci dávám až na závěr AC, jelikož je zapotřební, aby se účastníci již vzájemně znali. Ačkoli úkol obsahuje velkou míru abstrakce, využívám jí záměrně, jelikož manažeři v praxi často musí

hledat na jednáních společná témata k diskuzi, případně se umět vyjádřit k věci, se kterou nesouhlasí.

### **Popis úkolu:**

Účastníci dostanou abstraktní zadání, aby se domluvili, na čem se nemohou dohodnout (ve světě marketingu). Tento úkol vyžaduje zhruba 20 minut organizačního času, z něhož je 12 minut vyhrazeno na diskuzi a 5 minut na prezentaci společného závěru. Celou situaci budeme opět natáčet na kameru. Účastníci tentokrát nepotřebují žádné pomůcky.

### **Zadání úkolu:**

Společnou diskuzí zkuste najít problém ze světa marketingu, na kterém se nemůžete shodnout. Po 12 minutách diskuze budete prezentovat společný závěr se zdůvodněním, proč se nemůžete na věci shodnout a návrhy řešení, kterými lze neshody překonat. Zde jsou příklady dilemat, ze kterých můžete (ale nemusíte) čerpat:

- Kdo v sobě skrývá největší zákaznický a spotřebitelský potenciál (ženy vs. muži, věkové kategorie aj.)?
- Má dnes zákazník opravdu v nákupních řetězcích větší výběr produktů, které mají vysokou kvalitu?
- Je propagace konkrétní služby důležitější než prodejní personál?
- Je důležitější zisk nebo zákazník?
- Je dnešní reklamní svět etický?

## **4.2. Shrnutí**

V této kapitole jsem navrhla konkrétní příklady modelových situací AC, kterými lze hodnotit firmou požadované kompetence budoucího marketingového manažera. V praxi lze metodu AC rozšířit o



psychodiagnostiku, která dokáže lépe posoudit předpoklady, jako jsou například obecné odborné kompetence, pečlivost, rozumové schopnosti, orientace v datech aj.

## ZÁVĚR

Když jsem se poprvé s metodou AC seznámila, byla jsem přesvědčená o jejím obrovském potenciálu. Během psaní této práce a seznamováním se s řadou odborných článků, publikací, aktuální problematiky zaměstnanosti a konzultace s kolegy jsem začínala být vůči této metodě poněkud skeptická. Je pravdou, že řadu firem v současnosti brzdí nedostatek zaměstnanců, kteří už nejsou kde brát. Organizace jsou v situaci, kdy mají zakázky, ovšem nemají personál, který by je zrealizoval, a tak se snaží poskytnout zaměstnancům co nejlepší benefity, aby si je udrželi. Ačkoli jsem si plně vědoma této situace, domnívám se, že tato skutečnost je především problémem řadových zaměstnanců průmyslového odvětví a že negativní pohled na metodu AC je způsoben většinou špatnými zkušenostmi. Tyto zkušenosti jsou bohužel často opodstatněny neprofesionálním zpracováním programu AC a v důsledku toho plýtváním penězi společnosti.

Pokud chceme, aby budoucnost této metody nebyla zesměšňována, ale naopak aby byla vážená i u široké veřejnosti, je zapotřebí zaměřovat se na konkrétní aspekty. Z tohoto důvodu jsem se v první části této práce detailně věnovala vymezení metody AC, jejímu využití, jednotlivým fázím, účastníkům, používaným technikám a výhodám i negativům, které metoda přináší. Druhá část je zaměřena na kompetence. Zvláštní zřetel zde kladu na kompetenční modely, jelikož jejich funkce je pro metodu AC velmi ceněná a úzce spolu souvisí. Protože cíl této práce je orientovaný na konkrétní návrh části AC zaměřené na kompetence spojené s prací marketingového manažera obchodního centra, třetí kapitola přibližuje tuto pozici, pracovní náplň a prostředí, ve kterém manažer pracuje. Dále bylo nutné přiblížit profil podniku a jeho organizační strukturu. Na závěr třetí kapitoly je přidán i popis aktuálního kompetenčního modelu, který naše organizace používá. Na

základě jeho vyhodnocení jsem v poslední kapitole sestavila návrh modelových situací, které zkoumají relevantní schopnosti uchazeče.

Z mého pohledu jsou lidé nejcennějším kapitálem podniku, a pokud tato práce donutí aspoň několik skeptiků přemýšlet nad tím, že realizace metody AC není zbytečná, považuji to za úspěch.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.

Bělohlávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.

Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico.

Froom, E. (1997). *Anatomie lidské destruktivity: Můžeme ovlivnit její podstatu a následky?* Praha: Lidové noviny.

Hartenstein, M., & Rudiger, A. (2007). *Testy u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing a.s.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.

Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Computer Press.

Hroník, F. (2012). *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 3. vyd. Brno: Motiv Press s.r.o.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong G. (2007). *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.

Kotler, P. (2005). *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books.

Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press.

- Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kyriánová, H. (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum.
- Kyriánová, H., & Gruber, J. (2006). *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing s.r.o.
- Mathy (2017). *Citáty: Člověk*. Dostupné z: <http://www.citaty-az.cz/kategorie/clovek/>
- Montag, P. (2002). *Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: PRAGOEDUCA.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada.
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., & Bischof, D. (2014). *The International Taskforce on Assessment Center Guidelines*. Dostupné z <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2014/International-AC-Guidelines-6th-Edition-2014.pdf>
- Svatoš, V., & Lebeda P. (2005). *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing a.s.
- Veber, J. a kol. (2005). *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press.

## SEZNAM ZKRATEK

„AC“ – Assessment Centre

„DC“ - Development Centre

„MKT“ - Marketing

„OC“ - Obchodní centrum

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha č. 1

### Kompetenční model marketingového koordinátora OC



### Kompetenční model marketingového manažera OC

**Kompetenční model obsahuje 3 části:**

- a. Obecné odborné kompetence
- b. Specifické odborné kompetence
- c. Měkké kompetence

**Hodnocení:**

Kombinovaná forma verbálního a číselného hodnocení se stupnicí 1-5 (slabá, základní, střední, pokročilá, extrémní)

**Úroveň 1= Slabá=** Žádné dovednosti, znalosti a schopnosti v dané kompetenci.

**Úroveň 2= Základní=** Základní znalosti. Uchazeč potřebuje podporu a vedení pro používání kompetence

**Úroveň 3= Střední=** Uchazeč je schopen využít danou kompetenci, ale potřebuje rady a pomoc.

**Úroveň 4= Vysoká=** Dobré znalosti a dovednosti, uchazeč pracuje samostatně, má již nějaké zkušenosti s využitím kompetence.

**Úroveň 5= Extrémní=** Pokročilé znalosti a dovednosti. Uchazeč je schopen pracovat samostatně, poskytuje pomoc ostatním.

### OBECNÉ ODBORNÉ KOMPETENCE

Obecné odborné kompetence jsou souborem obecných předpokladů potřebných pro výkon práce, s marketingovou specializací přímo nesouvisí.

NÁZEV KOMPETENCE	STRUČNÝ POPIS	PROJEV CHOVÁNÍ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ
Počítačová gramotnost	Uchazeč má obecné dovednosti práce s PC a s tímto souvisejícím základním vybavením potřebným k výkonu	<ul style="list-style-type: none"><li>• ovládá programy pro běžnou kancelářskou práci, zejména pak tvorbu tabulek, grafů, formálních dopisů,</li></ul>	1

	běžné administrativní činnosti. Zejména se jedná o dovednost práce s MS Office, Excel, PowerPoint, Outlook a informačními systémy.	internetového vyhledávání <ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá manipulaci se soubory, zejména vyhledávání, kopírování, přesun, stahování, exportování)</li> </ul>	
Ekonomické povědomí	Znalost a schopnost používat obecné ekonomické principy a pojmy. Uchazeč se orientuje v aktuálním ekonomickém a finančním prostředí, má přehled ve finančních službách, nabízených produktech.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuje v platné ekonomické legislativě</li> <li>• je schopen v praxi používat makroekonomické a mikroekonomické ukazatele</li> <li>• rozumí základním pojmům, zejména report, budget, příjmy, zisk, obrat</li> <li>• je schopen samostatně provést kalkulaci, rozpočet, fakturaci</li> </ul>	2
Právní povědomí	Uchazeč se orientuje v právním systému, povinnostech a možnostech, které z něj vyplývají. Má přehled o základních normách a ví, kam se obrátit pro pomoc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má obecné právní povědomí</li> <li>• je schopen ve firemní praxi aplikovat často využívané právní předpisy (obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, ...)</li> <li>• zná potřebné náležitosti smluv, zejména smlouvy o spolupráci a reklamním plnění</li> </ul>	2



Jazyková způsobilost českého jazyka	Uchazeč je schopen číst, porozumět psanému textu a psát gramaticky správně s formálními náležitostmi formální komunikace. Dále se vyjadřuje plynule, srozumitelně, podle spisovné formy jazyka a umí korektně odpovídat na otázky.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientuje se v náročných odborných textech, rozumí jim a je schopen je interpretovat.</li> <li>• využívá formální styl psaného projevu</li> <li>• plynule a pohotově reaguje</li> <li>• přesně formulovat své názory</li> <li>• vyjadřuje se srozumitelně i ke složitějším tématům</li> <li>• je schopen samostatně sestavit podrobné písemné texty s formální a stylistickou správností</li> </ul>	3
Jazyková způsobilost anglického jazyka	Uchazeč rozumí psanému textu i mluvenému slovu. Je schopen plynule konverzovat, rozumět a odpovídat na otázky.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dokáže vést uspokojivý běžný dialog a vysvětlit své stanovisko k diskutovaným tématům</li> <li>• umí sestavit prezentaci, psaný text</li> <li>• čte s porozuměním</li> </ul>	2

### SPECIFICKÉ ODBORNÉ KOMPETENCE

Specifické odborné kompetence jsou souborem obecných předpokladů potřebných pro výkon práce, s marketingovou specializací přímo souvisí.

NÁZEV KOMPETENCE	STRUČNÝ POPIS	PROJEV CHOVÁNÍ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ
Strategické řízení, organizování a plánování	Uchazeč disponuje dovednostmi, kterými je schopen definovat vizi, strategii marketingového rozvoje, vypracovat roční marketingový plán, kontrolovat jeho naplňování, správnost a vhodnost.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• je schopen navrhnout a realizovat zlepšení marketingové pozice</li> <li>• umí vypracovat reklamní strategii, marketingový plán a zajistit jeho bezproblémový chod</li> <li>• ovládá nástroje a metody marketingu a plánování</li> <li>• umí si rozvrhnout čas a delegovat úkoly</li> </ul>	5

Marketing a PR	Uchazeč je schopen identifikovat potřeby cílových skupin, využívat vhodné komunikační kanály, marketingové nástroje a metody, sleduje aktuální trendy, konkurenci, poptávku. Dále má dovednosti k vytváření dobrého jména organizace, šíření povědomí o aktivitách. Je schopen navrhnout dílčí řešení marketingové strategie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• orientuje se v základní terminologii z oblasti marketingu, polygrafie a grafiky</li> <li>• zajímá se o aktuální marketingové trendy</li> <li>• orientuje se v cenících marketingových služeb, zejména pak v oblasti tvorby magazínů, grafiky, realizaci eventů a jiných úkolů souvisejících s výkonem pracovní pozice</li> </ul>	4
Řízení lidských zdrojů	Uchazeč má znalosti klíčových procesů v řízení lidských zdrojů jako jsou plánování, výběr dodavatelů, partnerů a jejich hodnocení. Dále je schopen vykonávat personální agendu, zejména smlouvy na krátkodobou spolupráci, objednávky, docházku aj.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má základní teoretické znalosti oboru a praktické dovednosti</li> <li>• umí sestavit pracovní smlouvu, objednávku a docházku</li> <li>• je schopen zpracovat plán práce, výběrové řízení na dodavatele a následně napsat hodnotící posudek</li> </ul>	3

MĚKKÉ KOMPETENCE			
A. Komunikační kompetence			
NÁZEV KOMPETENCE	STRUČNÝ POPIS	PROJEV CHOVÁNÍ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ
Komunikace	Je schopen jasně a srozumitelně komunikovat s dodavateli, zákazníky, vlastníky i kolegy, a to jak verbálně, tak i v písemné formě. Umí správně používat marketingovou terminologii a předávat tak správné informace. Uchazeč umí komunikovat přesvědčivě a má schopnost aktivního naslouchání.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikuje jasně a srozumitelně pomocí rozvinutých vět</li> <li>• získané informace předává včas</li> <li>• zajímá se o názory druhých a umí naslouchat</li> <li>• je přesvědčivý, umí získat podporu druhých</li> <li>• umí vyvolat účelnou diskuzi, vést rozhovory</li> </ul>	5

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• odborné termíny vysvětluje srozumitelně</li> </ul>	
Prezentace	Uchazeč je schopen předložit informace, nápady i kritiku tak, aby posluchače nejen zaujmul, ale aby došlo i k pochopení problému. K prezentaci umí použít potřebnou techniku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• předává srozumitelné informace</li> <li>• umí využívat moderní techniku- vizuální pomůcky (tabulky, grafy) a technické pomůcky (flipchart)</li> <li>• umí zaujmout</li> <li>• pružně reaguje na dotazy</li> <li>• argumentuje objektivně</li> </ul>	3
B. Vztahy			
NÁZEV KOMPETENCE	STRUČNÝ POPIS	PROJEV CHOVÁNÍ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ
Týmová práce	Uchazeč je schopen spolupracovat s druhými, sdílet svá rozhodnutí, důležité informace a snažit se vytvořit příjemné pracovní prostředí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• při práci je aktivní</li> <li>• je iniciativní</li> <li>• komunikuje s okolím</li> </ul>	4
Zvládnutí problémů, krizových situací a zátěže	Účastník je schopen včas vyhodnotit konfliktní situaci a pružně na ni reagovat. Hledá smírné a konstruktivní řešení, umí být efektivní i pod různým tlakem, odporu nebo neúspěchu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ovládá své emoce</li> <li>• je aktivní při hledání konstruktivního řešení</li> <li>• snaží se být nezaujatý a objektivní</li> <li>• rychle se přizpůsobuje změnám, jeho chování je flexibilní</li> </ul>	5

Motivace	Účastník se snaží aktivně jednat, inspirovat ostatní členy a podněcovat je k dosažení výsledku.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projevuje úsilí do té doby, než dosáhne vyřešení problému</li> <li>• umí ocenit práci ostatních</li> </ul>	4
<b>C. Intrapersonální faktory</b>			
NÁZEV KOMPETENCE	STRUČNÝ POPIS	PROJEV CHOVÁNÍ	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ
Samostatnost, odpovědnost	Uchazeč zastává určitý názor, umí se objektivně a samostatně rozhodnout. Úkoly zpracovává pečlivě a dokončí je do konce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhoduje se samostatně</li> <li>• Umí být sebekritický, je si vědom svých nedostatků a mezí</li> <li>• umí se k problémům postavit čelem</li> </ul>	4
Profesionalita	Uchazeč má potřebné vzdělání, znalosti a dovednosti v oblasti marketingu. Je schopen chovat se v souladu s podnikovou kulturou. Je ochoten se dále vzdělávat a školit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je vzdělaný v oblasti marketingu</li> <li>• je schopen chovat se podle kodexu společnosti</li> <li>• jeho vyjadřování je energické a pozitivní</li> </ul>	4
Asertivita	Uchazeč si uvědomuje vlastní práva, potřeby, ale současně klade důraz na potřeby organizace a druhých. Je schopen prosadit a obhájit svůj názor, ovšem i přijmout odmítnutí.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vystupuje upřímně a sebevědomě</li> <li>• přijímá kritiku bez pocitů viny</li> <li>• objektivně argumentuje</li> <li>• slušně vyjadřuje své názory</li> <li>• poskytuje zpětnou vazbu</li> <li>• umí prosadit své požadavky</li> </ul>	5
Empatie	Uchazeč má zájem a úsilí zjistit a uspokojit potřeby druhých, ke kterým směřuje aktuální činnost. Při jednání vytváří příjemnou atmosféru, projevuje zájem o druhé a o naplnění jejich potřeb a očekávání.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s ostatními jedná vážně</li> <li>• vnímá potřeby ostatních, zohledňuje jejich pocity, emoce</li> <li>• vytváří při jednání příjemnou atmosféru</li> <li>• umí se přizpůsobit nově vzniklým podmínkám a situacím</li> </ul>	4

<p>Pečlivost a svědomitost</p>	<p>Uchazeč podává aktivní výkon a důkladnost při dosažení cíle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plní zadání podle přesných pokynů</li> <li>• dodržuje podmínky a termíny</li> <li>• soustředí se na řešení omezeného problému</li> <li>• zaměřuje se na detaily</li> </ul>	<p>4</p>
--------------------------------	---	---	----------

## Příloha č. 2

### Pracovní náplň marketingového koordinátora

#### MARKETINGOVÝ KOORDINÁTOR / MARKETING COORDINATOR

##### PRACOVNÍ NÁPLŇ

- Odpovědnost za všechny marketingové aktivity v obchodním centru
- Kontrola věcné správnosti přijaté faktury (MAREX) (kontrola efektivnosti vynaložených prostředků z rozpočtu)
- Příprava podkladů (MAREX) pro měsíční report centra
- Příprava podkladů (MAREX) pro čtvrtletní report centra
- Dodržování pravidel komunikace (pošta, fax, telefon, mobil, email, setkání) s vlastníky
- Dodržování pravidel komunikace (pošta, fax, telefon, mobil, email, setkání) s nájemci
- Příprava podkladů pro budget (MAREX)
- Poskytování informací a spolupráce s orgány státní samosprávy v mezích zákona o ochraně osobních dat
- Organizování pravidelných setkání marketingového poradního výboru
- Společně s asistentkou organizace general meetingu, pokud je požadováno
- Zajištění marketingové podpory pro nájemce, udržování dobrých vztahů s nájemci a komunikace s nimi
- Zodpovědnost za přípravu a realizaci marketingových kampaní a akcí, letáků, POS materiálů, dekorací, katalogů a spotřebitelských soutěží dle plánovaného budgetu
- Vyhodnocování úspěšnosti marketingových akcí a kampaní
- Tvorba marketingové strategie včetně positioningu a zpracování vstupních dat
- Komunikace s novináři, PR

##### JOB DESCRIPTION

- Responsibility for all marketing activities in the shopping centre
- Control of the objective correctness of the received invoice (MAREX), (control of cost-effectiveness from the budget)
- Preparation of documentation (MAREX) for monthly centre statement
- Preparation of documentation (MAREX) for quarterly centre statement
- Observance of the rules of communication (mail, fax, telephone, mobile, e-mail, meetings) with landlords
- Observance of the rules of communication (mail, fax, telephone, mobile, e-mail, meetings) with tenants
- Preparation of documentation for the budget (MAPEX)
- Provision of information and cooperation with state governments within the law on protection of personal data
- Organization of regular meetings of the marketing advisory board meeting
- Organization of general meeting together with assistant
- Providing marketing support for tenants, maintaining good relationships with tenants and communication with them
- Responsibility for the preparation and implementation of marketing campaigns and events, leaflets, POS materials, decorations, catalogs and consumer competitions according to the planned budget
- Evaluating of the marketing activities and campaigns success
- Creation of the marketing strategy including positioning and processing the data input
- Communicating with journalists, PR

- Uzavírání smluv a licencí se společnostmi zastupujícími autorská práva umělců (OSA, Integram)
- Zadání výběrových řízení na nákup zboží a služeb pro marketing v obchodním centru v souladu se směrnicí o nákupu zboží
- Zpracování statistik návštěvnosti a obrátů v obchodním centru
- Správa webových stránek obchodního centra
- Aktualizace grafického manuálu
- Řešení reklamací s dodavateli (včasné a správné uplatnění reklamačních závad)
- Péče o vlastní odborný rozvoj
- Sledování nových trendů a práce konkurence na poli marketingu
- Conclusion of contracts and licenses with companies representing the artists copyright
- Selection procedures for the purchase of goods and services for marketing in the shopping centre
- Development of visitor statistics and turns in the business center
- Manage web site of SC
- Updated graphics creation
- Solving of complaints with suppliers (early and correct application of the complaints defects)
- Taking care of their own professional development
- Monitoring of new trends and competition work in the field of marketing

Převzal dne / Date:

Podpis/ Signature: