

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2009 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Zsilinszky

Specifika získávání a výběru zaměstnanců v době současné
hospodářské krize

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. et. Mgr., Dr. Daniel Toth

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Part-Time Studies
2009 – 2012

DIPLOMA THESIS

Lenka Zsilinszky

Specifics of Employees' Recruitment and Selection in the Time
of Current Economic Crisis

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Ing. et. Mgr., Dr. Daniel Toth

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.3.2012

Lenka Zsilinszky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. et. Mgr., Dr. Danielu Tothovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Dále bych ráda touto cestou vyjádřila své upřímné poděkování své rodině, především mé mamince za její obětavou pomoc, bez které by tato práce nemohla vzniknout. Současně bych ráda projevila poděkování nedávno náhle zesnulému doc. Ing. Vlastimilu Karlu Vyskočilovi, CSc. za jeho odbornou podporu a poskytnutí podnětných zdrojů ke zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem na dobu současně hospodářské krize a její dopad do personálních činností zejména v oblasti získávání a výběru pracovníků. Cílem práce je navrhnout takové opatření, které vede k efektivnímu náboru v této turbulentní době. Teoretické a praktické poznatky jsou zahrnuté v závěru práce, která se opírá o praktické provedení případové studie založené na získávání a výběru pracovníků na základě konceptu kompetenčního modelu.

Klíčové pojmy

competency based interview (CBI), focus group, hodnocení kandidátů, hospodářská krize, identifikace kandidátů, kompetence, kompetenční model, kritéria výběru pracovníků, metody výběru pracovníků, metoda executive search, metody získávání pracovníků, případové studie, výběr kandidátů, zdroje získávání pracovníků, získávání referencí

Annotation

The diploma thesis is dealing with the current economic crisis and its implication to HR activities especially in the field of recruiting and selection of candidates. The goal of the thesis is to propose measures that lead to effective recruiting of employees in such a turbulent times. Theoretical and practical knowledge is summarized in the conclusions part of the thesis, which is based on an execution of a practical case study on recruiting and selection of employees by applying a competence model framework.

Key words

competence based interview (CBI), focus group, candidate assessment, economic crisis, identification of candidates, competences, competence model, criteria for selection of candidates, methods of selection process, executive search methodology, recruiting methods, case studies, selection of candidates, sources for identification of candidates, gaining references

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 Úvod do problému: Doba současné hospodářské krize a její vliv na získávání a výběr pracovníků	10
1.1 Vznik a vývoj současné hospodářské krize	11
1.2 Dopad hospodářské krize do průmyslových odvětví	14
1.3 Dopad hospodářské krize na personální činnosti	19
1.4 Získávání a výběr pracovníků v době hospodářské krize	24
2 Cíl diplomové práce: Nalezení účinného nástroje pro získávání a výběr pracovníků odpovídajícího specifikám hospodářské krize	29
3 Metodologie	31
4 Literární rešerše	33
4.1 Získávání pracovníků	33
4.2 Výběr pracovníků	40
4.3 Kompetence	44
4.4 Kompetenční model	50
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 Případová studie: Obsazení pozice obchodního a marketingového manažera aplikováním konceptu kompetenčního modelu	54
5.1 Analýza prostředí	57
5.2 Syntéza dat a tvorba kompetenčního modelu	67
5.3 Hodnocení získaných kandidátů	71
5.4 Osobnostní shoda	87
5.5 Závěrečné zhodnocení případové studie	90
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	96
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	100
SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Doba současné hospodářské krize způsobila velmi rychlé změny na trhu práce. Z masivního nábory nových pracovníků se téměř v okamžiku organizace ocitly v situaci, kdy mnohdy musely přistoupit k redukování počtu zaměstnanců. Trh práce, který se v předkrizovém období vyznačoval nedostatkem pracovníků, je náhle přesycen a na jedno volné místo se hlásí mnohdy až sto uchazečů. Tato situace však nepřináší personalistům velké ulehčení při hledání vhodného pracovníka. Ačkoliv by se mohlo na první pohled zdát, že získat a vybrat vhodného pracovníka nebude tak obtížná záležitost, vždyť pracovní činnost, která tvoří podstatu práce nebo pracovního místa, mnohdy nebývá příliš komplikovaná či náročná, opak je pravdou. Máme-li v úmyslu nalézt pracovníka, který se dlouhodobě osvědčí, je třeba vzít do úvahy celou řadu okolností. Práce, respektive pracovní místo, neznamená jen výčet pracovních činností, ale je třeba je propojit s dalšími okolnostmi, jako jsou například odpovědnosti, vztahy a vazby na spolupracovníky, hodnoty a vize organizace nebo firemní kultura. V době hospodářské krize je však nutné sledovat i širší kontext a to právě podnikatelské prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Požadavky vycházející z tohoto prostředí je třeba současně přetransformovat do požadavků na pracovníka v organizaci.

Cílem této diplomové práce je nalézt účinný nástroj k získávání a výběru pracovníků v době hospodářské krize a tím poukázat na její specifickou.

Diplomovou práci jsem rozdělila do dvou částí. Prvních pět kapitol se vztahuje k teoretické části a poslední, šestá kapitola je věnovaná praktické části. V první kapitole se zabývám problematikou doby současné hospodářské krize. Popisuji její vznik a vývoj a dopad do průmyslových odvětví. Významné oddíly jsou věnovány dopadu hospodářské krize na personální činnosti včetně získávání a výběru pracovníků. Druhá kapitola představuje cíl mé diplomové práce, který se dělí na dvě části. V první části, teoretické, bych měla nalézt takový účinný nástroj, kterým lze získat a vybrat pracovníka s nejvyššími předpoklady být pro organizaci prospěšný i v době hospodářské krize. Navrhla jsem využít pro náborový proces kompetenční model.

V druhé části navrhuji praktické ověření, zda právě kompetenční model je účinným nástrojem získávání a výběru pracovníků v době současné hospodářské krize. Pro toto praktické ověření jsem se rozhodla vypracovat případovou studii. Třetí kapitola se zabývá metodologií, která popisuje můj použitý přístup k řešení diplomové práce. Popisuji zde i metodologii případové studie použitou v praktické části. Ve čtvrté kapitole zpracovávám teoretická východiska z dostupné odborné literatury a dalších zdrojů, abych docílila teoretické základny pro zpracování případové studie. Praktická část, případová studie, je tedy zpracována v páté kapitole. Zabývám se praktickou realizací získávání a výběru manažera pro konkrétní organizaci v době hospodářské krize. V této případové studii na míru, vytvářím kompetenční model pozice, který pak aplikuji v procesu získávání a výběru kandidáta. Závěrem této kapitoly hodnotím případovou studii a shrnuji získané zkušenosti.

Hlavním přínosem mé diplomové práce je možnost jejího praktického využití, jelikož jsem v praxi ověřila vhodnost využití vytvořeného kompetenčního modelu v době hospodářské krize jako nástroje při procesu získávání a výběru manažera.

1 ÚVOD DO PROBLÉMU: DOBA SOUČASNÉ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE A JEJÍ VLIV NA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Pojem hospodářská krize je v současné době skloňován ve všech pádech a to nejen světovou odbornou a politickou veřejností, ale i všemi pracovníky od té nejvyšší úrovně až po tu nejnižší v hierarchickém postavení v organizaci. K pochopení proč tomu tak je, je nutné vědět, co pojem krize znamená.

Krize je charakteristický rys ve vývoji určitého subjektu, kdy dochází k narušení rovnovážného stavu. S krizí souvisí i pojem firemní krize, která znamená událost hrozící poškozením firmy, popřípadě i zainteresovaných stran. Typickými atributy firemní krize jsou ohrožení firmy, moment překvapení a to, že vyžaduje okamžité řešení. Krizová situace je tedy mimořádná událost, při níž je vyhlášen stav nebezpečí či nouzový stav. A proto organizace k zachování své existence a konkurenceschopnosti přijímají různá krizová opatření, která vedou k řešení krizových situací.¹

Jelikož doba současné hospodářské krize zasáhla do všech průmyslových odvětví, citelně zasáhla do ekonomické činnosti všech organizací a tím pádem položila nejen nové nároky na organizace, ale i nové nároky na jejich zaměstnance včetně nároků na jejich získávání a výběr.

Každá hospodářská doba má svou osobitou atmosféru, svůj vzestup i pád a na nich se rodí určitý vývoj. Současná hospodářská krize tedy zákonitě není první, se kterou se světová ekonomika potýká. V posledních třiceti letech se světová ekonomika nacházela v několika krizích, například americká bankovní krize (1980-1995); japonská finanční krize (1989-2004); skandinávská bankovní krize (1988-1994); krize evropského směnného mechanismu (1992-1993); druhá mexická finanční krize, zvaná sympaticky tequilla crisis (1994-1995); krize české koruny (1997); asijská finanční krize (1997-1998); ruská finanční krize (1998) apod.

¹ VEBER, J., a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0, s. 692–693

1.1 Vznik a vývoj současné hospodářské krize

Počátky globální hospodářské krize nalezneme v roce 2007, kdy vypukla americká hypoteční krize, která se prohloubila do finanční krize a tak říkajíc ze dne na den se rožšířila do celého světa jako globální ekonomická krize, která ovlivnila hospodářství většiny světově vyspělých zemí s jejíž následky se potýkají dodnes.

Problémem nebyla ani kupní síla, vysoké ceny nebo náklady, ani konkurence z nízkonákladových zemí či nepříznivý kurz dolaru jak je nám známo z dřívějších krizí. Důvodem byla a stále je obava z budoucnosti. Spotřebitelé svými úsporami začali nahrazovat ztráty, kterými utrpěly jejich investice.

Kislingerová² shrnuje vlivy, které společně vedly k vypuknutí globální hospodářské krize v roce 2007:

- finanční krize ve Spojených státech;
- krize poptávky vyvolaná obecným poklesem spotřebitelských nálad;
- ztráta důvěry v další liberalizaci mezinárodní obchodní výměny;
- nová situace na světových burzách.

Finanční krize ve Spojených státech byla založena na přeúvěrování amerických domácností v systému hypotečních, studentských a dalších půjček (například půjček ke kreditním kartám). Tato krize nezůstala jen v rámci Spojených států, ale přelila se do celého světa, neboť různé deriváty vydávané k těmto půjčkám byly nakupovány evropskými, čínskými, japonskými a mnoha dalšími bankami či fondy. Ve Spojených státech rychle rostla platební neschopnost u těchto úvěrů. Finanční krize se stala krizí důvěry celého finančního sektoru. V mnoha zemích následovala krize úvěrová jako vyústění faktu, že se otřesy přenášely i na reálnou ekonomiku. Krize poptávky byla vyvolaná obecným poklesem spotřebitelských nálad, přičemž důvodem nebyl snad ani tak reálný pokles příjmů rodin, jako spíše pocit strachu z přicházející krize a potřeba mít pocit určitého správného jednání, tedy vytvoření finančních rezerv před tím, než krize

² KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize. Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenost ze světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0, s. 26–36

naplno udeří. Finanční krize a krize poptávky přišly současně, každá z jiných důvodů, dohromady ale vytvořily tyto děje směs, která se stala základem globální ekonomické krize započaté roku 2007. Ztráta důvěry v další liberalizaci mezinárodní obchodní výměny a zhroucení jednání GATT z Dauhá napomohla k prohloubení krize. Nová ekonomika přinesla do ekonomického prostředí dosud neznámá rizika, například na první pohled nepochopitelnou volatilitu trhů.

Dne 15. září 2008 investiční banka Lehman Brothers oznámila bankrot. Jednalo se o americký gigant, který po 158 úspěšných letech zbankrotoval. V tento den se otřásl světové akciové trhy a investoři přišli o více než 300 miliard dolarů. „Finanční krize, která po pádu Lehman Brothers následovala, otřásla celou světovou ekonomikou. Vítězně z ní nakonec vyšly země jako Čína, Indie, Brazílie nebo JAR, které jsou vývozcem surovin ... Jednalo se o největší bankrot v dějinách USA – banku tížilo přes 60 miliard dolarů ve špatných investicích do realit a neschopnost najít investičního partnera, její akcie klesly o 80 procent a většina ze šestadvaceti tisíc zaměstnanců ztratila práci. Newyorská burza tak zažila šok. Pád Lehman Brothers znamenal zlom v tehdejší vývoji krize – ta se ze dne na den zhoršila. Zamrzly úvěrové trhy a propad mezinárodního obchodu způsobil globální hospodářskou recesi.“³

Poklesy trhů se přenesly velmi rychle do finanční ekonomiky a to zprostředkovaně přes nedůvěru klientů, kteří začali houfně vybírat hotovost, čímž podlomili celý finanční sektor. Aby nedošlo k řetězovému krachu bank a dalších finančních institucí, vláda soustavně pumpovala peníze do finančního sektoru. Díky obrovským vládním injekcím, převzetím mnoha bank a dalším krokům, celkově se jednalo o náklady v řádu biliónů dolarů, se vládě Spojených států podařilo obnovit určitou důvěru v existenci stability ve finančnictví. Na druhé straně byla z trhu stažena obrovská výše likvidity, která začala výrazně zatěžovat vládní rozpočty všech států celého vyspělého světa, což vedlo k potřebě dalších celosvětových půjček na trhu.

³ CT24 *Bankrot Lehman Brothers urychlil světovou krizi* In. ceska televize.cz [online] 14.09.2011 [cit.2012-01-08] Dostupné z: (<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/66775-bankrot-lehman-brothers-urychlil-svetovou-financi-krizi/>)

„Rozpočty v důsledku krize trpí na jedné straně snížením příjmů a na straně druhé zásadními sanačními výdaji a vyššími náklady na dosavadní dluhy.“⁴

Vývoj hospodářské krize lze pozorovat například na úrovni hrubého domácího produktu (dále jen HDP). HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za jeden kalendářní rok na území státu. Tento ukazatel se používá v makroekonomii pro určování výkonnosti ekonomiky států.

Úroveň HDP v České republice se od roku 2008 do 2011 následovně vyvíjel:

- v roce 2008 dosahovala 3.848,4 mld. Kč,
- v roce 2009 se hluboce propadla a dosáhla jen 3.638,1 mld. Kč;
- v roce 2010 mírně rostla na úroveň 3.667,6 mld. Kč;
- v roce 2011 dosáhla 3.807,2 mld. Kč.⁵

Experti z významné mezinárodní makléřské společnosti Patria Finance v březnu tohoto roku předpovídali mírné zvýšení hrubého domácího produktu České republiky na rok 2012. “V letošním roce očekáváme zvýšení HDP o 0,3 procenta s tím, že se situace v ekonomice bude v průběhu roku postupně zlepšovat. Aktuální ekonomická situace ve světě nabízí podstatně příznivější obraz než v závěru loňského roku, a pokud dluhová krize v eurozóně opět nezčeří finanční trhy, mohly by revize prognóz českého HDP v průběhu roku spíše stoupat vzhůru.”⁶

Z vývoje HDP od roku 2008 do současnosti je patrné, že od začátku finanční krize úroveň HDP České republiky dosud nedosáhla předkrizové úrovně, a proto si dovolím tvrzení, že doba současné hospodářské krize i po čtyřech letech dosud trvá.

⁴ KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časek krize. Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenost z světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0, s. 39

⁵ KURZY *Investice*. In. Kurzy.cz [online] 2012 [cit.2012-03-09] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

⁶ MAREK, D. *HDP ve 4. čtvrtletí 2011: Revize mírně k lepšímu*. In. Patria.cz [online] 09.03.2012 [cit.2012-03-29] Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2024823/hdp-ve-4-ctvrtleti-2011-revize-mirne-k-lepsimu.html>

1.2 Dopad krize do průmyslových odvětví

Z hlediska odvětvového i regionálního vždy představuje ekonomika propojenou soustavu, ve které žádná porucha nemůže zůstat v izolaci. To je stejné jako pro vzájemné vztahy mezi finančním a průmyslovým sektorem pro vztahy globální propojenosti. Do roku 2009 krize zasáhla ekonomiku v širokém měřítku. Během půl roku došlo k vymazání růstu dosaženého v posledních letech.

Hermann Simon⁷ ve své knize uvádí hlavní skutečnosti příčin a následků krize: Spotřebitelé namísto utrácení své peníze šetří. Dochází k odkládání nákupu zboží a služeb, které nejsou bezprostředně nezbytné. Jedná se o odložitelné nákupy. Věci, které zpříjemňují život, ve skutečnosti nejsou potřebné a jejich nákup se buď zcela ruší, nebo spotřebitelé volí levnější prostředky. Pokles zájmu o tento typ výrobků okamžitě ovlivňuje celý hodnotový řetězec. Například pokud se sníží nákup nových automobilů, snižuje se dodavatelům výrobců automobilů objednávky a sami tak snižují své objednávky meziproductů, nástrojů a surovin. S určitou prodlevou dochází ke ztrátě pracovních míst, což způsobuje další ohrožení kupní síly spotřebitelů a sestupná spirála se prohlubuje. Pokles kupní síly výrazně zhoršuje menší ochota finančních institucí poskytovat úvěry. Tato úvěrová omezení dopadají na spotřebitele i podniky. Pro podniky to znamená omezení dostupnosti úvěrů, omezení prodejního potenciálu. Bez úvěrového zajištění se musí řada dodávek rušit, protože pro obchodníka představují příliš velké riziko. To platí především pro vývozy.

Krize postihuje odvětví a podniky do různé míry, a proto je třeba ji analyzovat nejen z obecného, ale i konkrétního oboru a podniku. Výrobky a služby v každodenní potřebě jsou postiženy mnohem méně než výše zmíněné odložitelné nákupy nebo věci, které zpříjemňují život.

⁷ SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8, s. 16–17

Finanční odvětví

Finanční krize se nestala ani tak problémem českého bankovního sektoru, ale velmi výrazně se odrazila v průmyslové produkci. Nicméně každá krize vytváří zvýšenou poptávku po osobním zabezpečení, kde se však naráží na omezené finanční prostředky, a tak komplexní nabídky typu certifikátů a svěřeneckých fondů se masově zhroutily pro jejich složitost a neprůhlednost. V době krize zůstávají v zájmu bezpečné typy investic, jako jsou státní dluhopisy.⁸

Výrobní odvětví

Vývoj průmyslové produkce zaznamenal od posledního čtvrtletí roku 2008 velmi alarmující propad, kdy došlo k největšímu snížení výroby v dosavadních dějinách samostatné České republiky. S prudkým poklesem produkce došlo k poklesu tržeb a zakázek, jež provázely i pokles počtu zaměstnaných osob a produktivity práce. Podle Českého statistického úřadu se stal hlavním faktorem ovlivňujícím pokles průmyslu dramatický propad zahraniční poptávky, který byl citelný zejména v automobilovém průmyslu. Platí přitom, že odvětví, která v uplynulých letech přispívala k enormnímu růstu průmyslové produkce, stojí v současné době i za jejím poklesem.⁹

Na výrobce výrobků dlouhodobé spotřeby krize těžce doléhá. Mezi typické příklady patří auta, domácí spotřebiče, počítače, nábytek atd. Na výrobky s odvozenou poptávkou dopadla krize stejně tvrdě jako na konečné produkty, jelikož pokles poptávky po konečných produktech způsobí pokles výroby u produktu závislého na odvozené poptávce. Jednoduchým příkladem jsou výrobci automobilů a jejich subdodavatelé. Pokles poptávky po automobilech způsobuje snížení odvozené poptávky. Auto potřebuje například jen dvě zpětná zrcátka a objednávka těchto zrcátek je závislá na koupi auta a na ničem jiném. Jedná se tedy o pokles poptávky subdodavatelů do automobilového průmyslu, kteří nemají žádný výraznější komplementární trh.

⁸ SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8, s. 21-22

⁹ CSU. *Analýza vývoje průmyslu*. In. *czso.cz online*] 2012 [cit.2012-03-09] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75590044BD56>

Thomas Karl Ebenhöch, Location CEO ve společnosti Continental Automotive Czech Republic v Brandýse nad Labem uvádí: „Jako výrobní závod máme v době krize dva problémy: nízké odvolávky a problémy s dodavateli. O obou je třeba s lidmi mluvit. Musíte jim vysvětlit, proč je nutné snížit počet zaměstnanců, jak to bude probíhat nebo proč je potřeba pozastavit výrobu z důvodu nedostatku materiálu.“¹⁰

Na rozdíl od zboží dlouhodobé spotřeby je rychloobrátkové zboží, jako jsou potraviny, nápoje nebo prací prášky, zatíženy krizí méně. „Čím více výrobek uspokojuje základní každodenní potřeby, tím obtížněji se bez něj spotřebitelé obejdou.“¹¹

Chemický průmysl těžce zasáhla krize v roli dodavatele automobilového a elektronického průmyslu. „Nové výrobní kapacity, především v Číně, vytvářejí další cenový tlak na základní chemické výrobky. Některé produkty se prodávají za nákladové ceny.“¹²

Na základě údajů z Českého statistického úřadu¹³ se, ve srovnání s meziročním tempem růstu produkce za rok 2007, dynamika růstu průmyslu v roce 2008 významně snížila. Ve čtvrtém čtvrtletí 2008 došlo k meziročnímu poklesu až o 13,4 procenta. K poklesu průmyslové výroby nejvíce přispěla výroba dopravních prostředků a zařízení, výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků a výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení. Následující rok 2009 zaznamenal meziroční pokles o 13,4 procent. K meziročnímu poklesu průmyslové produkce nejvíce přispěla výroba strojů a zařízení, výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků a výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů. Průmyslová produkce v roce 2009 mírně rostla pouze v potravinářském odvětví. Průmyslová produkce v roce 2010 posilňovala a vykazovala oproti roku 2009 meziroční růst o 10,5 procent. V tomto roce průmyslová produkce klesla nejvíce v odvětvích výroba ostatních nekovových minerálních výrobků, výroba

¹⁰ KUBINOVÁ, V. *Globální firemní kultura neexistuje, „pouze“ rámcový soubor sdílených hodnot*. TOP forum. HR forum. 2010, č. 1, ISSN 1212-690X, s. 11

¹¹ SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8, s. 21

¹² SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8, s. 24

¹³ CSU. *Analýza vývoje průmyslu* In. *czso.cz online*] 2012 [cit.2012-03-09] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75590044BD56>.

nábytku a výroba potravinářských výrobků. Rok 2011 přinesl meziroční růst průmyslové produkce o 6,9 procent. K tomuto růstu přispěla odvětví výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů, výroba strojů a zařízení a výroba pryžových a plastových výrobků. Naopak průmyslová produkce klesla nejvíce v odvětvích výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení, výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu a výroba potravinářských výrobků.

Zdravotnické a farmaceutické odvětví

Zdravotnictví je rozsáhlý sektor, který v rozvinutých zemích představuje 12 až 15 procent hrubého domácího produktu. Přestože zde krize neměla velký dopad, jelikož nemocní lidé potřebují neustále lékařskou péči, i tento sektor pocítil určitá omezení. Například rostoucí nezaměstnanost a stagnující či klesající platy způsobují, že u výrobků, na které se nevztahuje zdravotní pojištění, jsou spotřebitelé více citliví na cenu a částečně klesá i poptávka po nich. Jedná se například o zubní implantáty, protézy, oční optiku nebo kosmetické operace.¹⁴

Odvětví služeb

Krize výrazně ovlivnila také odvětví služeb. Jednou z nejvýznamnějších oblastí služeb je cestovní ruch, který v posledních desetiletích neustále rostl. Avšak krize měla na dovolené silný negativní dopad, jelikož se jedná o záležitost, která zpřijemňuje život. Došlo k výraznému poklesu rezervací a vybíralo se spíše jen na kratší cesty či rezervace se uskutečňovala na poslední chvíli.

Tomio Okamura¹⁵, viceprezident a mluvčí Asociace českých cestovních kanceláří a agentur tvrdí: „Zatímco vloni se v ČR prodalo cca 2 mil. zájezdů za 12 mld Kč, což znamenalo meziroční pokles počtu prodaných zájezdů o 15% a tržeb o 20%, letos se situace začíná stabilizovat. Zaznamenáváme zatím přibližně 5% nárůst prodeje zájezdů,

¹⁴ SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8, s. 23

¹⁵ OKAMURA, T. *Závist zdržuje. Diskuse v rubrice Periskopy*, TOP forum. HR forum. 2010, č. 1, ISSN 1212-690X, s. 15).

týká se to především těch neleteckých, tzn. levnějších, avšak také cca 3% pokles průměrné ceny prodaného zájezdu. Sečteno a podtrženo, Češi zase začínají cestovat, avšak nadále šetří.“

Odvětví telekomunikace a informační technologie

Dopady krize na jednotlivé obory se značně liší. Nejméně jsou zřejmě dotčeny telekomunikační služby, i když i tam s pokračujícím vývojem krize začínají telefonické a datové služby vykazovat příznaky oslabování. Mnohem větší dopad než na telekomunikace má krize na výrobce hardwaru jako jsou mobilní telefony či osobní počítače, jelikož tyto produkty patří mezi zboží odložitelných nákupů.¹⁶

¹⁶ SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8, s. 24

1.3 Dopad hospodářské krize na personální činnosti

Důsledky krize na chování zákazníků a konkurentů jsou rozmanité. Celkově změny vedou k tomu, že podnikání je v této době obtížnější. Zmírnit negativní dopady současné hospodářské krize je snahou většiny organizací, a tak v důsledku krize dochází ke snižování nákladů a to buď z preventivního nebo záchranného důvodu. Vedení organizací se zabývá hledáním, kde a jak rychle uspořit finanční prostředky. Častým krokem ke snížení nákladů v tomto odvětví je pozastavení různých zaměstnaneckých benefitů, příspěvků, zrušení firemních aktivit, restrukturalizace pracovních míst a snižování počtu zaměstnanců. Průzkum společnosti Deloitte¹⁷, uskutečněný v březnu 2009 v USA na 391 globálních organizacích, uvádí, že se nejdříve organizace při snižování svých nákladů zabývaly restrukturalizací pracovních míst a snižováním počtu zaměstnanců. Dalším krokem bylo snižování nebo zmrazování mezd, podpora dřívějšího odchodu do důchodu a snižování penzijního připojištění.¹⁸

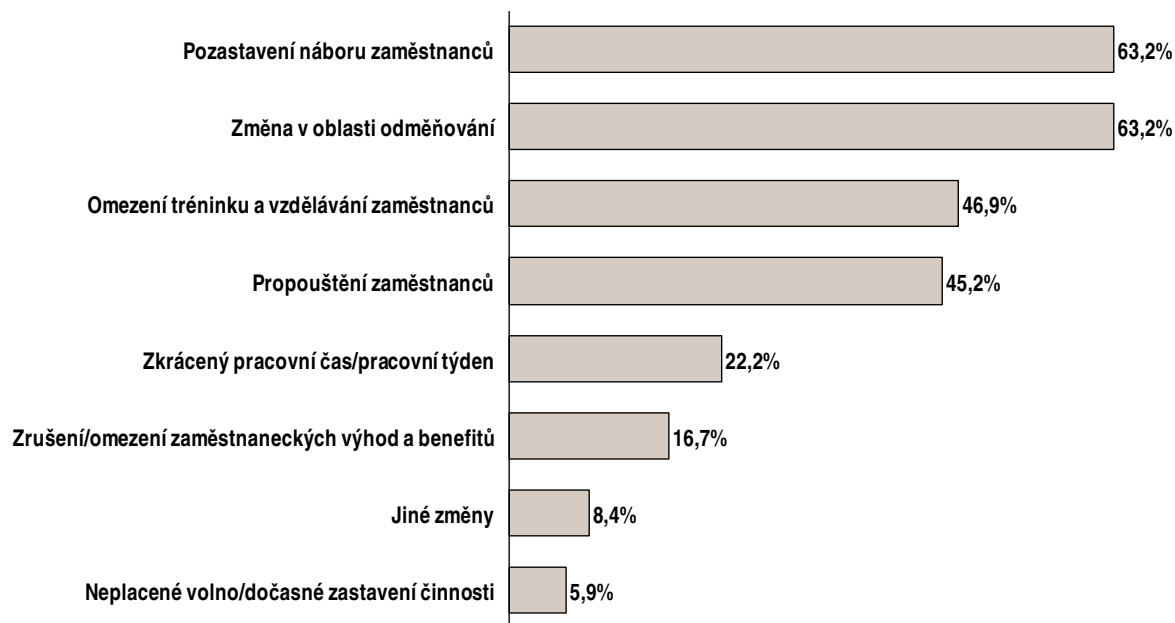
Společnost Hewitt Associates¹⁹ v únoru 2009 sbírala údaje v rámci České republiky od 239 organizací. Osloveny byly zejména středně velké obchodní a výrobní organizace převážně se zahraniční účastí. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda-li v České republice došlo ke změnám v oblasti lidských zdrojů v důsledku krize. Výsledky průzkumu potvrdily, že v důsledku hospodářské krize, jsou organizace v České republice pod velkým tlakem na snižování nákladů. 82,8 procent oslovených organizací uvedlo, že v důsledku krize nastaly změny v oblasti lidských zdrojů a jen 17,2 procent organizací neuvedlo žádnou změnu v této oblasti.

¹⁷ Mezinárodní organizace působící v oblasti daňového a strategického poradenství

¹⁸ DELOITTE. *Novinky z oblasti problematiky lidských zdrojů*. *HR zpravodaj*. [online časopis] 2009- [cit 2012-01-12]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_hr_zpravodaj_010609.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_hr_zpravodaj_010609.pdf)

¹⁹ Mezinárodní poradenská a outsourcingová organizace zabývající se řízením lidských zdrojů

Graf 1: Změny v personálních činnostech v době hospodářské krize v České republice, 2009



Zdroj: HEWITT ASSOCIATES. *Vliv finanční krize na HR v České republice*. 2009- [cit 2012-01/12]. Dostupné z <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?Keylang=cz>, s. 4, upraveno autorkou

Z výsledků průzkumu vyplývá že u organizací zejména došlo k pozastavení nábory pracovníků a změně v oblasti peněžního odměňování. dochází ke zmrazení mezd a snížení rozpočtu na zvyšování mezd (navýšené mzdy mají často jen klíčoví zaměstnanci organizace), 6,3 procent organizací snížilo či omezilo variabilní složku mzdy a 2,1 procent organizací snížilo základní mzdy. V některých organizacích byly zrušeny 13. a 14. mzdy a příplatky na dovolenou.

Další nejvíce frekventovaná oblast změny se týká vzdělávání a tréninku zaměstnanců, kdy v důsledku krize 11,3 procent organizací realizuje jen školení a kurzy povinné ze zákona, respektive školení a kurzy, které jsou nutné pro vykonávání dané práce. Dále dochází k omezení externích školení a tréninků a tedy přechází se na interní formy vzdělávání. Místo plošných školení probíhají pouze školení na základě individuální dohody. Dochází k omezení jazykových kurzů, zastavení manažerských školení a školení soft skills a k celkovému snížení rozpočtu na vzdělávání.

Neméně významnou oblastí změny v důsledku hospodářské krize je poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů, kdy 16,7 procent organizací uvedlo snížení celkového rozpočtu na benefity, omezení sportovních aktivit, zrušení společenských firemních akcí, pozastavení čerpání sociálního fondu, snížení příspěvků na penzijní a životní pojištění, restrikce v oblasti firemních automobilů na soukromé účely, snížení příspěvků na dopravu, redukce nákladů v oblasti pracovních cest, odklad zavedení nových benefitů, zkrácení dorovnávání mezd pracovní absence omluvenou z důvodu nevolnosti, zrušení odměn při pracovních a životních výročích, omezení občerstvení nebo stravenek včetně příspěvků na obědy a omezení případně zrušení poukázek.

V důsledku hospodářské krize 22,2 procent dotázaných organizací uvedlo, že bylo nuceno zavést zkrácený pracovní den anebo týden. 89 procent organizací, ve kterých byl zaveden zkrácený pracovní čas, patří do výrobního sektoru a z toho 36 procent organizací spadá do automobilového průmyslu, 9,5 procent organizací je z oblasti výroby a zpracování kovů a 7,5 procent organizací je začleněno do oblasti elektronického a elektrotechnického průmyslu.

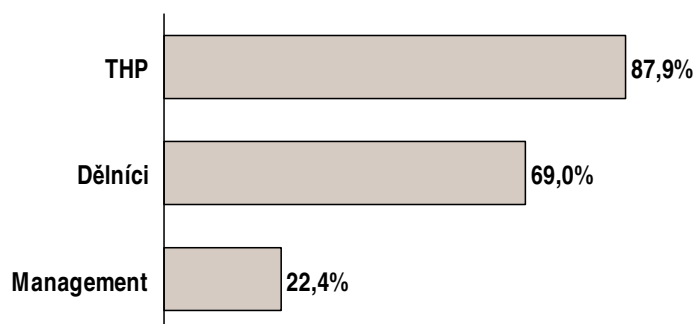
Téměř 30 procent dotázaných organizací uvedlo změny například v omezení dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce, omezení přesčasových hodin, omezení brigádníků a agenturních zaměstnanců nebo nařízené čerpání dovolené a náhradní volno, které si zaměstnanci mohou při dostatku zakázek napracovat.

Celkově 45,2 procent dotázaných organizací uvedlo, že v důsledku krize dochází k propouštění pracovníků. Propouštění pracovníků se ve většině organizací týká zejména THP²⁰ pracovníků a dělníků. Nicméně 16 procent organizací propouštělo nebo plánovalo propouštět pracovníky ze všech kategorií. 24 procent organizací propouští jen THP pracovníky a 12 procent organizací propouští jen dělníky.²¹

²⁰ jsou technicko-hospodářští pracovníci

²¹ HEWITT ASSOCIATES. *Vliv finanční krize na HR v České republice*. In. ekonomikaamanagement.cz [online] 2009 [cit 2012-01/12]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFilephp?Keylang=cz>

Graf 2: Změny v personálních činnostech v době hospodářské krize v ČR



Zdroj: HEWITT ASSOCIATES. *Vliv finanční krize na HR v České republice*. 2009- [cit 2012-01-12]. Dostupné z <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?Keylang=cz>, s. 6

Z výše uvedeného grafu lze sledovat, že propouštění pracovníků v době krize se týká všech úrovní pracovníků, tedy na trhu práce se ocitají i velmi zkušení pracovníci kteří zastávali v organizacích manažerské role.

Propouštění pracovníků v době hospodářské krize se netýká jen liniových pracovníků, ale nevyhýbá se i velmi zkušeným pracovníkům s potřebnými dovednostmi a zkušenostmi, kteří zastávají v organizacích klíčové role. Základními faktory při rozhodování o snižování počtu svých pracovníků bývají nejen pracovníkovy dovednosti a výkon, ale také potřeba dané pracovní pozice v organizaci. Výsledky průzkumu firmy Deloitte poukazují na změnu kritérií, podle kterých manažeři hodnotí své zaměstnance. „Počátkem roku 2009 se manažeři zaměřovali především na kritérium potřeby dané pracovní pozice ve společnosti, postupem času se manažeři zaměřují také na kritérium délky pracovního poměru, výše platu a potenciálu k povýšení.“²²

V této turbulentní době jsou organizace pod velkým tlakem snižování nákladů a často u nich dochází ke změně charakteru výroby, technologie a tím i odpovídajícím způsobům organizace práce, což nevyhnutelně nutí měnit strukturu a počet zaměstnanců v dlouhodobé perspektivě. Dochází k propouštění pracovníků, avšak zavádějí se i opatření, po dohodě s odbory a úřady práce, jako jsou takzvané pracovní kvóty, zkrácená pracovní doba, dočasná anebo pracovní smlouva na určitý čas apod.

²² DELOITTE *Poradenství*.In. deloitte.com [online] 2009- [cit 2012-01-12] Dostupné z: www.deloitte.com/print/cs_CZ/cz/poradenstvi/aebf8e6f7.

Krajňáková a Vojtovič²³ uvádějí, že zavedení tarifních kvót se v minulosti velmi osvědčilo. Například od roku 1975 až po rok 1991 v zemích Evropské unie zavedení flexibilních pracovních vztahů narostlo od 3 procent do 26 procent. Od roku 1991 se, v zemích Evropské unie jako je Holandsko, Anglie, Dánsko, v každé páté organizaci uplatňují časové pracovní kvóty anebo redukováný tedy snížený pracovní čas. V Německu a Anglii je to o něco méně než v ostatních zemích jde o úroveň 7 procent a 9 procent. Na základě výzkumného projektu v posledních letech, ve kterém se sledovalo využití flexibilních forem zaměstnávání v organizacích automobilového průmyslu České a Slovenské republiky byl odvozen závěr, že ve většině případů organizace působící v automobilovém průmyslu využití nefixních pracovních časových kvót vzrostlo na 20 procent, časově limitovaných pracovních smluv na 28 procent a nájem pracovníků u personálních agentur na 26 procent.

Realizace podobných pracovněprávních vztahů dovoluje podnikům snižovat náklady na výrobu, řešit své aktuální problémy a udržovat či posilňovat svou pozici na trhu. Tato opatření jsou výhodná pro organizace i v tom případě, že kapacitu vykonané práce podnik v podstatě potřebuje zachovat. V této situaci se uskutečňuje racionalizace práce na pracovních místech se standardní, ale i časově zkrácenou formou zaměstnání, čímž lze dosáhnout odvedení plné kapacity potřebné práce za celkově kratší pracovní čas a tím pádem se současně snižují celkové náklady na práci. V případě krátkodobého řešení problémů se organizace zpravidla vracejí k předcházejícím standardním pracovněprávním formám zaměstnávání a to k řádné tarifní délce pracovního času, standardním pracovním smlouvám, kritériím hodnocení, odměňování apod. Pro podnik v takovém případě zůstává zachráněná struktura pracovních míst, principy organizace, řízení a co je nejdůležitější pracovní personál, který je stabilní a oddaný, nejvíce pokud akceptoval zavedení krátkodobých flexibilních opatření a dobrovolně zůstal a vyčkal přes nepříznivě přechodné období.

²³ KRAJŇÁKOVÁ, E., ANDREJKOVIČ, M. *Trendy na trhu práce pod vplyvom hospodárskej krízy*. Sborník mezinárodní konference: Jak dál po krizi. 1. díl. Praha: VŠE Oeconomica, 2010. 234 s. ISBN 978-80-245-1702-5, s. 184–185

1.4 Získávání a výběr pracovníků v době současné hospodářské krize

V době hospodářské krize je oblast získávání a výběru pracovníků značně omezená. V důsledku propouštění pracovníků výrazně vzrostla míra nezaměstnanosti, která způsobila převis poptávky po práci nad nabídkou. „Dokonce v lednu 2010, kdy byla míra nezaměstnanosti 9,8 procent, o jedno volné pracovní místo se ucházelo přes 18 lidí, což je vůbec nejvíc v novodobé historii České republiky.“²⁴

V oblasti přijímání pracovníků je trendem přijímat na dobu určitou nebo jde o přesun pracovníků na jiné oddělení.²⁵

Nejčastěji poptávané pracovní pozice v době krize

I v této nelehké době hospodářské krize a omezeného nábory nových pracovníků došlo k zvýšené poptávce po následujících třech pozicích:

- klíčové obchodní pozice
- interim manažeři (manažeři zběhlí v krizovém řízení)
- agenturní pracovníci

Na trhu práce lze sledovat zvýšený zájem zaměstnat zkušené obchodníky. Nároky na ně se v souvislosti s krizí zvýšily, zejména na jejich kvalitu a dovednosti. Organizace si obchodníků cení, protože schopnost uzavírat klíčové zakázky je pro činnost organizace zásadní.

Bubeník²⁶ tvrdí, že kromě obchodníků jsou na trhu práce v době krize ještě požadováni manažeři zběhlí v krizovém řízení²⁷.

²⁴ WAGNEROVÁ, I., *Kterým oborům patří budoucnost. Moje psychologie*. 2011, březen, ISSN 1802-2073, s. 59-60

²⁵ HEWITT ASSOCIATES. *Vliv finanční krize na HR v České republice*. 2009- [cit 2012-01/12]. Dostupné z <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?Keylang=cz>, s. 14

²⁶ BUBENÍK, J. *Manažeři jsou skromější, ale také úspěšnější. DNEŠ*. 2010, Byznys speciál Sešit B, ISSN 1210-1168, s.1

²⁷ Krizové řízení je souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizových situací (VEBER, J. a kol *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*, 2009, Praha: Management Press, s. 734, ISBN 978-80-7261-200-0, s. 693)

Doba hospodářské krize přinesla i vhodné podmínky ke kreativnímu řešení, jak na nezbytně nutnou dobu zaměstnat zkušeného experta ve svém oboru, který pomůže organizaci například vyvést z krize, rozjet novou pobočku či provést větší personální změny v organizaci. Tato oblast se nazývá interim management. „Na trhu jsou lidé, kteří mají hodně zkušeností z mezinárodních nebo velkých českých firem, ale firmy si je většinou nemohou dovolit najmout. Nároky těchto lidí jsou jednak velmi vysoké a jednak se ani nemusejí chtít nechat najmout, protože by jim firma brzy neposkytovala dostatečné výzvy. To je příležitost pro interim management. Odborníci se mohou nechat najmout na čtyři nebo pět měsíců s přesně daným úkolem, který budou pro firmu plnit. Firma tím získá vynikajícího odborníka, který má spoustu zkušeností a jeho kapacitu na konkrétní dobu. Navíc ho získá za cenu, která je přiměřená. Činnosti, které zavede, pak budou mnohem rutinnější, a po odchodu interim manažera v nich může pokračovat někdo, kdo není tak finančně náročný a již pro firmu pracuje.“²⁸ České firmy si výhody interim managementu, jako jednoduchého a účinného krátkodobého řešení, které se jim v podobě interim manažerů nabízí, teprve začínají uvědomovat. „To potvrzují i zástupci agentur, které v Česku interim manažery sdružují. „V této oblasti se trh teprve vytváří. Obsadili jsme do deseti pozic,“ říká Jan Dolejš z personální společnosti PP Partners Prague. Za pravdu mu dává i Andrea Filipová, zástupkyně agentury AGIM, která se na interim management specializuje. „Za dva roky svého působení na českém trhu jsme řešili zhruba pětatřicet projektů. Poptávka ale roste,“ tvrdí Filipová a dodává, že zájem o dočasné řídicí pracovníky mají hlavně větší společnosti s mezinárodní působností.“²⁹

Organizace v době hospodářské krize také využívají spolupráci s pracovními agenturami v podobě agenturního zaměstnávání. Zdálo by se, že se zvyšující se nezaměstnaností by měl klesat i počet agentur práce. Nemají prý kam pracovníky umisťovat a tak musí logicky zanikat. Opak je pravdou. Burkovič³⁰ uvádí „Agentury

²⁸ KAVANOVÁ, M. *Doba přeje interim managementu*. In: HR news [online] 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/hr-glosy/doba-preje-interim-managementu-id-1080793#ixzz1ocDKcWF2>

²⁹ BELDOVÁ, M. *Přijďte, potřebujeme vyházet lidi*. *Interim Management*. In: PPPartners [online]. 14.04.2011 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.pppartners.cz/press/prijedte-potrebujeme-vyhazet-lidi/>

³⁰ BURKOVIČ, R. *Agentury práce: Jejich úloha v době krize a rostoucí nezaměstnanosti*. In: Personalista.com [online]. 01.03.2010 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/agentury-prace-jejich-uloha-v-dobe-krize-a-rostouci-nezamestnanosti.html>

práce jsou naopak v době rostoucí nezaměstnanosti a nejistoty na trhu daleko více potřebné než v dobách klidných. Zajišťují něco, čemu se třeba na Slovensku říká „medzipracovní trh“. U nás tomu odpovídá výraz „částečná zaměstnanost“. Čím více podniků má problémy se zakázkami, kdy tu mají práci na 14 dní, tu na měsíc a pak nic, tím více podniků může využít agenturní pracovníky. A to právě agenturní pracovníky z rostoucích řad nezaměstnaných. Činnost agentur práce tak částečně supluje nepružný pracovní trh v ČR, částečně zabezpečuje firmám bezpečnou rezervu při nejistotě dalších zakázek. Firmy totiž nové pracovníky nechtějí, musely by je po ukončení zakázky propustit. Na to nemají kapacity personálních oddělení, ani potřebné databáze zájemců o práci. Dalším pozitivem částečné zaměstnanosti je udržení pracovních návyků nezaměstnaných. Nesedí doma na podpoře. Byť omezeně, stále se na trhu práce pohybují.“ Činnost agentur práce tedy pomáhá organizacím přežít krizi a nezaměstnaným poskytovat šanci na zaměstnání. Ve chvíli, kdy krize odezní a organizace si bude vybírat pracovníka do stálého pracovního poměru, bude pro organizaci jednodušší zaměstnat zkušeného agenturního pracovníka, který se v minulosti osvědčil.

Největší problémy, v době současné hospodářské krize, s hledáním práce mají čertví absolventi škol, jelikož organizace disponují dostatkem kvalifikovaných pracovníků s praxí. Kromě nich, podle prognózy trhu práce pro roky 2010–2014 uveřejněné Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí, mají nejhorší vyhlídky k získání práce archeologové, sociologové, psychologové, politologové, filozofové, filologové, vědci v ekonomických a sociálních vědách, ale také překladatelé.³¹

Požadavky na kompetence pracovníků v době hospodářské krize

V době hospodářské krize stoupají nároky na zaměstnance zejména v oblasti dosahování výsledků a kvalitě odvedené práce. Výrazně stouply požadavky na odbornost. „Jednoznačnou výhodou má ten, kdo dokáže ovládat více specializací, má znalosti projektového řízení, organizační dovednosti i tzv. soft skills, mezi které patří

³¹ BENEŠOVSKÁ, J. *Kterým oborům patří budoucnost? Moje psychologie*. 2011, březen, ISSN 1802-2073, s. 61

zejména schopnost komunikovat, navázat dobré vztahy, diskutovat, přesvědčit, zkrátka umět se prodat.“³²

Neopominutelnými kompetencemi v době hospodářské krize je také flexibilita, připravenost a vyrovnání se s nečekanými změnami.

Trendy v získávání a výběru pracovníků v době hospodářské krize

Převis poptávky po pracovních pozicích zahrnuje personální manažery velkým množstvím životopisů. Na jednu pozici se přihlásí až stovky uchazečů, z nichž mnoho neodpovídá požadovanému profilu. V této situaci často organizace pro výběr předvybraných kandidátů používají assessment centra.

Kromě spolupráce s externími organizacemi v oblasti náboru pracovníků, je v době hospodářské krize zaznamenán trend, že organizace často k vyhledávání pracovníků využívají údaje z pracovních serverů, databází úřadů práce a v poslední době i z různých druhů sociálních sítí. Nejčastěji využívané sociální sítě ke zprostředkování práce v České republice jsou považovány mezinárodní sociální sítě Facebook a nově Linked-In.³³

V době hospodářské krize pomáhají organizacím zejména v oblasti získávání pracovníků vhodně nastavené kariérní stránky. Z průzkumu agentury Factum Invenio vyplývá, že v současné době 80 procent internetové populace vyhledává pracovní příležitosti prostřednictvím internetu. Konkurenční výhodu získávají ty organizace, které mají sofistikované a interaktivní kariérní stránky, které přinášejí firmě přidanou hodnotu v podobě oslovení širšího okruhu „Co by měly kariérní stránky obsahovat? V první řadě samozřejmě aktuální nabídku volných pozic, informace, jak probíhá výběr zaměstnanců a následná adaptace, a v neposlední řadě to, jak firma pečuje o zaměstnance – jejich vzdělávání, kariérní rozvoj a benefity. Neměly by opomenout

³² BENEŠOVSKÁ, J. *Kterým oborům patří budoucnost? Moje psychologie*. 2011, březen, ISSN 1802-2073, s. 61

³³ GRAFTON. *Průzkum mezi uchazeči o zaměstnání*. 2011- [cit 2012-02-28]. Dostupné z http://www.grafton.cz/images/stories/cz/PR_MEDIA/January2011_CZ.pdf

představení firemní kultury a aktuality ze života firmy, ani novinky o dění ve firmě, např. o vzdělávacích programech, CSR aktivitách či oceněních firmy.³⁴

Doba hospodářské krize měla vliv na činnost externích organizací zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků. Byznys těchto personálně-poradenských organizací pocítil krizi, stejně jako jiné obory. Velkými ztrátami díky recesi, přeživší personálně-poradenské organizace, vytvořily i nový model řízení. Například ze světové desítky vyhlášených hledačů talentů osm ukončilo své aktivity v České republice. Jejich zaměstnanci se buď přesunuli do jiných kanceláří v rámci Evropy nebo se osamostatnili a dnes pracují pod hlavičkou své rodinné firmy.³⁵

Personálně-poradenské organizace nabízejí kromě již zmíněných služeb interim managementu také služby outplacementu. Outplacementové programy mohou propouštěným zaměstnancům ulehčit vstup na trh práce. V rámci outplacementu personálně-poradenská organizace pomáhá propouštěným pracovníkům s vytvořením životopisu, motivačního dopisu a přijímacím pohovorem. Současně se mohou do tohoto programu zapojit i psychologové, kteří psychicky podporují odcházející zaměstnance.

³⁴ URIGA, J. *Kariéerní stránky jako nástroj personalisty*. HR forum. 2010, č. 1, ISSN 1212-690X, s. 15.

³⁵ NOVOTNÝ, P. *Lovci šéfů bez práce*. DNES. 2010, Byznys speciál Sešit B, ISSN 1210-1168, s. 3

2 CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE: NALEZENÍ ÚČINNÉHO NÁSTROJE PRO ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ ODPOVÍDAJÍCÍHO SPECIFIKÁM HOSPODÁŘSKÉ KRIZE

Současná hospodářská krize působí na organizace ve všech odvětvích. Organizace jsou nuceny maximálně šetřit, zvyšovat svou výkonnost a hledat nové trhy a příležitosti, aby přežily. Tato situace má vliv na neustále se zvyšující nároky na pracovníky. Zvyšují se požadavky nejen na znalosti pracovníků, ale současně na jejich zkušenosti a dovednosti, které při práci využívají. Doba hospodářské krize je tak náročným obdobím, ve kterém chybné zásadní rozhodnutí může ohrozit existenci organizace. Z tohoto důvodu je, v případě rozhodnutí organizace posilnit tým pracovníků nebo obsadit volnou pozici, kladen velký důraz na proces získávání a výběru pracovníka.

Cílem diplomové práce je navrhnout nástroj, který bude účinný v procesu získávání a výběru pracovníků v době současné hospodářské krize. V tomto kontextu je též nutné poukázat na specifika získávání a výběru pracovníků v době hospodářské krize.

Stanovený cíl diplomové práce jsem musela rozdělit na dvě části. V první, teoretické, části je třeba zjistit, zda pro proces získávání a výběr pracovníků existuje takový účinný nástroj, který by dokázal reflektovat požadavky, vycházející nejen z pracovní pozice a interních potřeb organizace, ale současně i z požadavků turbulentního externího prostředí, jakým je právě doba hospodářské krize a který by zajistil objektivně vybrat pracovníka s nejvyššími předpoklady být pro organizaci v této době prospěšný.

Řešení: Studium odborné literatury a mou dlouholetou praxí v oblasti získávání a výběru pracovníků jsem dospěla k názoru, že klíčovou oblastí úspěchu při náborovém procesu je důsledná identifikace požadavků na budoucího pracovníka a efektivní posouzení jeho současných dosažených kompetencí. Tradiční popis pracovního místa reflektuje požadavky jen z interního prostředí organizace. Popis pracovního místa se totiž opírá o úkoly, podmínky a odpovědnosti spojené s pracovním místem a o vazby

pracovního místa na pracovní místa jiná. Tímto způsobem se identifikují jen vybrané kompetence, které jsou považované za důležité jedině z pohledu organizace. K identifikaci úplného rozsahu kompetencí spojených s obsazovaným pracovním místem je potřebné reflektovat i na požadavky externího (podnikatelského) prostředí. K účinnému výběru kandidátů lze přistoupit analýzou řešení náročných situací, které pracovník už v minulosti řešil, jelikož je vysoká pravděpodobnost, že své nabyté kompetence pracovník využije i v novém zaměstnání. K těmto aspektům je možné využít kompetenční model, jako jeden z nástrojů, který se ve své podstatě opírá o požadované projevy chování pracovníka. Kompetenční model přizpůsobený konkrétní pozici lze totiž sestavit tak, aby potřebné projevy chování pracovníka vycházely z analýzy nejen interního, ale i externího prostředí, ve kterém organizace působí.

V druhé části cíle diplomové práce je nutné si prakticky ověřit, zda aplikování konceptu kompetenčního modelu opravdu vede k efektivnímu získávání a výběru pracovníků v době hospodářské krize.

Řešení: Pro ověření aplikovatelnosti konceptu kompetenčního modelu jako nástroje k získávání a výběru pracovníků v době hospodářské krize jsem se rozhodla použít případovou studii. V této studii se zabývám procesem získávání a výběru vhodného kandidáta pro organizaci působící v odvětví, které je krizí hluboce zasaženo. Do tohoto procesu aplikuji vytvořený kompetenční model pozice, který při identifikaci kompetencí reflektuje nejen interní, ale i externí prostředí. Zjištění, zda aplikování kompetenčního modelu ve výběrovém řízení povede ke zdárnému výběru vhodného kandidáta, bude současně odpovědí pro teoretickou část cíle a současně naplní i cíl mé diplomové práce.

3 METODOLOGIE

Cíle mé diplomové práce chci dosáhnout metodologií, která se skládá z analýzy podnikatelského prostředí v době současné hospodářské krize, analýzy literární rešerše z dostupné odborné literatury a analýzy praktické realizace případové studie.

Analýzu podnikatelského prostředí v době současné hospodářské krize jsem založila na analýze dostupných písemných materiálů (odborných publikací, časopisů nebo interních materiálů personálně-poradenských organizací či výsledků výzkumů prováděné organizacemi strategického poradenství), informacích získaných z rozhovorů s odborníky (od personalistů z organizací, konzultantů z personálně-poradenských společností či projektových manažerů působících v organizacích strategického poradenství), informacích získaných díky mé osobní účasti na HR konferenci a dat získaných na internetu (odborné diskuze, statistické údaje).

V literární rešerši popisují teoretická východiska, která čerpám z dostupné odborné české a zahraniční literatury a zaměřuji se na analýzu popisu procesu získávání a výběru pracovníků, analýzu kompetencí a kompetenčního modelu.

Případová studie se zabývá vytvořením kompetenčního modelu a jeho využitím při získávání a výběru pracovníka pro konkrétní pracovní pozici v konkrétní organizaci v době hospodářské krize. Zvolila jsem pro získávání dat a jejich analýzu kombinaci kvalitativního a kvantitativního přístupu. Tuto kombinaci přístupů jsem zvolila z důvodu, že nejdříve je nutné poznat pracovní náplň na konkrétní pozici a následně k ní identifikovat projevy chování, které vedou k úspěšné činnosti pracovníka. Projevy chování, které je možné na základě focus group získat, je nutné kvalitativním přístupem zpracovat, jelikož bude třeba identifikovat význam a důležitost jednotlivých jednání, na kterých lze vypracovat kompetenční model. Dalším krokem je určit, na jaké úrovni musí úspěšný pracovník konkrétní kompetenci ovládat. Jde o zvolení potřebné úrovně prostřednictvím hodnotící škály, aby došlo ke kvantifikování projevu chování. Pro získávání kandidátů v této případové studii je zvolena metoda přímého oslovení (executive search). Výběr je založen na hodnocení dosažené úrovně kompetencí, pro

které je použita metoda polostrukturovaného pohovoru, metoda competence based interview (CBI) a řešení případových studií. V této mé případové studii jsou použity i psychodiagnostické metody.

Posledním krokem v metodologické části je učinit závěr ohledně zkoumaného cíle diplomové práce, kterého mohu dosáhnout syntézou dat, informací a zkušeností nabytých z výše uvedených částí jako je analýza prostředí, literární rešerše a případová studie.

4 LITERÁRNÍ REŠERŠE: TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ A KOMPETENČNÍHO MODELU

Získávání a na ně navazující výběr pracovníků je obecně považován za klíčové personální činnosti, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace.

4.1 Získávání pracovníků

O získávání pracovníků hovoříme jako o procesu, při kterém se vyhledávají schopní kandidáti na volná pracovní místa, z nichž si následně bude organizace vybírat ty, kteří nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům. Cílem získávání pracovníků je oslovit takový počet potenciálních kandidátů, jejichž předpoklady vyhovují nárokům obsazovaného pracovního místa a roli, kterou dané místo vyžaduje.

Získávání pracovníků spočívá v definování volného pracovního místa a požadavků na pracovníka na tomto místě, v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, v informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích, potřebných k posouzení jejich vhodnosti, v organizačním i administrativním zajištění všech těchto kroků a nakonec v dodržování zákonů a zvyklostí týkajících se této oblasti.³⁶

Při získávání pracovníků jde o to, aby kandidáti, z nichž organizace bude vybírat, byli způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice a současně aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. „V současnosti sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti lidí jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení se kultuře organizace, kladou důraz na

³⁶KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4, s. 181

schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládnání jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace. V této souvislosti jsou vyzdvihovány mnohé charakteristiky lidí související s prací, jejich motivace k práci, aspirace, pracovní nasazení, ochota ke spolupráci, schopnost pracovat v týmu ad.³⁷

Významné místo v získávání pracovníků je vzájemná výměna informací mezi organizací, která nabízí pracovní pozici a potencionálními zájemci o tuto práci. Získávání pracovníků má za úkol zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných zájemců. Jde o zvolený způsob, kterým organizace informuje o volném pracovním místě a o charakter informací, které organizace poskytne.

Získávání pracovníků ovlivňuje mnoho aspektů ze strany pracovního místa i organizace, ale také ze strany z vnějšku organizace. Tyto aspekty jsou důležitými kritérii volby metod získávání. Některé aspekty může organizace ovlivnit, jiné, zejména vlivy z vnějšku, nikoliv. Koubek³⁸ člení podmínky získávání pracovníků, které mohou ovlivnit zájem uchazečů na vnitřní a vnější podmínky: Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků týkající se pracovního místa, patří povaha práce na pracovním místě, postavení pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky pracovního místa na pracovníka, rozsah povinností a odpovědnosti na pracovním místě, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávání práce a pracovní podmínky (odměna a zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí a další). Mezi vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci patří význam a úspěšnost organizace, prestiž organizace, pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům, k zákazníkům, k veřejnosti), úroveň odměňování v porovnání s jinými organizacemi, úroveň péče o pracovníky (včetně pracovního prostředí) a poskytované zaměstnanecké výhody v porovnání s jinými organizacemi, možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci, kultura organizace, možnost zaměstnání i pro rodinné příslušníky, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí. Mezi vnější podmínky získávání pracovníků patří demografické

³⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3, s. 97

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 119-120

podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sdílení podmínek (především charakter osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí) a politicko-legislativní podmínky.

Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.

Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků vychází z analýzy pracovních míst a z personálního plánování. Získávání předchází výběru pracovníků. Proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků: identifikace potřeby získávání pracovníků, popisu pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě, zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, tzn. zvážení jiných alternativ (například rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem či přesčas, dohodou o provedení práce či o pracovní činnosti apod.), výběru charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání (a následný výběr) pracovníků, identifikace potencionálních zdrojů uchazečů, volby metod získávání, volby dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi, předvýběru uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběru.³⁹

³⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3, s. 101–102

Zdroje získávání pracovníků

Pro vytvoření strategie vyhledávání potenciálních kandidátů na hledanou pozici, je třeba, aby si organizace učinila rozhodnutí typu udělej nebo kup. „Ve větší nebo menší míře se mohou organizace koncentrovat na rozvoj svých vlastních talentů a na obsazování vyšších funkcí z vnitřních zdrojů (rozhodnutí typu „udělej“) ale mohou se také rozhodnout získat pracovníky z externích zdrojů (rozhodnutí typu „kup“), kteří již mají potřebné schopnosti.“⁴⁰

Vnitřní zdroje pracovníků

Odborná literatura zdůrazňuje, že umožňuje-li to situace, mělo by se nejprve uvažovat o obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů. Armstrong⁴¹ uvádí, že v organizacích s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti trvají na tom, aby měli uchazeční z vnitřních zdrojů stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje pracovníků podle Koubka⁴² tvoří: uspořené pracovníci (například v důsledku produktivnější technologie), pracovníci uvolňovaní (například v souvislosti s organizačními změnami v organizaci), pracovníci schopní v současnosti vykonávat náročnější práci než doposud vykonávali a pracovníci, kteří mají z různých důvodů zájem přejít na volnou pracovní pozici.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody. Mezi výhody lze zařadit například pracovníkovu znalost prostředí organizace a spolupracovníků, příležitost postupu pro pracovníka, posilování pocitu jistoty zaměstnání v organizaci, nízké náklady na proces získávání pracovníků. Také se jedná o poměrně rychlé obsazení místa, povýšený pracovník bývá často levnější (z pohledu mzdové úrovně) než pracovník z vnějších zdrojů nebo jde o určité zúročení investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků. K nevýhodám získávání pracovníků z vnitřních zdrojů lze

⁴⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 79

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 358

⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3., s. 120

zmínit například omezený počet kandidátů k výběru, riziko tzv. provozní slepoty (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy), často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj a v případě povýšení pracovníků může dojít ke zklamání či rivalitě kolegů nebo povýšeného pracovníka může skupina ve vedoucí pozici odmítat. Existuje i riziko, že pracovníci budou povýšeni na místo, na které již nestačí.

Vnější zdroje pracovníků

Mezi hlavní vnější zdroje pracovníků zejména volné pracovní síly na trhu práce, čerstvé absolventy škol či jiných institucí, zaměstnance jiných organizací, ženy v domácnosti, důchodce, studenty a pracovní zroje v zahraničí.⁴³

Mezi výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů lze zařadit například širší nabídku pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa. Příchozí pracovník bývá často snadněji respektován ze stran kolegů i podřízených na pracovním místě než povýšený pracovník, nový pracovník mívá velké pracovní nasazení a současně může být zdrojem kreativních, tedy neotřelých způsobů řešení chronických problémů. Mezi nevýhody vnějších zdrojů lze například zařadit vyšší náklady na proces získávání, blokuje se možnost postupu pro vlastní pracovníky. Může dojít ke zvýšení fluktuace, nový pracovník nezná prostředí v organizaci, obsazení pracovního místa trvá zpravidla déle než z vnitřních zdrojů atd.

Metody získávání pracovníků

Pro volbu metod získávání pracovníků je třeba zvážit několik hledisek. Jde například o rozhodnutí, zda-li bude pracovní pozice obsazována z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Volbu metod získávání pracovníků ovlivňuje i povaha dané pracovní pozice a její postavení v organizační struktuře (pro různé typy pozic jsou využívány různé metody), situace na trhu práce, určená velikost souboru uchazečů, množství

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 120

prostředků, které lze na získávání pracovníků vynaložit či jak rychle je třeba místo obsadit.

Mezi metody získávání pracovníků patří inzerování v médiích (tisk, rozhlas, televize, odborné časopisy), inzerování či informování pomocí internetu (i s možností konfrontace inzerovaného místa s nabídkou uchazečů na internetu) či využívání externích služeb (prostřednictvím zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků, kde zpravidla komplexně zajišťují inzerci, pohovory a předvýběr, dále prostřednictvím poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků, zejména na manažerské pozice a pozice specialistů). Dalšími metodami získávání pracovníků jsou spolupráce se vzdělávacími institucemi (univerzity, školy, učiliště), spolupráce s úřady práce, spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi, s odbory apod. Metody získávání pracovníků jsou také nabídky uchazečů (zaměstnavatelům s dobrou pověstí se uchazeči nabízejí osobně či písemně sami), doporučení stávajícího pracovníka (v tomto případě se jedná o situaci, kdy pracovník doporučí organizaci vhodného jedince, tedy tohoto člověka může přímo oslovit externí agentura či sama organizace, dále může nastat situace, kdy pracovník informuje vhodného jedince o volném pracovním místě s možností případného odvolání na svou osobu), přímé oslovení vyhlédnutého jedince (například významné osoby v oboru), vývěsky (v organizaci či mimo organizaci) a letáky (například rozdávané na různých akcích či doručené poštou).⁴⁴

Personální marketing

Nástrojem k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci napomáhá personální marketing.

Ke zvýšení pracovní atraktivity organizace a tím i ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků může přispět například náležitá péče o pracovní podmínky,

⁴⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3, s. 105-106

náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce, péče o sociální rozvoj pracovníků, zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci, péče o personální rozvoj pracovníků, serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání, péče o vzdělávání pracovníků a význam organizace, její úspěšnost a perspektivy. Nestačí jen nabídnout lepší úroveň odměňování, ale je nutné, aby organizace dbala na vytváření celkové pověsti organizace jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera. „Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“⁴⁵

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 150

4.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků prakticky navazuje na získávání pracovníků a jeho úkolem je posoudit předpoklady kandidátů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich potenciálnímu vyžití v organizaci a následně vybrat nejvhodnějšího kandidáta, který pravděpodobně nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům na výkon a chování v dané pozici. Výběr se tak stává strategickou personální činností, jelikož ovlivňuje kvalitu pracovníků v organizaci.

Na správné volbě výběru velmi záleží, a proto je užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru pracovníků by se v rámci organizace měli podílet personální specialisté společně s vedoucími pracovníky a běžně organizace využívají spolupráce i s externími odborníky.

Dostatečný počet kvalitních kandidátů ovlivňuje kvalitu výběru. V odborné literatuře se objevují doporučované různé počty kandidátů na jednu pozici od 3 do 10. Větší počet má význam pouze v případě, jsou-li všichni pro danou pozici vhodní. Avšak optimální počet kandidátů pro obsazení jedné pozice bude závislý na jejím charakteru a možnosti jejího dosažení.

Kritéria výběru pracovníků

Klíčovým úkolem výběru je nejen porovnání kompetence kandidátů s nároky práce a pracovní rolí pracovního místa, ale i posouzení vhodnosti kandidáta. Koubek popisuje nutnost specifikovat kritéria hodnocení kandidátů a prověřit jejich validitu a spolehlivost pro předvídaní budoucího pracovního výkonu. Cílem je zvolit takové metody (přiměřené povaze práce a požadavkům na pracovníka), které co nejobektivněji prokážou, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. Samotná kritéria výběru však nezaručují úspěšný výběr, ten závisí také na kvalitních informacích o kandidátech.

Pro úspěšné zahájení výběru je podle Koubka⁴⁶ tedy nutné stanovit požadavky na odbornou způsobilost (požadovanou kvalifikaci), podle čeho se bude odborná způsobilost posuzovat (například doklady o vzdělání), kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném místě (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě (požadované pracovní výsledky, například množství, kvalita, včasnost plnění úkolů atd.), faktory, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu práce, tedy prediktory úspěšného výkonu (například dosavadní praxe, výsledky testování, reference atd.), týmová (skupinová), útvarová a organizační kritéria žádoucích osobnostních charakteristik pracovníka (v souladu s nároky práce a povahou pracovních a sociálních kontaktů držitele pracovního místa s jinými lidmi, například důkladnost, systematickosti, spolehlivost, přizpůsobivost, schopnost a ochota spolupracovat atd.), faktory a metody, které budou použity ke zjišťování a předvídání požadovaných charakteristik osobnosti (jedná se opět o prediktor a prediční metody jako jsou například testy osobnosti, assessment centre, pohovory atd.).

V teorii i praxi personální práce patří k nejdiskutovanějším problémům validita (platnost, vhodnost a přiměřenost) a spolehlivost jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich založených metod výběru pracovníků. „Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý predikátor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu (prediktů) závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. i při opakování.“⁴⁷

⁴⁶KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 156–161

⁴⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s.161

Proces výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků je takový proces, ve které na sebe následují určité kroky, které směřují k rozhodnutí, který z kandidátů na obsazovanou pozici bude zvolen a bude mu nabídnuto pracovní místo. „V literatuře bývá výběrový proces vymezován (a v praxi chápán) od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z uchazečů. V tomto konceptu zahrnuje výběrový proces i fázi předvýběru.“⁴⁸ Kociánová⁴⁹ uvádí na sebe navazující kroky výběrového procesu. Těmito kroky jsou zkoumání dokumentů uchazečů (předvýběr), první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru, předběžný (první) rozhovor, shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, například testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření (v případě potřeby), výběrový (přijímací) rozhovor, zkoumání referencí (formulář, ústní informace), předvedení pracoviště uchazečům a jejich představením potenciálním spolupracovníkům, rozhodnutí o přijetí a informování uchazeče o přijetí včetně nabídky zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).

Dovolím si upozornit, že tento postup není jedinou možnou alternativou průběhu výběrového procesu. Jednotlivé kroky mohou být přehozené (například v tom, zda výběrový rozhovor bude předcházet či následovat testování způsobilosti) nebo bude některý z kroků přímo vynechán (například představení potenciálním spolupracovníkům bude jistě vynecháno v situaci, kdy jde o výměnu stávajícího pracovníka, který o své výměně dosud neví). Podoba výběrového procesu závisí tedy na mnoha okolnostech, charakteru a specifikách obsazované pracovní pozice, na disponibilních finančních prostředcích pro obsazení pozice, na specifických potřebách a zvyklostech organizace atd. Současně výběrový proces bude jiný (některé kroky se nebudou realizovat) pokud bude pozice obsazována z vnitřních zdrojů od výběrového procesu z vnějších zdrojů.

⁴⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3, s. 110

⁴⁹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3, s. 110

Metody výběru pracovníků

Z odborné literatury i praxe je patrné, že existuje řada metod výběru pracovníků, avšak musím podotknout, že nelze spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka na základě použití nějaké metody výběru, jelikož univerzální a nejlepší metoda výběru neexistuje. Nicméně v praxi se osvědčuje kombinace více metod najednou.

Mezi metody výběru pracovníků patří firemní dotazník, zkoumání životopisu a motivačního dopisu (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo), testy pracovní způsobilosti (testy inteligence, testy osobnosti, testy potenciálních schopností, testy získaných schopností tedy testy znalostí a dovedností), assessment centre (zahrnuje soubor metod aplikovaných na skupinu, například psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové diskuse apod., skupina posuzovatel hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií, assessment centre slouží k získání informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech člověka), lékařské vyšetření, výběrový pohovor, zkoumání referencí (pracovní posudek, standardizovaný formulář, ústní informace), přijetí pracovníka na zkušební dobu, okrajové metody jako jsou například grafologie (rozbor písma), kamerové zkoušky, polygraf (detektor lži), testy integrity (čestnosti) či drogové testy (tyto metody bývají používány zpravidla v kombinaci s jinými metodami) a další.⁵⁰

⁵⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3, s. 112

4.3 Kompetence

Termín kompetence již v našem slovníku poměrně zdomácněl, nicméně liší se jeho používání a význam, který mu přikládá odborná i laická veřejnost.

Laická veřejnost chápe pojem kompetence spíše jako synonymum pro možnost vyjádřit se k nějakému problému nebo jako pravomoc či oprávnění o něčem rozhodnout. S oprávněním rozhodovat se se pojí také odpovědnost za výsledek rozhodovacího procesu. V rámci odborné vzdělávací, manažerské a ekonomické terminologie (a v kurikulárních dokumentech) rozumí se pod pojmem kompetence specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k řešení úkolů a životních situací a které mu umožňují osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti). „Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“⁵¹

Hroník⁵² pojímá kompetenci jako způsobilost, která je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle. Z tohoto důvodu má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu. Kompetence se tedy definují na základě analýzy činností. Měřitelného výkonu (pod názvem: co) lze dosáhnout určitým způsobem, který je zastoupen zájmeny čím a jak. Zájmeno čím skrývá vstupy a předpoklady na vlastní straně a zájmenem jak je míněn proces či přístup k práci. Dohromady zájmena čím a jak tvoří kompetence. Pro každého manažera orientovaného na výkon může být pádným argumentem, že výkon proměněný v čísla je vždy zprávou s určitým zpožděním a že ještě než budou čísla zřejmá, lze číst signály, jak to dopadne a to na základě projevu chování pracovníka.

⁵¹ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9, s. 21

⁵² HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 132 s. 2008. ISBN 978-80-904133-2-0, s. 19

„Efektivní manažer řídí druhé pomocí cílů (MBO) a zároveň podle kompetencí (MBC). Oba způsoby jsou pro úspěšnou manažerskou praxi neoddělitelné.“⁵³

Kompetentní manažer musí být tedy kvalifikovaný, energizovaný a aktivní, připravený cíleně rozvíjet svůj potenciál a kreativně jej uplatňovat v zájmu firmy i sebe sama. Výsledná kompetence není dána jen úhrnem kvalit jednotlivých prvků této triády, ale především kvalitou vztahů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Evropské standardy manažerských způsobilostí jsou definovány jako základní kompetence, které tvoří schopnost řízení činností, zdrojů, lidí a informací, speciální kompetence pak řízení energetických toků, řízení kvality a řízení projektů.⁵⁴

Historický vývoj kompetence

Historickým mezníkem, za který můžeme považovat počátek pozornosti k pojmu kompetence, lze označit rok 1973, ve kterém publikoval významný americký psycholog David McClelland svůj článek pod názvem *Testing for Competence rather than for Intelligence*. Jak již sám název článku napovídá, vyzval v něm, aby při výběru kandidátů na pracovní pozice byla brána v úvahu především jejich kompetence a nikoliv jejich inteligence. Díky podrobným analýzám mnoha studií nabyt David McClelland přesvědčení, že „tradiční akademický postoj k testování vědomostí a k hodnocení ve školách nepředpokládá pracovní výkonnost nebo úspěšnost v životě a byl často zaměřený proti menšinám, ženám a lidem z nižší společenské vrstvy.“⁵⁵ McClelland tedy poukázal na potřebu jasného definování výkonu a na skutečnost, že úspěch nebo neúspěch je výsledkem více vlivů, než byla samotná inteligence. V akademické obci tím způsobil velké pozdvižení, jelikož desítky let před tím se

⁵³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 62

⁵⁴ KRESSOVÁ, P. *Co se skrývá pod způsobilostmi manažerů?* Sborník mezinárodní vědecké konference: Nová teorie ekonomiky a managementu v organizaci. 2. díl. Praha: VŠE Oeconomica, 2006. 743 s. ISBN 80-245-1091-X, s. 733

⁵⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjímečných manažerů*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9, s. 20

považovala inteligence jako nejlepší indikátor úspěšnosti v práci. V sedmdesátých letech minulého století představil McClelland ve spolupráci s McBer první program, který byl zaměřený na hodnocení kompetencí. Cílem bylo identifikovat kompetence, které odlišují úspěšné manažery od méně úspěšných. Výsledkem byly představeno pět základních kompetencí úspěšných manažerů: speciální vědomost, intelektuální zralost, podnikatelská zralost, mezilidská zralost a pracovní zralost.

V průběhu osmdesátých let 20. století kompetence přitahovaly čím dál větší pozornost. Významnou autorkou věnující se problematice kompetencí se stala Patricia McLaganová, která analyzovala z hlediska kompetencí práci odborníků na lidské zdroje v oblasti vzdělávání. Dalším významným autorem byl R. E. Boyatzis, který vnesl pojem kompetencí jako způsobilostí do manažerské praxe ve své práci *Kompetentní manažer* v roce 1982. Představil obecný kompetenční model s 12 kompetencemi, které lze aplikovat u různých organizací. Profesor Harold M. Schroder usiloval o přístup založený na kompetencích, který se měl stát jednotícím slovníkem pro každého, který působí v oblasti rozvoje lidských zdrojů a sestavil tak model manažerských kompetencí vysokého výkonu. Tento model byl výsledkem hledání klíčových kompetencí vyšších manažerských pozic a sestavil z nich čtyři základní skupiny: kognitivní, motivační, směrové a výkonové kompetence.

V roce 1993 Spencer a Spencer publikovali svou analýzu, ve které urovnaly všechny důležité kompetenční modely (286 kompetenčních modelů dostupné v USA a dalších dvaceti státech) a přeložily je do jednotného jazyka a díky tomu došlo k určitému sumarizování a sjednocení terminologie. „Spencer a Spencer navíc doplnili popis kompetencí o důležitý prvek, potřebný zejména při posuzování úrovně kompetence: o rozpoznatelný prvek chování, který posouvá úroveň kompetence o stupínek výše (tzv. just noticeable difference).“⁵⁶

Je patrné, že od roku 1973 došlo k nebývalému rozmachu kompetenčního přístupu. Kompetence se ukázaly být dobrým nástrojem pro organizace z hlediska

⁵⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjímečných manažerů*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9, s. 22

odolávání tlaků v podnikatelském prostředí. Klíčové místo tedy v rozvoji organizací zaujaly manažerské kompetence.

Základní složky kompetence

Kubeš, Spillerová a Kurnický⁵⁷ uvádějí, že kompetence dávají přehled, jakým způsobem se bude jejich nositel chovat, myslet a projevovat v konkrétním typu prostředí. Jednolivé složky osobnosti, které do kompetence vstupují lze následně rozdělit: vědomosti, které znamenají všechny poznatky z oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici, dovednosti, což jsou schopnosti vykonat činnost, které souvisejí s fyzickým nebo duševním úkolem, rysy, jež jsou charakteristiky, díky nimž člověk stabilně reaguje na situace či informace; typickým rysem je temperament, který ovlivní, jak intenzivně a jaký průběh bude mít reakce na podněty z okolí, motivy, které jsou souhrnem vnitřních pohnutek a které člověka povzbuzují a udržují jeho aktivitu; člověk s velkou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si své cíle, které pro něho představují výzvu.

Druhy kompetencí

Kompetence se skládají z různých schopností a z jejich vzájemného ovlivňování. Získávají se reflexivně. Relexí je míněn rozhodující moment při získávání klíčových kompetencí a současně je známkou procesu kritického uvažování.

Klíčovými kompetencemi rozumíme takové kompetence, které slouží k popisu projevu chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité, jelikož přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Klíčové kompetence jsou základem pro stanovení kritérií při výběru pracovníků, avšak pomohou při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. Klíčové kompetence slouží i k odlišení jednotlivých organizací, i když mohou působit ve stejné oblasti

⁵⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjíměčných manažerů*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9, s. 31

businessu. Díky těmto klíčovým kompetencím se vytváří specifická kultura s rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Belz a Siegrist⁵⁸ sestavili strukturu klíčových kompetencí, která se skládá ze sociální kompetence (schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím a komunikativnost), kompetence ve vztahu k vlastní osobě (kompetentní zacházení se sebou samým, tedy nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, schopnost reflexe vůči sobě samému, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet) a kompetence v oblasti metod (plánovitě, se zaměřením na cíl, uplatňovat odborné znalosti tedy analyzovat, vypracovávat tvořivé a neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, poznávat souvislosti, kriticky přezkoumávat v zájmu dosažení inovací, zvažovat šance a rizika). Získávání klíčových kompetencí je celoživotní, individuální proces který slouží k rozvoji osobnosti.

Kubeš, Spillerová a Kurnický⁵⁹ uvádějí, že kompetence lze dělit podle typu práce, na kterém je navázán souhrn potřebných dovedností. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií:

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností přispívající k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Příkladem manažerských kompetencí je například řešení konfliktů, strategické plánování či výběr, hodnocení, koučování pracovníků a další.

Interpersonální kompetence, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Tyto kompetence jsou důležité v každé pozici, kde přichází pracovník do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synerického efektu při dosahování cílů skupiny. Jedná se například o aktivní naslouchání, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráci budování vztahů a další.

⁵⁸ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry.* Praha: Portál, 1. vyd. 2001, 376 s. ISBN 80-7178-479-6, s. 166-168

⁵⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjíměčných manažerů.* 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9, s. 34-35

Technické kompetence, které jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní pozici. Zajišťují, že pracovník je schopen úspěšně plnit úkol nebo úkoly, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi tyto kompetence patří například účetnictví, sběr dat, řešení problémů, programování, sestavování rozpočtu a další.

Carroll a McCrackin⁶⁰ rozdělili kompetence do čtyř skupin, první dvě kompetence nazvali klíčovými a vůdčími, čili manažerskými. Druhé dvě kompetence popsali jako týmové a funkční. Týmovými kompetencemi se rozumí specifické dovednosti a charakteristiky týmu jako pracovní jednotky. Tyto kompetence jsou důležité pro organizace, jejichž práce je založena na výkonu jednotlivých týmů a které se tedy mohou zaměřovat na hodnocení a rozvoj celých týmů. V tomto případě základní pracovní jednotkou není jeden pracovník, nýbrž pracovní skupina, která prochází napříč funkčními jednotkami. Jedná se o kompetence, které mohou být stejné u jednotlivců, jen jsou rozšířené na současné uplatňování všech členů skupiny. Jiné kompetence jsou specifické, jelikož definují skupinové dění. Například pružný personál je kompetence, které vytvářejí pracovní buňky. Další týmové kompetence jsou například stanovování společných cílů, priorit, definování rolí, vytváření efektivního pracovního procesu a další. Funkčními kompetencemi se popisují více specializované vědomosti a dovednosti, potřebné na pozicích jako projektový manažer, výrobní inženýr či vedoucí oddělení služeb zákazníkům. Je zde důležité, aby popis kompetencí obsáhl širší okruh pracovníků, ale současně diferencoval mezi úrovněmi odborníků od začátečníka po seniora. Funkční kompetence by měly zahrnovat nejen technické dokonalosti, ale měly by být souhrnem specifických vědomostí a dovedností zajišťující vysoký výkon.

⁶⁰KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjímečných manažerů*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9, s. 36

4.4 Kompetenční model

Kompetence se projeví pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem. Na základě dosaženého výsledku lze odhanout úroveň kompetencí, které pracovník ke splnění úkolu využil. Jestliže je shoda výsledku s očekáváním vysoká, lze učinit závěr, že pracovník má kompetence, které jsou na dané pozici vyžadovány, avšak tato shoda nebývá vždy úplná. Vyžadované kompetence se odvíjejí zejména od očekávaného výsledku a strategie organizace a jsou na konkrétním pracovníku nezávislé. Zájmem každé organizace je zaměstnat takové pracovníky, jejichž kompetence organizaci posunou dále a z toho důvodu organizace přistupují k tvorbě kompetenčních modelů, které v sobě odrážejí i budoucí požadavky na pracovníky.

„Kompetenční model, který je mostem mezi business strategií a personální strategií, se převádí do jazyka praktického chování. Kompetenční model je tak praktickým nástrojem vertikální integrace.“⁶¹

Business strategie má za úkol nastavit cíl, kam organizace směřuje a jaké prostředky bude k této cestě volit. Personální strategií je míněno rozpracování tohoto směřování do systému práce s lidmi. Tyto dvě strategie jsou spojeny mostem, kompetenčním modelem, přes který lidé kráčí, aby naplnili business strategii. Z toho lze současně odvodit, že kompetenční model je také mostem mezi hodnotami organizace a popisem práce. Kompetenční model je tak praktickým nástrojem k jejich propojení.

⁶¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 68

Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčního modelu doporučuje Hroník⁶² dvě základní východiska a to sociálně-psychologické a organizačně marketingové neboli strategické (zde se kompetenční model tvoří tak, že se nejdříve sestavují kompetence firmy podle toho, aby byla schopna naplnit svou strategii a současně obstála v konkurenci. Na základě kompetencí firmy se sestavují kompetence jedince).

Zdrojů pro tvorbu kompetenčního modelu ze strategického východiska může být mnoho a nalezneme je v disciplíně strategického řízení. Takovým zdrojem může být například teorie positioningu, jelikož popisuje, že organizace se řídí v zásadě třema skupinama kompetencí (produktového vůdcovství, zákaznické orientace a provozní dokonalosti), z nichž některé skupiny kompetencí jsou posunuty do popředí a některé jsou orientovány spíše do pozadí. Dalším zdrojem může být například koncept učící se organizace, kde každá z pěti disciplín učící se organizace může představovat samostatnou kompetenci.

Hroník⁶³ upozorňuje, že je nutné sestavit takový kompetenční model, který je současně funkční, a tedy organizaci pomáhal. Kompetenční model musí být propojující (musí být jasná návaznost personální činnosti na strategii společnosti), uživatelsky nenáročný, jednotný, široce využitelný a sdílený.

Proces tvorby kompetenčního modelu probíhá ve vzájemné interakci expertní skupiny s ostatními skupinami (managementem společnosti nebo budoucími uživateli). Hlavní zásadou je zapojení do tvorby kompetenčního modelu co největší počet lidí, kteří budou s kompetenčním modelem pracovat. Skupiny lidí, se kterými v průběhu tvorby kompetenčního modelu pracujeme lze rozdělit na lidi s rozhodovací pravomocí a lidi, kteří ovlivňují druhé svou přirozenou autoritou, tedy aniž k tomu mají formální pozici. Lidé s rozhodovací pravomocí by měli být zapojeni zejména do tvorby kompetenčních modelů zejména na samotném začátku, kdy je třeba podrobně se

⁶²HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, s. 69

⁶³HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 132 s. 2008. ISBN 978-80-904133-2-0, s. 37-39

seznámit se strategií organizace a definovat její hodnoty a vizi. Současně jejich úkol spočívá při zabezpečení přijetí kompetenčního modelu v organizaci. Druhá skupina, skupina přirozených autorit, je důležitá pro získání určitým způsobem lidštější představy o fungování organizace. Aby kompetenční model byl funkční, je nezbytné, aby popisoval situaci, ve které se organizace nachází a situaci, do které se organizace má za cíl dostat.

Hroník⁶⁴ popisuje postup tvorby kompetenčního modelu, který se skládá ze čtyř fází. 1. fáze je volba varianty (sociálně psychologické či strategické východisko; prezentace top managementu, první volba), 2. fáze je tvorba pracovního modelu (získání podkladů (job description, hodnoty a vize společnosti, apod.); tvorba pracovního kompetenčního modelu a jeho připomínkování na úrovni top managementu), 3. fáze je skupinové řešení (při jakékoliv variantě je pracovní model řešen ve skupině (top manažeri nebo zástupci vybraných funkcí) a schválení definitivní podoby) a 4. fáze je roll-out (proces přijetí všemi pracovníky, pro které je kompetenční model určen).

Tento uvedený postup lze samozřejmě přizpůsobovat, tedy lze zaměnit první a druhou fází, případně ji skombinovat.

Využití kompetenčního modelu

Kompetenční model je nástrojem nejen pro personalisty, ale i pro manažery. Vytváří jim společný slovník a díky němu si lépe rozumí pod podnikatelským myšlením. Kompetenční model je v centru personálních aktivit. Ke každé personální činnosti jsou uvedeny příklady možných metod, v nichž kompetenční model získává podobu kompetenčního profilu. Podle kompetenčního modelu pracovníky do organizace nejen přijímáme, následně je hodnotíme, ale i podle stejného kompetenčního modelu koncipujeme i jejich rozvoj. Kompetenční model tedy zabezpečuje určitý standard chování v organizaci. Odměňování pracovníků je posunuto spíše do pozadí, jelikož může být navázáno pouze na výkon vyjádřený v číslech.

⁶⁴HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 132 s. 2008. ISBN 978-80-904133-2-0, s. 45

Kompetenční model a výběrové řízení

Kompetence (ať už všechny nebo jen některé z nich) charakterizované ve funkčním kompetenčním modelu jsou vhodnými kritérii při výběrovém řízení. Ke každé kompetenci jsou příklady chování, které lze sledovat. K němu se snadněji dostaneme v rámci Assessment Centre a všude tam, kde je třeba vést výběrový rozhovor, je třeba si připravit otázky, které budou mít vztah ke kompetencím. Jedná se tak o behaviorální rozhovor, při kterém se tazatel ptá po konkrétních příkladech a situacích tedy po činech.

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V této praktické části mé diplomové práce zpracovávám případovou studii na zadaný projekt, kdy se organizace rozhodla obsadit volnou pracovní pozici pracovníkem z vnějších zdrojů ve spolupráci s personálně-poradenskou společností, která v metodách získávání a výběru kandidátů využívala kompetenční model sestavený na míru konkrétní pozice pro konkrétní organizaci.

Cílem bylo objektivně vybrat potenciálně úspěšného kandidáta na pozici obchodního a marketingového manažera, pro mezinárodní organizaci zabývající se výrobou a prodejem stavebních materiálů. Jelikož se jednalo o klíčovou manažerskou pozici, vedení organizace se rozhodlo pro metodu získávání formou přímého oslovení (executive search).

Tento projekt byla realizován v roce 2010, tedy v době, kdy vrcholilo období současné hospodářské krize a zároveň se jednalo o odvětví (stavební průmysl), které bylo krizí hluboce zasaženo.

Na této studii ze strany personálně-poradenské společnosti pracoval projektový tým složený ze 4 členů: manažer pro klíčové zákazníky, konzultant, psycholog a analysta. Já osobně jsem plnila roli konzultanta, přičemž jsem byla odpovědná za celkové řízení projektu od získání dat, jejich analýzy až po vyhodnocení včetně kontaktu s vedením organizace. Analysta mě hlavně pomáhal se získáváním dat. Manažera pro klíčové zákazníky a psychologa jsem zapojila do projektu až v poslední fázi, kdy se vybraní kandidáti vyhodnocovali. Na straně organizace bylo do celého výběrového řízení zapojeno vedení společnosti (generální ředitel a personální manažer) a při identifikaci kompetencí a tvorby kompetenčního modelu byla vyvinuta spolupráce nejen s liniovými manažery (manažer logistiky a nákupu, výrobní manažer a finanční manažer), ale současně s obchodně-marketingovým týmem přímo podléhajícím obsazované pozici.

Před započítím náborového procesu bylo zapotřebí rozhodnout se o jeho postupu. Doporučení využít kompetenčního modelu v náborovém procesu bylo vysoce vítané vedením organizace, jelikož právě v době krize je nevyhnutelné zaměřit se při výběru

klíčových manažerů na specifické kompetence, které reflektují požadavky nejen organizace ale i externího prostředí. Celý náborový proces pak byl naplánován ve čtyřech na sebe navazujících fázích.

Obrázek 1: Popis procesu tvorby a využití kompetenčního modelu při náborovém procesu v době hospodářské krize

FÁZE	1 Analýza	2 Syntéza dat	3 Hodnocení získaných kandidátů	4 Osobnostní shoda
OBLAST/ PŘEDMĚT	<ul style="list-style-type: none"> > Interní prostředí <ul style="list-style-type: none"> – Strategie organizace – Org.struktura – Firemní kultura – Popis pozic > Externí prostředí <ul style="list-style-type: none"> – Podnikatelské prostředí v době hospodářské krize 	<ul style="list-style-type: none"> > Vytvoření skupin kompetencí > Přesný popis a jednotné porozumění klíčových kompetencí > Stanovení vah k jednotlivým skupinám 	<ul style="list-style-type: none"> > Předvýběr telefonicky oslovených kandidátů > 1. výběrové kolo > 2. výběrové kolo 	<ul style="list-style-type: none"> > Zjištění míry shody mezi vybranými kandidáty s kulturou, hodnotami a misí organizace
METODY	<ul style="list-style-type: none"> > Průzkum materiálů > Focus group > Pohovory > Prohlídka organizace 	<ul style="list-style-type: none"> > Clustering /seskupování kompetencí > Škádování skupin kompetencí (v rámci dotazníkového šetření) 	<ul style="list-style-type: none"> > Polostrukturovaný pohovor > Řešení případových studií > Competence based interview > Psychodiagnostika 	<ul style="list-style-type: none"> > Polostrukturovaný pohovor s managementem > Získávání referencí
VÝSTUP	<ul style="list-style-type: none"> > Long list kompetencí 	<ul style="list-style-type: none"> > Kompetenční model 	<ul style="list-style-type: none"> > Seznam finálních kandidátů 	<ul style="list-style-type: none"> > Osobnostní profil / shoda > Finální rozhodnutí o výběru kandidáta

Zdroj: autorka

Výstupem první fáze byl seznam všech identifikovaných kompetencí, který se získal pomocí analýzy externího a interního prostředí využitím metod jako například průzkum dostupných materiálů, focus group⁶⁵ a pohovory s vedením organizace. K sestavení kompetenčního modelu bylo nevyhnutelné seskupit identifikované kompetence do logických kategorií a stanovit jejich úroveň. Tohoto cíle jsme dosáhli ve druhé fázi projektu a to kombinací metod focus group a strukturovaného dotazníku. Nejkritičtější fází celkového procesu byla fáze třetí, ve které bylo potřeba nalézt kandidáty s takovými kompetencemi, které odpovídají sestavenému kompetenčnímu

⁶⁵ Výzkumná metoda, pomocí které lze získat data za využití skupinových interakcí, které samovolně vznikají a probíhají v debatě na předem určené téma. ŠVARÍČEK, R., ŠEDOŤ, K. a kol.. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s., ISBN 978-80-7367-313-0), s. 185

modelu. K získání kandidátů byla využita metoda přímého oslovení. Na základě polostrukturovaného pohovoru, competence based interview, případových studií a psychodiagnostických metod jsme vybrali 3 kandidáty. Poslední fází náborového procesu bylo finální rozhodnutí vedení organizace o vybraném kandidátovi zejména na základě jeho osobnostní shody s kulturou a hodnotami organizace.

5.1 Analýza prostředí

Pro získání vhodných informací, které vedou k identifikaci kompetenčního modelu obchodního a marketingového manažera, bylo potřebné analyzovat data z externího a interního prostředí. Porozumění externího prostředí bylo důležité zejména z důvodu strukturální změny na trhu (období hospodářské krize) a s tím související změny požadavků na kompetence vrcholových manažerů. Vhodný kandidát musel současně vyhovět požadavkům organizace, sdílet její hodnoty a zapadnout do její firemní kultury. Kvůli těmto zásadním aspektům bylo potřebné analyzovat také interní prostředí.

Analýza externího prostředí

Doba hospodářské krize, jak jsem již v teoretické části diplomové práce zmínila, zasáhla ve větší nebo menší míře do všech odvětví naší ekonomiky. Právě stavební průmysl byl krizí značně zasažen. Pokles stavebního průmyslu v USA začal již v roce 2007 a téměř okamžitě se rozšířil do evropských trhů včetně České republiky. Pokles v poptávkách ve výstavbě a renovaci vedl ke snížení objemu prodeje a vytvoření tlaku na cenu, což se odrazilo v dramatickém snížení marží a schopnosti organizací pokrývat své náklady. Důsledkem této situace bylo ukončování činností mnoha malých a středních závodů na výrobu stavebních materiálů. S nemalými problémy se však potýkaly i významné mezinárodní developerské organizace jako například Orco Property Group nebo Skanska.

Tento negativní trend se projevil i u zadavatele tohoto projektu, jehož propad tržeb od roku 2006 do roku 2009 činil až 28 procent.

Analýza interního prostředí

Analýzou interního prostředí jsme se snažili pochopit situaci dané organizace v širším kontextu. Mezi oblasti, které jsme zkoumali v interním prostředí, patřil profil organizace, firemní kultura, organizační struktura, vize a strategické cíle organizace,

důvod hledání pozice a popis pracovního místa včetně požadovaných projevů chování pracovníka na této pozici. Cílem bylo získat co nejvíce dat, potřebných k identifikaci kompetencí nevyhnutelných pro úspěšné vykonávání pracovní pozice.

a) Popis organizace

Obchodní název organizace:	XYZ, s.r.o. (organizace si přeje zůstat v anonymitě, proto byl pro tuto práci zvolen pseudonym)
Rok vzniku:	1995
Předmět podnikání:	výroba a prodej stavebních materiálů
Počet zaměstnanců:	123
Roční obrat:	898 700 000 Kč
Komunikační jazyk:	anglický jazyk

XYZ, s.r.o. vznikla v České republice před 17ti lety jako malá soukromě vlastněná obchodní organizace, která distribuovala pro český trh stavební materiály několika zahraničních organizací. Tuto malou českou distributorskou organizaci koupil nadnárodní koncern, který je světovým lídrem v oblasti stavebních hmot na bázi sádry, skla a tepelných izolantů. Koncern má sídlo v Evropě a v současné době působí ve více než 50 zemích světa, ve kterých sdružuje 1200 společností a zaměstnává více než 200 000 pracovníků sedmdesáti národností. XYZ, s.r.o., jakožto součást jedné divize koncernu, úspěšně v roce 2003 otevřela výrobní závod na výrobu jednoho z produktů divize stavebních hmot a zároveň se zabývá prodejem produktů z oblasti suché výstavby interiéru (izolační polystyrenové desky, sádkokartonové systémy, jemné omítky a stěrky) při počtu 123 zaměstnanců.

b) Kultura organizace

K popisu organizační kultury jsem prostudovala firemní materiály a současně jsem na základě série osobních jednání v organizaci pokládala otázky, které Bělohlávek⁶⁶ doporučuje při poznávání organizační kultury. Jednalo se například o otázky typu: Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými? Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno? Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům? Jaké jsou zvyklosti, tradice, hrdinové? Jaké jsou symboly, hesla organizace? Při osobním jednání jsem si mimo jiné všimla neverbálních projevů pracovníků a stylu oblékání, či výzdobě pracoviště.

Kulturu organizace XYZ, s.r.o. lze klasifikovat jako otevřenou a založenou na otevřené komunikaci a vzájemné spolupráci. Na jednotlivých projektech pracuje najednou několik pracovníků z různých oddělení, ale často i z různých zemí. V organizaci panuje přátelská neformální atmosféra. Zvykem je tykání mezi všemi pracovníky a uplatňuje se zde politika otevřených dveří, kdy vzájemně zaměstnanci mohou za sebou kdykoliv přijít a požádat o radu. Podle Henryho⁶⁷ klasifikace kultur podle metafor, bychom mohli kulturu organizace nazvat jako organizace jako organizmus. Manažeři jsou viděni jako zahradníci, kteří se starají o jejich zaměstnance. Navenek dávají image vzájemně propojených částí konajících společně za účelem reagovat na změny v nestabilním prostředí. Tato organizace má charakter zapojování se a působí podnikatelským stylem. Organizační struktura je poměrně plochá. Autoritou jsou zde experti a odborníci. Tento typ organizace se dokáže rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám. Výkonová orientace organizace vyplývá z mise organizace být lídrem ve svém oboru a neustále se zlepšovat, přitom zde panuje přátelská atmosféra. Ředitel společnosti má významný vliv na utváření kultury, je všeobecně respektován zejména pro jeho odborné znalosti.

⁶⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1. vyd. 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1, s. 108

⁶⁷ HENRY, J. at al. *Creativity, Cognition and Development*. The Open University Business School. 1 ed. reprinted, Hampshire, United Kingdom: 2007b. 261 s. ISBN 978-0-7492-2756-2, s. 86-88

Výše uvedená kultura organizace indikuje, že ideální kandidát na pozici obchodního a marketingového manažera by měl být schopný vést dialog, komunikovat jasně a zřetelně, umět naslouchat druhým a měl by jednat asertivně. Z hlediska týmové orientace by měl být schopný navazovat a rozvíjet vztahy na pracovišti a spolupracovat s různorodým kolektivem.

c) Hodnoty organizace

Hodnoty, které XYZ, s.r.o. přijala, jsou více než manažerský pojem. Jsou myšleny jako praktické a realistické směrnice firemního přístupu k vykonávání své práce. Tyto hodnoty popisují, jakým způsobem by se všichni jednotlivci nebo všechny skupiny pracovníků měly chovat, aby byla na trhu jejich organizace podle těchto hodnot vnímaná. Základní identifikované hodnoty organizace XYZ jsou: Absolutní závazek k bezpečnosti (bezpečnost při práci je kladena na první místo. Tím, že se bude stále myslet na vlastní bezpečnost, ale i bezpečnost druhých, směřuje organizace k dosažení nulové úrazovosti), úcta k životnímu prostředí (povinností všech členů organizace je uplatňovat starostlivost a citlivost ve vztahu k životnímu prostředí a minimalizovat jakékoliv nepříznivé následky, které by jejich počínání mohlo způsobit. Produkty, které organizace XYZ nabízí, jsou prvotřídní kvality, které jsou vyrobeny z ekologicky nezávadných přírodních surovin. Jsou recyklovatelné a ani jako odpad nezatěžují životní prostředí), silné zaměření se na zákazníka (cílem je sledovat skutečnosti z pohledu zákazníka a snaha o předčení očekávání zákazníků), otevřenost, důvěra a integrita (zákazníci, dodavatelé, akcionáři a kolegové se spoléhají na rady, úsudek a čestnost ze strany organizace. Cílem je vést otevřený dialog ohledně záležitostí, které nepříznivě ovlivňují výkon organizace), posilněná týmová práce (kultura organizace uznává účinnou týmovou práci. Hlavní myšlenka v této hodnotě zní: „přestože víme, že individuálně můžeme být dobří, ale spolu můžeme být vynikající“⁶⁸), neustálé zlepšování (neustálou snahou je dosáhnout zítra víc než bylo dosaženo dnes. Cílem je vždy hledat nové a lepší cesty k poskytování řešení), odpovědnost za své skutky (přijmout zodpovědnost za vše, co organizace či jednotlivci v ní dělají. Nesmí se nikdy zapomínat na to, že vše co organizace dělá, se někde projeví jako například u zákazníka

⁶⁸ uvedené v interních materiálech organizace XYZ, s.r.o.

či na finančním výsledku) a pokrok prostřednictvím lidí (organizace je jen tak dobrá, jako je každý její jednotlivec. Učení a zlepšování se jsou součástí kultury organizace).

Z hodnot přijatých organizací vyplývá, že vhodným kandidátem by měl být zákaznický a týmově orientovaný inovativní pracovník, kterému nejsou lhostejné hodnoty společenské odpovědnosti firem (CSR - Corporate Social Responsibility).

d) Vize a strategické cíle organizace

Ačkoliv se organizace chlubí prvenstvím na trhu v oblasti stavebních hmot v segmentu interierů budov, plně si uvědomuje náročnost této situace. Usiluje o neustálé zlepšení svého působení a vnímá, že pro své produkty, navzdory hospodářské krizi, má stále ještě velký potenciál.

Organizace identifikovala vlastní aspirace a na jejím základě vytyčila svou vizi. Vizí organizace je být preferovanou volbou v interiérových stavebních systémech poskytující inovativní návrhy řešení. Aby byla vize organizace naplněna, byly stanoveny tři jasné strategické cíle:

- přišel čas, aby organizace ještě lépe využila svou vlastní pozici globálního lídra, aby měla pozitivní vliv na nárůst ziskových prodejů;
- důsledným uplatňováním provotřídních postupů v každé oblasti činnosti organizace docílí pokračování snižování nákladů;
- organizace by měla být místem, které podněcuje a podporuje trvalý rozvoj svých pracovníků.

Růstově a ziskově orientované strategické cíle a vize společnosti si vyžadují od pracovníka orientaci na výsledky, stabilitu výkonu, zvládnutí stresových situací a silně vyvinutou schopnost včas identifikovat a rychle řešit náročné situace.

e) Organizační struktura

Organizace má plochou organizační strukturu a závisí na vedení generálního ředitele, který je přímo zodpovědný za chod obchodní, ale i výrobní části organizace. Generálnímu řediteli přímo odpovídají linioví manažeři odpovědní za logistiku a nákup (manažer logistiky a nákupu), výrobu (výrobní manažer) a finance (finanční manažer, který zastřešuje i personální administrativu). Strategická činnost oddělení řízení lidských zdrojů v rámci České republiky je sdílena společně s dalšími dvěma divizemi koncernu a personální manažer tak nepřímo podléhá vedení generálního ředitele.

Obchodní a marketingové oddělení je přímo řízeno generálním ředitelem a skládá se z 8 členů obchodního týmu a 2 členů marketingového oddělení. Obchodní oddělení se skládá z 6 obchodně-technických zástupců, kteří jsou odpovědní za prodej produktového mixu v jednotlivých regionech České republiky a ze 2 obchodně-projektových specialistů. Tito specialisté se soustředí na řízení zákaznického servisu a podporují obchodně-technické zástupce ve všech regionech v rámci budování a rozvoje prodeje. Jeden z nich je zodpovědný za síť prodejců, projektantů, realizačních a montážních organizací a druhý je zodpovědný za spolupráci s V.I.P. zákazníky (architekti, developři), lektorskou činností na vysokých školách a současně je garantem odborné přípravy prezentací.

Marketingové oddělení má dva členy, marketingového manažera a jemu podřízeného specialistu na technický marketing.

V organizacích s touto plochou organizační strukturou musí být manažeři schopni nejen rozvíjet schopnosti druhých, řešit strategické otázky a delegovat, ale i v potřebné míře se ponořit i do operativní činnosti.

f) Důvod obsazování pracovního místa

Hlavním důvodem obsazení pozice obchodního a marketingového manažera byla reorganizace koncernu vyvolaná hospodářskou krizí. Současný generální ředitel byl pověřený i řízením sesterské organizace ve Slovenské republice. Na základě této skutečnosti bylo nutné obsadit pozici obchodního a marketingového manažera, který by odlehčil stávajícímu generálnímu řediteli od operativy, aby se ten mohl soustředit na řízení strategických záležitostí v rámci obou svěřených krajin. Tým obchodního oddělení je složený z vysoce technicky zaměřených odborníků, kteří spolu dlouhodobě spolupracují (jeden z nich zde pracoval dokonce od vzniku organizace), avšak jedná se spíše o sólové hráče, kteří nemají konkrétní manažerské zkušenosti. Na základě interního průzkumu, kterou personální oddělení organizace provedlo, bylo zjištěno, že nikdo z existujících členů nemá potřebné manažerské schopnosti. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že je třeba přijmout pracovníka na pozici obchodního a marketingového manažera z externích zdrojů.

g) Popis pracovního místa a požadovaných projevů chování pracovníka na pozici obchodního a marketingového manažera

Při prvním osobním setkání s generálním ředitelem a personálním manažerem mi bylo popsáno obsazované pracovní místo. Popis se ale skládal jen z výčtu odpovědností a odborných požadavků na pracovníka.

Popis pracovního místa

K hlavním činnostem obchodního a marketingového manažera patří rozvoj a implementace obchodní a marketingové strategie v synergii s lokální a mezinárodní strategií, provozním vedením obchodního týmu a odděleními podporujícími obchod. Hlavními identifikovanými odpovědnostmi jsou příprava obchodní a marketingové strategie ve spolupráci s generálním ředitelem, příprava krátkodobého a dlouhodobého marketingového plánu v souvislosti s mezinárodní marketingovou strategií a

obchodními cíly organizace, sestavování obchodního plánu (obrat a náklady) a jeho následná kontrola, přímé řízení obchodního a marketingového týmu (definovat cíle, hodnotit výkon, vést, motivovat a podporovat v rozvoji), vedení / aktivní účast při obchodních jednáních s klíčovými zákazníky, zajištění reportingu jak na místní, tak i na regionální úrovni a zajištění implementace všech marketingových aktivit podporujících obchod.

Hlavními identifikovanými požadavky na kandidáta jsou vysokoškolské vzdělání (ekonomické zaměření), pracovní zkušenost (předchozí zkušenost ve stavebním případně blízkým odvětví), dostatečná zkušenost v řízení vysoce kvalifikovaného a samostatného obchodního týmu, dobrá znalost marketingových procesů, nástrojů a trendů, strategické myšlení, technická orientace, aktivní počítačová gramotnost (znalost MS Office - Excel, Power Point, aktivní znalost práce s internetem na požadované úrovni) a aktivní znalost anglického jazyka (znalost německého jazyka by byla výhodou).

Focus group

K vytvoření úplného seznamu kompetencí, ze kterého lze sestavit kompetenční model jako kritérium pro výběr finálních kandidátů, bylo potřebné rozšířit popis pracovní pozice, tak jak jsem ho obdržela od generálního ředitele a personálního manažera, o požadavky, které vyplývají nejen z analýzy práce obchodního a marketingového manažera, ale i z analýz externího a širšího interního prostředí organizace.

Focus group je skupinová metoda ideálně většího počtu lidí. Pomocí této metody lze získat data, které samovolně vznikají a probíhají v diskusi na konkrétní téma.⁶⁹ Tuto metodu jsme zvolili k finální identifikaci a vytvoření úplného seznamu kompetencí k požadovanému pracovnímu místu. Pomocí této metody jsme zjistili pracovní chování zajišťující úspěšný výkon. Tato metoda je založena na práci vybrané skupiny lidí. Klíčovým faktorem úspěchu je správný výběr zúčastněných osob, které by měly

⁶⁹ ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol.. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s., ISBN 978-80-7367-313-0, s. 185

reprezentovat širší okruh spolupracovníků. Focus group byl předem naplánován a všichni pozvaní členové byli pečlivě vybráni a předem obeznámeni s jeho cílem. Zúčastnil se ho přímý nadřízený (generální ředitel), kolegové (personální manažer, manažer logistiky a nákupu a finanční manažer) a podřízení (obchodní a marketingový tým) budoucího obchodního a marketingového manažera. Aby byla zajištěna účast celého obchodního týmu (někteří obchodní zástupci působí v jiném regionu než je sídlo organizace), focus group byl naplánován na den termínu, kdy se konala měsíční porada obchodního týmu.

Focus group celkově trval 2 hodiny (včetně malé přestávky) a měl dvě nosné části. První se týkala identifikace projevu chování a druhá odstranění duplicitních pojmů.

V první části, týkající se identifikace projevu chování, jsme se inspirovali dělením kompetencí podle Hroníka⁷⁰, který definuje tři oblasti projevů chování obchodního a marketingového manažera jako jsou kompetence řešení problémů (jak jedinec přistupuje k situaci), interpersonální kompetence (také vztahové kompetence - jak jedinec přistupuje k druhým lidem) a kompetence sebeřízení (jak přistupuje jedinec k sobě).

K těmto třem oblastem projevu chování jsme vyzvali všechny účastníky focus group, aby identifikovali jednotlivé kompetence obchodního a marketingového manažera. K identifikaci jsme použili metodu brainstorming. Jak Belz a Siegrist⁷¹ uvádějí, pomocí brainstormingu je možno získat v krátkém čase mnoho nápadů, jelikož aktivity jednotlivců a společná práce ve skupině podporují fantazii a bohatost nápadů. V našem případě jsme metodou brainstormingu získali široký seznam projevů chování, které spolupracovníci od budoucího obchodního a marketingového manažera očekávají. Všechny nápady, které byly vysloveny, byly společně zapisovány na velký arch papíru tak, aby na ně každý z účastníků dobře viděl a neopakoval se v nápadech. Překážkou v této metodě byla zpočátku zdrženlivost některých účastníků vyjádřit svůj názor před

⁷⁰ HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 132 s. 2008. ISBN 978-80-904133-2-0, s.39

⁷¹ BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 1. vyd. 2001, 376 s. ISBN 80-7178-479-6, s. 241

ostatními, zejména se jednalo o některé obchodní zástupce, které jsme museli povzbuzovat a ujišťovat, že každý nápad je přípustný.

V druhé části focus group jsme se věnovali odstranění duplicitních pojmů a pojmů, které souvisely s hodnotami a interpretací lidského chování.

Metodou focus group jsme předběžný popis pracovního místa rozšířili o kompetence, tudíž o projevy chování v roli obchodního a marketingového manažera, jako například: silné argumentační schopnosti, asertivita, schopnost přesvědčit na mezinárodní úrovni, reprezentativní chování, flexibilita, schopnost se adaptovat do měnícího se prostředí a podmínek, silné vyjednávací a komunikační schopnosti, schopnost pracovat v týmu, schopnost sdílet informace, manažerské schopnosti, schopnost budovat kontakty a rozvíjet stávající obchodní vztahy, time management, odolnost vůči stresu, schopnost se motivace, zdravá ambice, schopnost nést za své činy důsledky, samostatnost, výkonová orientace jako je tah na branku apod. Tento výčet kompetencí představoval základnu pro další zpracování vedoucí k tvorbě kompetenčního modelu.

5.2 Syntéza dat a tvorba kompetenčního modelu

Při získávání kompetencí metodou brainstormingu byly identifikovány i dodatečné technické a odborné znalosti, které jsme zakomponovali do tvorby kompetenčního modelu. Jednalo se o schopnost disponovat praktickými zkušenostmi z oblasti obchodu a marketingu (P&L, balance sheet, marketing mix, balanced score card, SWOT analýza atd.), znalost odvětví, ve kterém organizace působí (stavební materiály), schopnost orientace v technických postupech produktů, schopnosti komunikovat v cizojazyčném prostředí (anglický jazyk), schopnost připravovat prezentace, psát reporty, sestavovat analýzy s využitím dovednosti práce na počítači. Zřejmě nejdůležitější identifikovanou oblastí byla odborná orientace v oblasti obchodu a marketingu. Z tohoto výstupu vyplývá, že vhodným kandidátem musí být odborník, který má hlubokou znalost obchodních a marketingových praktik a dokáže jich prakticky využít. Tato oblast převyšovala nutnost dokonale se vyznat na trhu se stavebními materiály, a proto nást tato informace směřovala hledat tedy spíše ochodně-marketingový lídr se schopností rychle se orientovat a adaptovat v technickém podnikatelském prostředí.

Seznam všech identifikovaných kompetencí na základě focus group a kompetencí identifikovaných při analýze externího a interního prostředí, náš projektový tým syntézou (na základě vzájemné propojenosti) seskupil do jednotlivých kategorií, které byly následně podrobeny dalšímu slučování podle blízkosti významové podobnosti. Výsledkem byl kompetenční model složený z osmi kategorií kompetencí.

Tabulka 1: Vytvořený kompetenční model obchodního a marketingového manažera společnosti XYZ, s.r.o.

Kategorie kompetencí	Přiřazené projevy chování
Orientace na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> - být empatický; - vést zákaznický vztah; - balancovat mezi firemními a zákaznickými potřebami
Komunikační schopnosti	<ul style="list-style-type: none"> - být schopen vést dialog; - umět naslouchat druhým; - asertivní jednání; - komunikovat jasně, zřetelně a strukturovaně; - být schopen přesvědčit druhé, používat logické argumenty
Týmová orientace	<ul style="list-style-type: none"> - být schopný navazovat a rozvíjet vztahy na pracovišti; - spolupracovat s různorodým kolektivem, aby dosáhl společného cíle - citlivě přistupovat k potřebám druhých
Orientace na výsledky	<ul style="list-style-type: none"> - udržet úroveň výkonnosti v množství práce; - dosahovat kvalitu výsledků a stabilitu výkonu; - zvládnutí stresových situací; - schopnost analyzovat situaci, identifikovat problém a efektivně použít informace k řešení vzniklé situace
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none"> - být inspirující pro ostatní (dokáže účinně povzbudit podřízené k dosahování vyšších výkonů) - schopný rozvíjet druhé (nasměrovat své podřízené, aby plně využili svůj potenciál)
Adaptabilita	<ul style="list-style-type: none"> - schopný dodržovat termíny a dotahovat stanovené úkoly; - jednat v souladu s hodnotami, strategií a pravidly chování přijaté organizací; - být flexibilní (být připraven na změny a pružně na ně reagovat); - jednat čestně a spravedlivě
Inovace	<ul style="list-style-type: none"> - využívat neotřelých/kreativních způsobů k řešení problémů; - otevřenost k dalšímu rozvoji

Zdroj: Autorka

Tvorba požadované úrovně kompetencí

K použití kompetenčního modelu při náborovém procesu bylo nutné, z důvodu možnosti srovnání kandidátů s požadovanou pozicí, identifikovat úrovně kompetencí, které jsou potřebné k výkonu pracovní pozice. Pro tento případ jsem vytvořila dotazník, který je složen z identifikovaných kompetencí a k němu přiřazena pětidílná hodnotící škála. Podle Hroníka⁷² je stupnice se středovou hodnotou, která má v sobě velký potenciál diferenciací a je univerzálně použitelná. Pětidílná stupnice nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, kterou potřebujeme pro firemní praxi a kterou jsou současně schopni zvládnout lidé s různou zkušeností.

K jednotlivým stupnicím jsem vytvořila míru úrovně:

1. velice nízká úroveň
2. nízká úroveň
3. průměrná úroveň
4. vysoká úroveň
5. velmi vysoká úroveň

Dotazník současně obsahoval otázku, zda existuje ještě nějaká kompetence, která je nezbytná k výkonu a v dotazníku není zahrnuta. Současně cílem dotazníku bylo ověřit správnost identifikovaných klíčových kompetencí, jelikož se dotázaní mohli k sestavenému dotazníku vyjádřit. Formulář byl distribuován všem členům focus group, který museli všichni za sebe vyplnit. Formulář dotazníku k zjištění úrovně kompetencí uvádím v příloze A.

⁷²HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2, s. 42–43

Získaná data jsem pro lepší přehlednost zpracovala do následujících tabulek:

Tabulka 2: Srovnání hodnocení úrovně požadovaných kompetencí obchodního a marketingového manažera od členů organizace XYZ, s.r.o.

Kategorie kompetence	Hodnocení					celková úroveň
	generální ředitel	personální manažer	obchodní tým	finanční manažer	manažer nákupu a logistiky	
Orientace na zákazníka	4	4	4	3	4	4
Komunikační schopnosti	3	4	4	3	3	3
Týmová orientace	3	3	3	3	3	3
Orientace na výsledky	5	4	4	4	3	4
Vedení lidí	3	3	3	3	3	3
Adaptabilita	3	3	3	3	3	3
Inovace	4	4	4	4	4	4

Zdroj: Autorka

Z výsledků hodnocení kompetencí očekávaných od role obchodního a marketingového manažera vyplývá, že se bude hledat manažer s nadprůměrnými kompetencemi zejména v orientaci na zákazníka, orientaci na výsledek a inovace. Tyto požadavky vypývají už i z charakteristiky organizace, ve které je jednou základní stavební hodnotou orientace na zákazníka. Doba hospodářské krize ve stavebním průmyslu způsobila, že je, doslova, každý spokojený zákazník pro organizaci důležitý. Pravděpodobně vlivem této turbulentní doby došlo k povýšení úrovně kompetencí inovace na vysokou úroveň s čímž souvisí i vysoký požadavek dosahovat stanovených výsledků.

5.3 Hodnocení získaných kandidátů

Jak jsem již v úvodu tohoto projektu zmínila, při získávání a výběru kandidátů jsme aplikovali kompetenční model. Vyhledávání a předvýběr kandidátů jsme zajistili metodou přímého oslovení (executive search) odborníků. Executive search nabízí efektivní způsob hledání zejména manažerských pozic, jelikož se nespolehá jen na kontaktování aktuálně volných kandidátů na trhu práce. „Princip spočívá v navázání přímého kontaktu s osobami, které jsou pro obsazení dané pozice potenciálně vhodné. Jde o profesionálně velice náročný proces „lovení mozků“. Proto bývá dosti často přenechán personálním poradcům, disponujícím dostatečně fundovanými „headhuntery“.“⁷³

Proces získávání a výběru kandidátů na pozici obchodního a marketingového manažera executive search metodou proběhl v několika na sebe navazujících etapách:

1. etapa, tvorba seznamu cílových organizací určených k identifikaci kandidátů
identifikace kandidátů;
2. etapa, telefonické oslovování a výběr kandidátů pro osobní rozhovor;
3. etapa, výběrový pohovor s kandidáty (1. výběrové kolo);
4. etapa, hodnocení vybraných kandidátů (2. výběrové kolo);
5. etapa, rozhodnutí o finálních kandidátech určených k představení organizaci.

Tento proces celkově trval 5 týdnů a některé etapy se do sebe časově prolínaly (například výběrový pohovor s kandidáty průběžně s etapou telefonického oslovování).

1. etapa, tvorba seznamu cílových organizací a identifikace kandidátů

V první etapě bylo cílem sestavit seznam organizací působících v České republice, ve kterých je největší pravděpodobnost vhodného kandidáta s požadovanými odbornými znalostmi a dovednostmi nalézt. Postupovali jsme podle následujících kritérií. První

⁷³ MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu.* Dotisk 2005, 2003. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0, s. 24

okruh cílových organizací byli přímí konkurenti v segmentu stavebních materiálů a komponentů využívajících stejných obchodních a distribučních kanálů (mezinárodní i lokální organizace). Druhý okruh cílových organizací byly takové obchodní organizace, které jejich obchodní model B2B (business to business) dodával do segmentu stavební výstavby či B2B trhu (mezinárodní organizace). Třetí okruh cílových organizací byl složen z mezinárodních organizací působících na trhu s rychloobrátkovým zbožím (pouze mezinárodní výrobci s obchodním oddělením a nebo distributoři).

První dva okruhy organizací vycházely ze strategie dlouholeté praxe vyhledávání executive search společnosti. Třetí okruh organizací byl sestaven na základě kompetenčního modelu, ze kterého vyplynulo, že v případě, že by se našel vhodný obchodní a marketingový odborník s technickou orientací, měl by být problém jej adaptovat v podnikatelském prostředí organizace.

Takto sestavený seznam obsahoval 52 organizací a bylo nutné konzultovat jej s vedením organizace pro případ, že existuje mezi ním a některou organizací uvedenou na seznamu dohoda o vzájemném neoslovování kmenových zaměstnanců. Finlay a Coverdill⁷⁴ uvádějí, že seznam organizací musí být redukován i ze strany personálně-poradenské společnosti o ty organizace, ve kterých nesmí po určitou dobu oslovovat jejich kmenové zaměstnance, jelikož s těmito organizacemi v nedávné době spolupracovaly.

Následným krokem bylo určit pracovníky v těchto organizacích k telefonickému oslovení. Identifikovali jsme pracovníky na stejně seniorské úrovni, jako je obsazovaná pozice, ale také pracovníky působící o stupeň níže (jelikož by pro ně mohla být volná pozice i možností kariérního postupu). Telefonicky jsme identifikovali obchodní a marketingové manažery, obchodní manažery, teritoriální obchodní manažery, (area sales manager, field force manager), marketingové manažery, seniorské produktové manažery nebo přímo ředitele organizací, které byly do počtu zaměstnanců tak velké, jako obchodní a marketingový tým zadavatele projektu. Celkem jsme identifikovali 87 pracovníků.

⁷⁴ FINLAY, W., COVERDILL, J.E. *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*. Cornell University Press, 2007. 215 s. ISBN -13:978-0-8014-3927-8, s. 83

Takto připravený seznam pracovníků, určených k telefonickému kontaktování, jsme rozšířili i o pracovníky nalezené z jiných zdrojů. „Takovými zdroji mohou být například média (je dobré se zamyslet, jaké asi odborné časopisy, profesionální publikace a odborné články hledání kandidátů čtou a obrátit se na odborníky, kteří zde publikují), odborné události, profesionální konference, profesionální semináře, setkání odborníků nebo odborné organizace, jako jsou odborné asociace či spolky, do kterých cíloví kandidáti mohou patřit nebo s nimi mohou spolupracovat.“⁷⁵ (Thurman, 2007, s. 106). Seznam jsme doplnili nejen o odborníky získané z těchto zdrojů, ale současně jsme přidali i další, které jsme měli uloženy v databázové základně naší personálně-poradenské společnosti (obsahující celkově přes 126 000 kandidátských profilů působící v rámci střední a východní Evropy). Tento seznam kandidátů byl v průběhu dalších etap výběrového řízení doplňován vhodnými uchazeči, kteří sami projevíli zájem být zahrnuti do výběrového řízení (dozvěděli se o hledané pozici z tu práce, například od zadavatelské organizace nebo od již námi osloveného pracovníka).

Na identifikaci jsem intenzivně spolupracovala zejména s analytistou z projektového týmu. Během jednoho týdne byla identifikace hotová a obsahovala téměř 100 jmen. Než jsme začali pracovníky jednotlivě oslovovat, konzultovala jsem jmenný seznam s vedením organizace XYZ, s.r.o., abychom z něj vyloučili ty osoby, které si nepřejí z různých důvodů oslovit (například díky špatným referencím na trhu apod.).

2. etapa, telefonické oslovování a výběr kandidátů pro osobní rozhovor

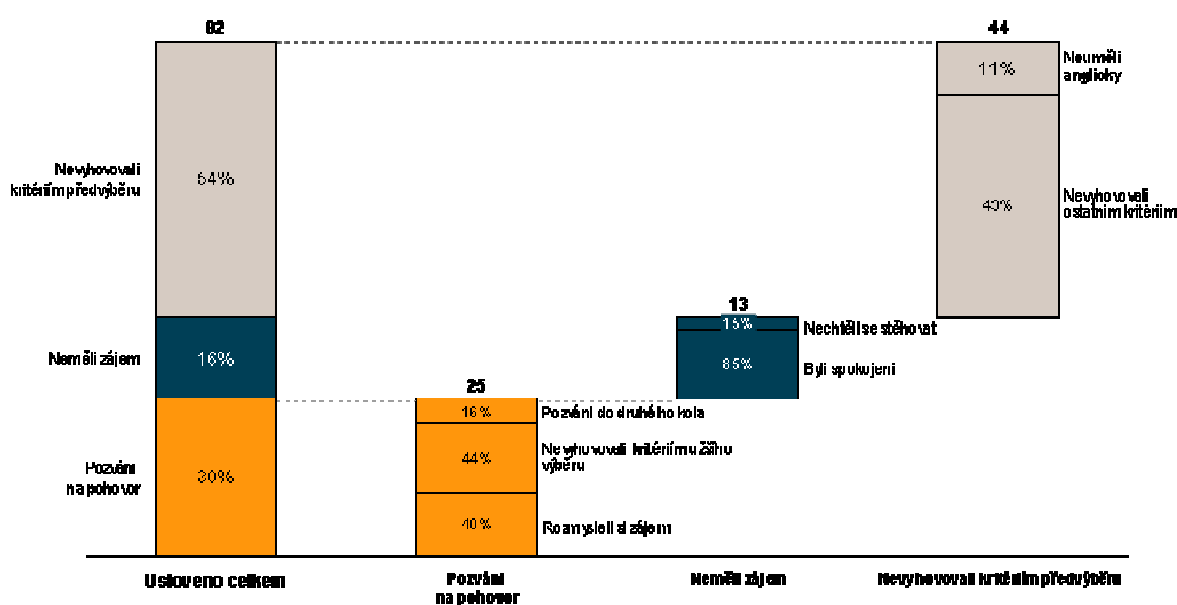
V další etapě, pod mým vedením, analysta z projektového týmu telefonicky kontaktoval jednotlivé pracovníky podle vytvořeného seznamu. Telefonický rozhovor měl polostrukturovanou formu a jeho cílem bylo pozvat k osobnímu pohovoru s konzultantem ty kandidáty, kteří projevíli nejen zájem ucházet se o místo obchodního a marketingového manažera, ale současně vyhovovali předem stanoveným základním kritériím předvýběru. Základní kritéria předvýběru vycházely z popisu pracovní

⁷⁵ THURMAN, C. *Start your own Executive Recruiting Service*. 2nd ed. Canada: Entrepreneur Press, 2003. 222 s. ISBN -13:978-1-59918-126-4, s. 106

činnosti a kompetenčního modelu byly minimálně 3 roky v manažerské obchodní pozici, zkušenost v oblasti marketingu (nemusí být na manažerské úrovni) a minimálně komunikační znalost anglického jazyka.

Celý telefonický rozhovor s jedním kandidátem většinou trval 5–20 minut. Šlo o časově náročnou etapu procesu a do 4 týdnů došlo k oslovení většiny kandidátů. Přehled rozboru oslovených kandidátů je přehledně zpracován v následujícím grafu.

Graf 3 : Rozbor celkového počtu oslovených kandidátů na pozici obchodního a marketingového manažera



Zdroj: Autorka

Z grafu vyplývá, že 84 procent všech oslovených kandidátů projevilo o pozici zájem. Zajímavé na této situaci bylo, v porovnání s lety před krizí, že velká část pozvaných kandidátů, kteří se podrobili polostrukturovanému pohovoru si nakonec svůj úmysl změnit práci rozmyslela, i když je obsazovaná pozice pro XYZ, s.r.o. velice zaujala.

3. etapa, výběrové pohovory s kandidáty (1. výběrové kolo)

Výběrový pohovor s pozvanými kandidáty je jednou ze zásadních etap výběrového procesu a je jak v odborné literatuře, tak i v praxi považován za nejdůležitější metodu výběru pracovníků.

K přípravě výběrového rozhovoru jsem se podle Koubka⁷⁶ řídila tím, že kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má pohovor ještě další tři cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;
- posoudit osobnost uchazeče.

„Poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti.“⁷⁷ V tomto případě bych si dovolila nesouhlasit. Podle mého názoru pohovorem sice lze posoudit osobnost uchazeče, ale je zde velké riziko, že hodnotitel může uchazeče posoudit subjektivně. Myslím si, že spojení výsledků z pohovoru, psychologických testů a referencí dokáže poskytnout objektivnější pohled na osobnost uchazeče. James ve své knize poukazuje na nebezpečí chybného úsudku při pohovoru, kdy je velké riziko vytvořit si chybný úsudek například na základě soucitu s hodnoceným.⁷⁸

V rámci výběrového řízení bylo na pohovor se mnou, jako konzultantem personálně-poradenské společnosti, pozváno celkově 25 uchazečů. Zvolila jsem

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3, s. 168

⁷⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3., s. 168

⁷⁸ JAMES, P. *88 mistakes interviewers make – and how to avoid them*. 1st ed. New York, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1988. 252 s. ISBN 0-8144-5906-4, s. 16

polostrukturovaný individuální rozhovor. Podle Armstrongova⁷⁹ dělení šlo o pohovor 1+1 (diskuze mezi čtyřma očima, jednoho konzultanta s jedním kandidátem). Polostrukturovaný pohovor měl dvě části, jednu pevnou, předem stanovenou, a druhou neplánovanou, která plynula volně. Výhodou polostrukturovaného pohovoru bylo, že tyto části mohly do sebe prolínat, avšak bylo nezbytné dodržet cíle pohovoru. Otázky, které jsem kandidátům pokládala, se týkaly kompetencí obsažených v kompetenčním modelu. Část formuláře, který jsem používala na zaznamenání pevně stanovené části uvádím v příloze B1 a v příloze B2. Neplánované otázky se se objevovaly jako reakce na vzniklou situaci, nicméně bylo zapotřebí vrátit se pak zpět k určité linii (rámci). Tento typ pohovoru působil nenuceně, ale přitom velmi profesionálně a uvolněně. Výhodou výstupu z tohoto typu pohovoru byla možnost porovnání s ostatními kandidáty.

Při pohovorech jsem použila různé typy otázek. Dale⁸⁰ uvádí, že při pohovoru lze pokládat například uzavřené otázky, které vyvolávají omezenou odpověď. Jsou nejeфекtivnější, když je třeba ověřit data nebo něco krátce potvrdit, než se přejde na téma, kterému je třeba se věnovat podrobněji. Užívají se také otevřené otázky, které dávají uchazeči najevo, že se očekává podrobnější odpověď. Obecně se otevřené otázky používají právě při výběrovém pohovoru, kdy je třeba, aby uchazeč hovořil více než tazatel. Dalším typem otázek užívaných ve výběrovém pohovoru jsou ověřovací otázky, které jsou vhodné, pokud má tazatel dojem, že určitá oblast potřebuje důkladněji prověřit, či pokud je podezření, že uchazeč zakrývá určité skutečnosti nebo se vyhýbá odpovědi na otázku. Další otázky, používané v pohovoru, jsou například návodné otázky. Jde o takové otázky, které umožňují uchazeče navést požadovaným směrem. Mohou se také použít, aby tazatel získal odpověď, kterou si potřebuje objasnit nebo potvrdit, že názor, který si vytváří, je správný. Dalším typem otázek jsou například situační (hypotetické) otázky. Argumentem pro užívání tohoto typu otázek je to, že tazatel má šanci na základě řešení hypotetické situace získat představu, jak by si

⁷⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 370

⁸⁰ DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 1. vyd. 2007. 175 s. ISBN 978-80-251-1522-0, s. 76–83

uchazeč vedl při reálném výkonu zaměstnání. Dalším typem otázek jsou behaviorální otázky, které mají za cíl zjišťovat vzorce chování uchazeče v pracovní roli.

Strukturu jednotlivých pohovorů jsem sestavila podle Vajnera⁸¹ a skládala se z jednotlivých na sebe navazujících kroků: přivítání kandidáta, představení se, navození přátelské atmosféry, vysvětlení průběhu pohovoru, vlastní pohovor, vysvětlení nabízené pozice, otázky kandidáta a závěr, ukončení rozhovoru.

Na základě své dlouholeté praxe v oblasti výběru pracovníků do manažerských pozic jsem hodnotila klíčové kompetence kandidátů vycházející z kompetenčního modelu. Cílem tohoto hodnocení bylo vybrat 5–6 kandidátů, které jsem pozvala do druhého výběrového kola. Níže uvádím příklady oblastí, které jsem při jednotlivých klíčových kompetencích sledovala a hodnotila:

Kompetence orientace na zákazníka. Sledovala jsem, zda chování kandidáta bylo celkově slušné a vstřícné. Zjišťovala jsem, jaké měl kandidát zkušenosti se zákazníky, případně jak s nimi řešil problematické situace. Vajner⁸² doporučuje v orientaci na zákazníka uplatňovat prvky sociální a emoční inteligence jako je empatie, nekonfliktnost a aktivní naslouchání.

Kompetence komunikační schopnosti. Sledovala jsem, jakým způsobem kandidát prezentoval své pracovní zkušenosti. Zda-li při rozhovoru mluvil přímo k věci, nebo se ztrácel v detailech. Zda-li se uměl ptát, naslouchat či neskákal mi do řeči a jaký má způsob verbálního a neverbálního projevu.

Kompetence orientace na výsledky. Zjišťovala jsem, zda-li kandidát dotahoval své rozpracované projekty do konce a jakých metod k tomu používal. Ptala jsem se po největších pracovních úspěších či neúspěších. Sledovala jsem zda výsledek prezentuje v číslech a používá věcné argumenty.

⁸¹ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5, s. 58

⁸² VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5, s. 34

Kompetence vedení lidí. V průběhu celého rozhovoru jsem sledovala profesionalitu v chování kandidáta a to od prvního dojmu, až po schopnost sdělovat i naslouchat. Jak kandidát působil, jaké měl charisma, energii a jak projevoval nadšení pro práci s lidmi. V otázkách týkajících se vedení lidí do týmu jsem se dotazovala, podle čeho vybírá své podřízené, jak je hodnotí, motivuje a určuje vzdělávací potřeby.

Kompetence adaptabilita. Při zjišťování této oblasti jsem se kandidátů dotazovala na etická pravidla, normy a hodnoty přijaté u jeho předchozích zaměstnavatelů a jak se s nimi ztotožňoval, či mu činily potíže se přizpůsobit, při tom jsem sledovala jeho verbální i neverbální projev. Případně jsem kandidáta zkoušela ve složitých modelových situacích, jako například jak by se zachoval, kdyby věděl o svém kolegovi, že přijal úplatek.

Kompetence inovace. Při pohovoru jsem sledovala, zda-li je uchazeč sebejistý a je na něm videt, že má rád změnu a nezalekne se výzev. Zda-li v rozhovoru zdůrazňoval, že nemá rád stereotypy a že se rád učí nové věci. Zda-li pracoval na pracovních místech, kde se vyžadovala invence a nápady apod.

U kompetencí vyplývajících z technické a odborné znalosti jsem posuzovala zejména z rozboru životopisu kandidátů. Sledovala jsem zejména, jaké zaměření mělo jeho vzdělání a zda-li se nadále v tomto oboru vzdělával. Dotazovala jsem se na jednotlivé praktické zkušenosti v oblasti obchodu a marketingu a jaké výzvy či úskalí vidí ve stavebním průmyslu. Jazykové dovednosti jsem prakticky vyzkoušela, jelikož jsem kandidáta požádala, abychom v pohovoru pokračovali v anglickém jazyce. Počítačovou gramotnost jsem sledovala také tím, jakým způsobem byl životopis napsán a ptala jsem se na formy prezentací a reportů, které kandidát používal a případně jestli je sám připravoval.

V rámci pohovorů jsem mimo jiné sledovala motivaci ke změně. Všimla jsem si, proč kandidát v minulosti opouštěl pracovní místa a proč nastupoval do nových pracovních míst. Další důležitou složkou, kterou jsem při pohovoru musela sledovat

byla kandidátova motivace v práci. Vajner⁸³ doporučuje sledovat kandidáta, zda hovoří více o náplni práce, o lidech, o možnosti zasahovat a ovlivňovat procesy či o možnostech kariérového růstu.

Každý výběrový pohovor trval v rozmezí 60–90 minut a zabývala jsem se s nimi v průběhu tří týdnů. Všechny kandidáty jsem posuzovala nejen z pohledu tvrdých zkušeností (jako jsou dostatečná úroveň vzdělání, orientace v obchodu a marketingu, zkušenosti přímého řízení týmu podřízených, znalosti anglického jazyka atd.) porovnání pracovních zkušeností, ale současně porovnání kompetencí opírající o kompetenční model obsazované pozice. K hodnocení kompetencí jsem byla proškolená, manažerem pro klíčové zákazníky a psychologem, aby výsledky mohly být použity v dalším kole hodnocení.

Na základě výsledků z výběrových rozhovorů jsem vybrala 4 kandidáty, které jsem pozvala do druhého výběrového kola. Jednotliví kandidáti se v určitých aspektech od sebe lišili (délkou praxe, manažerskými zkušenostmi, vyšší vzdělání, věkem atd.), ale všichni v celkovém pojetí vyhovovali kritériím výběru, které vycházely z úrovně kompetenčního modelu a požadavků na obchodního a marketingového manažera pro XYZ, s.r.o. Ostatním kandidátům jsem (osobně, elektronicky nebo po telefonu) citlivým způsobem sdělila, že nebyli vybráni do dalšího kola.

Jelikož se v dalších částech této případové studie zabývám hodnocením kompetencí kandidátů ve druhém výběrovém kole, uznala jsem za vhodné stručně popsat jednotlivé kandidáty, aby bylo možné si o nich vytvořit lepší představu. Pro kandidáty jsem použila pracovní název kandidát A, kandidát B, kandidát C, kandidát D.

Kandidát A byl zkušený manažer s 20 letou pracovní zkušeností, kdy posledních 13 let působil v oblasti obchodu. Jeho marketingová zkušenost byla založena na přípravách marketingových analýz a promo akcí. Svou kariéru vybudoval ve dvou významných mezinárodních organizacích prodávající profesionální stavební nářadí a přes pozici regionálního obchodního manažera zastával funkci obchodního manažera,

⁸³ VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5, s. 36

kde zodpovídal za reorganizaci obchodního oddělení. V posledních pěti letech pracoval pro soukromě vlastněnou organizaci, která se zabývala prodejem lepidel určených pro stavební odvětví, jako manažer pro strategický rozvoj obchodu. Měl zkušenosti v řízení týmu 15 lidí. Ekonomické vysokoškolské vzdělání si neustále doplňoval obchodními a marketingovými kurzy. Hovořil plynně anglicky. Neviděl možnost růstu v rámci malé soukromě vlastněné organizace, kde dosud pracoval. Chtěl se vrátit do struktur velké mezinárodní organizace, kam patřila organizace XYZ, s.r.o.

Kandidát B byl zkušený manažer s 15 letou pracovní zkušeností zejména v rámci mezinárodních organizací působících ve stavebním odvětví. Svou kariéru začal v oblasti výroby, kdy měl na starosti technickou oblast a před 8 lety se přesunul do oblasti prodeje, kde působil nejdříve jako technicko-obchodní zástupce a později 4 roky jako technicko-obchodní manažer, pro významnou zahraniční organizaci, zabývající se výrobou a prodejem komponentů z plastů pro stavební a automobilové odvětví. Řídil tým 5 pracovníků. Zastřešoval technický marketing. Měl technické vysokoškolské vzdělání. Hovořil plynně německy a anglicky. Motivací ke změně mu bylo to, že v rámci organizace, ve které tento kandidát pracoval, již neviděl možnost osobního růstu, jelikož manažer divize byl cizinec dosazený z centrály organizace. V rámci působení pro organizaci XYZ, s.r.o. viděl velký prostor pro využití svých technicko-obchodních zkušeností a současně měl zájem přijmout řízení většího týmu pracovníků než dosud řídil.

Kandidát C byl zkušený manažer s 14 letou zkušeností zejména z obchodu. Marketingové zkušenosti získával až v posledních 5 letech, kdy se podílel na přípravách marketingových aktivit organizací. Tento kandidát založil svou kariéru u jedné významné mezinárodní organizace vyrábějící střešní krytiny, která za dobu svého působení dosáhla ve svém segmentu 75 procentní podíl na trhu. V posledních pěti letech působil na pozici obchodního manažera a řídil tým 10 pracovníků s téměř stejným organizačním složením, jako měla organizace XYZ, s.r.o. Své technické vysokoškolské vzdělání si neustále doplňoval obchodními a marketingovými kurzy. Hovořil plynně anglicky. Motivací ke změně mu bylo to, že neviděl možnost kariérního růstu v rámci stávající organizace (měl ambice získat tam pozici generálního ředitele, avšak tato pozice byla obsazena zahraničním manažerem). V pozici obchodního a marketingového

manažera pro organizaci XYZ, s.r.o. shledal pro sebe osobní růst z pohledu získání a prohloubení větších zkušeností v oblasti marketingu.

Kandidát D byl zkušený manažer s 12 letou praxí v obchodu a marketingu. V posledních pěti letech postoupil z pozice seniorského manažera pro rozvoj klíčových zákazníků na pozici manažera obchodního rozvoje pro český a slovenský trh. V této pozici úzce spolupracoval s oddělením marketingu a nepřímo koordinoval jeho činnost. Měl zkušenosti s řízením týmů 7–15 pracovníků. Ekonomické vysokoškolské vzdělání si průběžně doplňoval obchodními a marketingovými kurzy. Hovořil plynule anlicky i německy. Svépomocí si postavil vlastní dům – stavařina byla pro něj vždy velký koníček, jeho otec a bratr byli stavební inženýři. Motivace ke změně: stavební odvětví byla pro něj výzva a cítil se být připraven využít své zkušenosti z dynamického obchodního prostředí rychloobrátkového trhu ve stavebním odvětví, kde organizace XYZ, s.r.o. působila.

4. etapa, hodnocení vybraných kandidátů (2. výběrové kolo)

Druhé kolo výběru bylo provedeno za účelem hlubšího poznání úrovně kompetencí vybraných kandidátů z prvního výběrového kola. Druhé výběrové kolo bylo zorganizováno pod vedením zkušeného psychologa a manažera pro klíčové zákazníky. Oba posuzovatelé byli zkušení hodnotitelé s letitou praxí zejména jako assessoři z Assessment Centre a Development Centre. Metoda Assessment Centre, která je v odborné literatuře a praxi doporučována jako validní metoda výběrového řízení, nebyla v tomto případě výběru zvolena a to proto, že manažeři zastávající vrcholné funkce, jako jsou právě pozice obchodních a marketingových manažerů, se z důvodu prozrazení na trhu, odmítají Assessment Centre zúčastnit. Zaznamenali jsme, že lidé, kteří jsou v době hospodářské krize zaměstnaní, se více obávají prozrazení, než tomu bylo v předchozích letech. Z tohoto důvodu jsme museli od záměru zorganizovat Assessment Centre upustit.

Pro validní výběr kandidátů, jsme tedy zvolili další vhodné metody hodnocení. Po dohodě s organizací XYZ, s.r.o. byly vybrány dvě náročné metody hodnocení

kompetencí, které svým zaměřením zahrnují sledování všech klíčových kompetencí uvedených v kompetenčním profilu obchodního a marketingového manažera:

- competency based interview (CBI);
- případové studie.

Každý ze čtyř kandidátů byl samostatně podroben důkladnému hodnocení v rozmezí 4–5 hodin a v průběhu jednoho týdne se ho všichni zúčastnili.

Competency based interview (CBI)

Metoda pod názvem competency based interview (dále jen CBI) je náročná technika rozhovoru s cílem identifikovat klíčové manažerské kompetence na základě identifikace a analýzy minulých událostí, které kandidát řešil. Metoda CBI zkoumá, jak se lidé chovají v konkrétních kritických situacích a jak řeší složité situace. Metoda CBI se soustřeďuje na poznání toho, co kandidát opravdu dělal.

Přístup v této metodě vychází z předpokladu, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnu. Výběr tématu, události či projektu je v metodě CBI klíčový, a proto se zde klade důraz na přípravu tazatele. Téma, které je vybráno v CBI metodě, svojí povahou má obsahovat požadované chování, které charakterizují měřené kompetence.

Rozsah rozhovoru metodou CBI je podmíněný počtem sledovaných kompetencí a současně skutečností, zda se v této situaci kandidát někdy ocitl, z tohoto důvodu je možné rozebírat i více druhů projektů nebo úkolů, na kterých kandidát pracoval.

V rámci tohoto procesu jsme se při aplikaci CBI metody drželi zásad podle Kubeše, Spillerové a Kurnického⁸⁴ a proces aplikace postupoval v několika na sebe navazujících krocích, jako je uvedení do rozhovoru a navození příjemné atmosféry,

⁸⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjímání manažerů*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9, s. 87

striktního držení se projevů chování a rozhovor je třeba koncentrovat na podstatné konkrétní kroky vypovídající o kompetenci.

Jedním z problémů, na který jsme narazili, bylo, že někteří kandidáti se o jednotlivých úlohách tak rozpovídali, že bylo nutné vracet kandidáty k jádru věci. Tato metoda z tohoto důvodu zabrala nejdelší čas v porovnání s ostatními zvolenými metodami.

Důležitou součástí metody CBI bylo nahrávání rozhovoru (se souhlasem kandidáta), pro případ, že by bylo nutné při následné analýze kompetencí znovu rozhovor nebo jeho části vyslechnout. Příklad záznamového archu, který v případové studii byl hodnotitely použit, uvádím v příloze C.

Řešení případových studií

Metodu řešení případových studií jsme se rozhodli využít zejména pro její schopnost analyzovat kompetence kandidátů, jako jsou například koncepční myšlení, strategické rozhodování, zvládnutí rizika a proaktivita.

Pro výběr obchodního a marketingového manažera byly použity fiktivní případové studie, na jejichž základě měl kandidát navrhnout svůj způsob řešení. Důležitou součástí hodnocení, kromě přístupu k řešení problémů, bylo uvedení důvodu svého rozhodnutí. V těchto důvodech byly většinou podkryty i kompetence, které použil při řešení problému prezentovaném v případové studii. Příklad použité případové studie uvádím v příloze D.

V druhém výběrovém kole, na přání zadavatele projektu, byli kandidáti podrobeni psychodiagnostickým metodám, které měly za úkol měřit složky osobnosti, předpoklady a potenciál kandidáta. Nevýhodou psychodiagnostických metod, oproti

metodám zjišťujícím kompetence, je to, že popisují, co všechno kandidát může dělat, k čemu má blízko, k čemu daleko, ale závazně neříkají, co kandidát nakonec bude dělat a s jakým výsledkem, neboť na něj působí celá řada dalších vlivů jako je motivace, firemní kultura apod. Z tohoto důvodu výsledky z psychodiagnostických metod byly spíše doprovodným materiálem při výběru finálního kandidáta a zejména posloužily při pohledu, které kompetence by mohli kandidáti ještě rozvíjet či zda již dosáhli limitu svých možností.

Psycholog v tomto našem případě vybral zásobu testů zaměřenou na hlavní osobnostní preference, potenciál pro práci se zákazníkem, zvládání stresových situací a efektivní výkon.

V oblasti zaměřené na hlavní osobnostní preference byl využit MBTI dotazník osobnosti, který se zaměřil na sledování extroverze a introverze, myšlení a cítění, intuice a smysly, usuzování a vnímání. Dalším dotazníkem osobnosti byl použit VAK, který se zaměřoval na zjištění způsobů, jak kandidát získává informace (zvukový, zrakový či hmatový). V oblasti potenciálu pro práci se zákazníkem byl využit dotazník SKASUK, který se zaměřil na extroverzi, potřeba sociální pochvaly, asertivita, empatie, motivace pomáhat, sebepoznání, motivace k výkonu a frustrační tolerance. V oblasti zvládání stresových situací byl využit dotazník SVF 78, který byl založen na zjištění pozitivních a negativních způsobů zvládání stresových situací. Z oblasti efektivního výkonu byl využit test pozornosti D2, který se zaměřil na sledování kvality a kvantity práce při stresových situacích a chybovost.

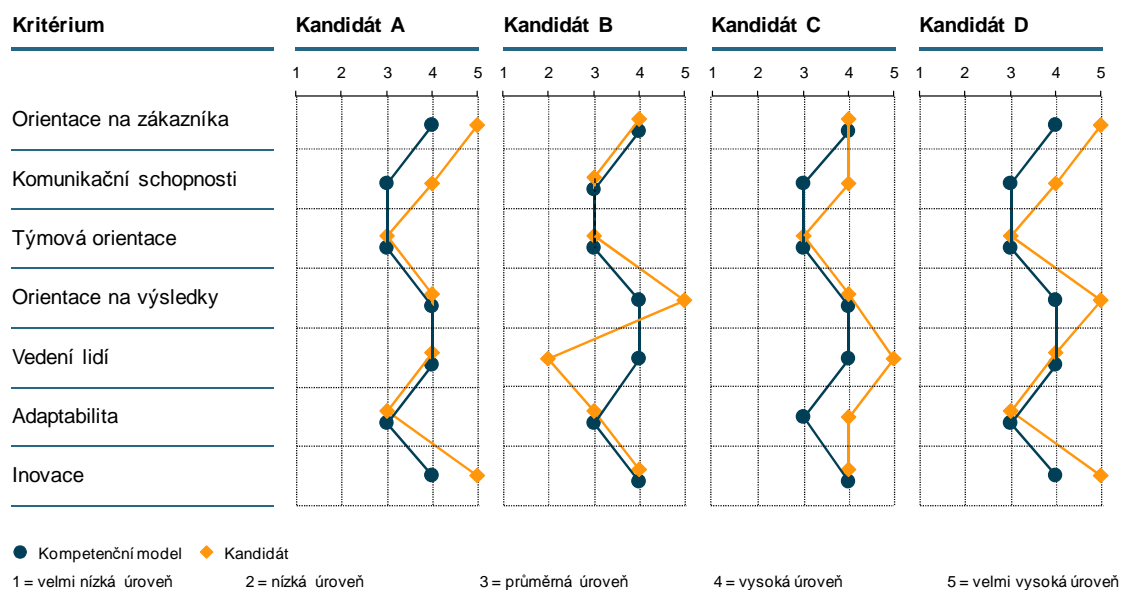
Analýza hodnocení kandidátů

K vzájemnému posouzení kandidátů jsem společně s manažerem pro klíčové zákazníky a psychologem porovnávala výsledky hodnocení jednotlivých kompetencí. Postup byl takový, že jsme nejdříve vyhodnotili úroveň dosažených kompetencí u každého kandidáta zvlášť. V tomto případě jsme shrnuli výsledky z metody CBI, metody případových studií a výběrové metody polostrukturovaného pohovoru z prvního výběrového kola. Následujícím krokem bylo porovnat úroveň kompetencí jednotlivých kandidátů s úrovní kompetencí stanovenou v kompetenčním modelu. Tímto porovnáním

jsme získali přehled, jak se kompetence kandidátů blíží či odlišují od očekávaných projevů chování obchodního a marketingového manažera XYZ, s.r.o.

Porovnání úrovně dosažených kompetencí kandidátů s nastaveným kompetenčním profilem jsem přehledně zpracovala do následujícího grafu.

Graf 4: Porovnání dosažených úrovní kompetencí kandidátů s kompetenčním modelem



Zdroj: autorka

Z výše uvedeného grafu je patrné, že všichni kandidáti dosahovali průměrných i nadprůměrných hodnot. Kromě jednoho kandidáta všichni dosahovali všemi svými kompetencemi úrovně požadované v kompetenčním modelu. Celkově jsme zjistili, že se jedná o velice zkušené kandidáty, jejichž úroveň sledovaných kompetencí často předčila i očekávání na kompetence obsazované pozice.

Při rozhodování, kteří z těchto kandidátů by měli postoupit k představení vedení organizace XYZ, s.r.o., jsme dospěli k názoru, že kromě kandidáta B představíme všechny kandidáty. Přestože kandidát B měl velmi vysokou úroveň kompetence orientace na výsledky (byl vynikající v dosahování stanovených cílů, v překonávání překážek a v odstraňování nadbytečných procesů), byl z výběrového řízení vyřazen,

jelikož významně zaostával v požadované úrovni kompetence vedení lidí. Výsledky z hodnocení kandidáta B ukazují, že jde spíše o specialistu než o pracovníka s manažerským potenciálem. Tento závěr potvrdily i výsledky z psychodiagnostických metod, ve kterých bylo vyhodnoceno, že dosahuje limitu svého manažerského potenciálu.

Organizaci XYZ, s.r.o. jsme nakonec vybrali 3 finální kandidáty (kandidáta A, kandidáta C a kandidáta D), které jsme považovali za dostatečně zkušené manažery vyhovující kritériím výběru.

5.4 Osobnostní shoda

V této poslední etapě náborového procesu došlo k představení 3 finálních kandidátů vedení organizace. Při osobním pohovoru s kandidáty, si vedení organizace ověřilo znalosti, dovednosti, zkušenosti a způsobilosti jednotlivých kandidátů. Cílem tohoto představení bylo však také zjistit, zda-li se jednotliví kandidáti shodovali s kulturou a hodnotami organizace. Dalším důležitým cílem tohoto setkání bylo zjistit, zda-li mezi vedením organizace a kandidáty existovala shoda v osobnostní složce jako je charisma, dynamika osobnosti či jiné charakterové vlastností. Zjednodušeně řečeno, vedení organizace ke svému rozhodnutí o výběru finálního kandidáta zvažovalo i to, se kterým z těchto kandidátů by se jim nejlépe spolupracovalo. K tomuto rozhodnutí bylo nezbytné získat objektivní reference, které měly za úkol potvrdit, případně vyvrátit představu o kandidátovu chování v pracovní roli. Teprve na základě všech těchto analýz, se organizace mohla rozhodnout.

Získávání referencí

Jako nástroj pro rozhodování o závěrečném výběru vhodného kandidáta slouží zadavatelské organizaci objektivní reference. Armstrong⁸⁵ uvádí: „Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvod odchodu ze zaměstnání (pokud je to relevantní), výši platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci / absence).“ Podle mého názoru při získávání referencí není nezbytné získávat informaci o výši platu či platovém tarifu. V případě, že se klient rozhodne určitého kandidáta přijmout, dohodne s ním plat, který je pro obě strany akceptovatelný.

Objektivní reference se obvykle získávají od minimálně 3 osob, které s kandidátem v minulosti úzce spolupracovali. Nemohli jsme ale kontaktovat

⁸⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, s. 374

kandidátova stávajícího zaměstnavatele, tím bychom mu mohli způsobit i určité komplikace v případě, že se nakonec organizace XYZ, s.r.o. rozhodne pro jiného uchazeče. Třemi osobami, které poskytly na kandidáty reference, byli bývalí spolupracovníci (nadřízený, kolega a podřízený). Hroník doporučuje i systém dvou nezávislých referencí: „Nezávislost referencí znamená, že nejsou poskytovány od 2 lidí z téže firmy, ale jsou poskytovány lidmi, kteří se vzájemně neznají.“⁸⁶ Vždy je v rámci získávání referencí důležité otevřeně diskutovat také o slabých stránkách kandidáta, přestože lidé mají tendenci hovořit pouze o těch pozitivních. Reference mohou mít různou podobu. Mohou být získané v písemné formě (například osoba poskytující reference vyplňuje na míru připravený dotazník) nebo ve verbální podobě (získané při osobním nebo telefonickém rozhovoru). V této případové studii jsem na finální kandidáty získávala reference po telefonu.

Závěrečný výběr vhodných kandidátů

Představení třech finálních kandidátů jsme naplánovali tak, aby se ho zúčastnilo vedení organizace, generální ředitel s personálním manažerem, v rámci jednoho dne. Jednotlivé kandidáty jsme osobně představili v osobním výběrovém rozhovoru, který vedl generální ředitel společně s personálním manažerem. Na konci všech rozhovorů si vedení vzalo čas na rozhodnutí. Druhý den jsme byli informováni, že přestože všichni tři kandidáti se zdáli být vhodnými na obsazení pozice obchodního a marketingového manažera, rozhodli se představit jen dva z nich obchodnímu řediteli divize stavebních materiálů pro střední a východní Evropu k posouzení. Preferovaní kandidáti byli kandidát C a kandidát D. Důvod, proč vyřadili kandidáta A byl ten, že mezi ním a generálním ředitelem nezafungovala určitá chemie, osobnostní shoda, která by podnítila vzájemnou spolupráci. Na základě osobního setkání kandidáta C a kandidáta D s ředitelem divize stavebních materiálů pro střední a východní Evropu a posouzení získaných referencí na oba kandidáty, se organizace rozhodla přijmout kandidáta D. Důvodem rozhodnutí bylo to, že u kandidáta C neměli pocit dlouhodobé motivace,

⁸⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 307 s. ISBN 80-7226-161-4, s. 76

jelikož aspiroval na pozici generálního ředitele u svého zaměstnavatele a organizace XYZ, s.r.o. mu zatím nemohla nic podobného nabídnout. Vybranému kandidátovi D byla pozice nabídnuta a on ji přijal.

5.5 Závěrečné zhodnocení případové studie

Úspěšným umístěním kandidáta potvrdila tato případová studie vhodnost aplikace kompetenčního modelu, do procesu získávání a výběru kandidátů na pozici obchodního a marketingového manažera pro organizaci XYZ, s.r.o. v době hospodářské krize.

Sám generální ředitel mi po uzavření projektu osobně poděkoval a sdělil mi, že za celou svou pracovní kariéru ještě nezažil, že si pro jednu pozici mohl vybírat z tolika seniorních kandidátů. Neměl prý ani potřebu přemýšlet, jak měl ve zvyku, zda-li je na trhu ještě někdo lepší.

Skupinu dostatečně zkušených kandidátů se nám podařilo sestavit nikoliv díky období hospodářské krize, kdy by mohlo být plno volných seniorních uchazečů na trhu práce, ale jak z případové studie vyplynulo, zejména proto, že jsme náš profesionální přístup získávání a výběru kandidátů opřeli o jednoznačný popis požadovaných projevů chování, vycházejících z kompetenčního modelu obsazované pozice.

Takto sestavené požadované projevy chování vhodného kandidáta reflektovaly nejen na požadavky z interního prostředí organizace, ale i na požadavky z externího prostředí. V rámci interního prostředí se metodou focus group dosáhlo, že se k těmto požadavkům nevyjadřovala jen úzká skupina lidí (generální ředitel a personální manažer), ale celá řada pracovníků, se kterými dosazený pracovník měl za úkol spolupracovat (kolegové a tým podřízených pracovníků).

Tento holistický přístup pomohl nejen organizaci při výběru a přesném stanovení požadavků na kandidáta, ale i kandidátovi, jelikož byl jasně obeznámen s očekáváním organizace a její kulturou, což vedlo k jeho dlouhodobému zaměstnání, dosáhla se ideální shoda.

Díky kompetenčnímu modelu jsme při získávání kandidátů rozšířili okruh cílových organizací určených k identifikaci kandidátů o organizace, které se zabývají prodejem a distribucí produktů s nízkoropočtovou marží. Tento krok se nám osvědčil, jelikož umístěného kandidáta jsme právě zde našli. Organizaci XYZ s.r.o. tak nabídl své cenné obchodní kompetence, jejichž využití se v době dopadu hospodářské krize do stavebního průmyslu projeví jako konkurenční výhoda.

Ačkoliv se mnoho s organizací od roku 2010, kdy proběhla tato případová studie, změnilo (došlo k reorganizaci struktur napříč jednotlivými divizemi koncernu), umístěný kandidát v organizaci stále pracuje a jsou na něj poskytovány jen velmi pozitivní reference. Samotný pracovník mi potvrdil, že je v organizaci velmi spokojený a přiznal, že kdybychom ho tenkrát neoslovili obsazovanou pozicí, ani by netušil, jak zajímavá, náročná, ale současně i plná výzev je práce obchodníka ve stavebním průmyslu.

Jako nevýhoda kompetenčního modelu v této případové studii byla značná náročnost na jeho přípravu. Kompetenční model jsme skládali na míru organizace. Jeho sestavování bylo nejen časově náročné, ale byla zapotřebí i určitá předchozí zkušenost s ním. Aby byl kompetenční model funkční, nesměl být příliš složitý, aby ho odpovědní pracovníci mohli využívat.

Já jako konzultant pracující na této případové studii, mohu však jen pozitivně reflektovat na použití výše uvedeného holistického přístupu k tvorbě kompetenčního modelu, díky němuž jsem měla přesnou představu o kritériích výběru, věděla jsem, jak se zaměřit při executive search na nalezení jasného profilu kandidáta a nemohla jsem se tak vzdálit očekávání vedení organizace.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout nástroj, který by byl účinný v procesu získávání a výběru pracovníků právě v této turbulentní době hospodářské krize. Výsledky diplomové práce potvrdily správnost zvolené metodologie přístupu k řešení diplomové práce, jelikož se zakládala na širokém spektru dat, studiu shromážděné domácí a zahraniční odborné literatury, rozhovorech s experty z různých oblastí, internetových zdrojích a především praktickém příkladu. Kombinací takto širokého zdroje informací a propojení teoretických východisk s praktickým příkladem jsem se dopracovala k robustním výsledkům.

V první řadě bylo pro mně důležité pochopit hospodářskou krizi jako výchozí bod ke změnám chování organizací a jejich zaměstnanců, jejího dopadu na myšlení manažerů, na identifikaci chybějících kompetencí v organizacích a u jednotlivců. Tento externí fenomén hospodářské krize ve velké míře ovlivnil i samotný proces výběru pracovníků v organizacích.

Po více než 15 letech prosperity a hospodářského růstu náš region střední a východní Evropy, kam patří Česká republika, byl zasažen v roce 2007 hospodářskou krizí, která začala hypoteční krizí v Americe a po pádě banky Lehman Brothers přerostla v globální hospodářskou krizi. Jelikož ekonomika představuje propojenou soustavu, krize zasáhla v různé míře všechny průmyslové odvětví světa. Česká republika má proexportně orientovanou ekonomiku směrem na Německo, ale i Rusko, a tak hloubka dopadu krize ve velké míře závisela nejen od vývoje domácího odbytu, ale i od situace v těchto zemích. Hospodářská krize citelně zasáhla nejen malé a střední organizace, ale i velké nadnárodní koncerny. Ovlivnila tak i personální činnosti těchto organizací, které musely čelit novým neatraktivním výzvám jako je například propouštění zaměstnanců, ale i potřebě identifikovat chybějící kompetence v organizacích právě z důvodu vlivu z externího (podnikatelského) prostředí a kladení vyšších nároků na pracovníky. Pracovníci byli nuceni rychle se přizpůsobit vzniklé situaci, kdy organizace přistupovaly k restrukturalizačním činnostem. Z důvodu strukturální změny na trhu v mnoha případech došlo ke změně strategického směřování organizace a k přehodnocení obchodního modelu, pod kterým organizace dopoud

fungovala. Vrcholoví manažeři pod dramatickým tlakem poklesu poptávky, s tím přímo úměrně souvisejícího poklesu prodeje, byli nuceni rychle a flexibilně reagovat na externí podmínky na trhu, které byly mimo jejich kontrolu.

Právě z těchto důvodů bylo potřebné inovativně přistoupit k identifikaci kompetencí pracovníků na klíčových pozicích, což znamenalo zvýšenou komplexitu výběru zaměstnanců. V mnoha případech se organizace pro získání klíčových talentů obracely na externí specializované personální agentury, které byly též nuceny flexibilně zareagovat na výzvy a přehodnotit doposud používané metody a koncepty výběru zaměstnanců. Do popředí se dostávali i inovativní přístupy jako například interim management anebo zaměstnávání agenturních zaměstnanců. Tímto způsobem mohly organizace krátkodobě čelit výzvám a doplnit chybějící kompetence, popřípadně flexibilně reagovat na výkyvy ve vývoji poptávky a tím pádem na kolísavou potřebu pracovní síly.

Jednou z neklíčovějších otázek na straně organizace, ale i na straně personálních agentur, byla otázka změny anebo doplnění doposud používaných modelů při výběru pracovníků. Jakým způsobem doplnit doposud používaný proces, aby nejlépe reflektoval nejen na identifikaci požadavků na pracovníka (jeho kompetence k vykonávání pracovního místa), ale i na spolehlivé prověření, zda daný pracovník skutečně vládne požadovanými kompetencemi. Bylo nutné dosáhnout ideální shody nejen mezi interními požadavky organizace, ale i požadavky vyplývajícími ze změn externího podnikatelského prostředí v období hospodářské krize. Dosáhnutí ideální shody totiž minimalizuje riziko možných nekompetentních rozhodnutí manažera, které mohou vést k rychlému úpadku organizace zejména v krizovém období a zároveň zabezpečí dlouhodobou spolupráci mezi organizací a pracovníkem z důvodu sdílení stejných hodnot. Koncept kompetenčního modelu se projevil jako ideální nástroj pro naplnění těchto potřeb, jelikož svým holistickým přístupem reflektoval nejen na požadavky organizace obsazující pracovní pozici, ale i na požadavky na trhu při identifikaci potřebných kompetencí.

Jak ukázaly výsledky praktického příkladu (mé případové studie), koncept kompetenčního modelu je účinným nástrojem a jeho zařazení do procesu výběru zaměstnance přináší značné množství výhod. Hlavní přínos spočívá v holistickém

přístupu při identifikaci kompetencí. Kromě toho, že za pomoci tohoto kompetenčního modelu se identifikují na míru šité kompetence pro organizaci a pracovní pozici, se pomocí tohoto modelu dosáhne i stanovení vah pro jednotlivé kompetence, což je předpokladem objektivního výběru jednotlivých kandidátů. Aktivity spojené s hodnocením kompetencí kandidátů, jako je například polostrukturovaný pohovor, řešení případových studií a competency based interview, jsou zárukou toho, že se odhadne skutečné chování kandidáta a pravděpodobnost jeho chování v určitých situacích. V tomto případě se nejedná jen o intuitivní byť expertní odhad, ale jde o syntézu názorů několika posuzovatelů z různých funkcí v rámci organizace a mimo ni, na základě čehož je pravděpodobnost odhadu projevu chování kandidáta velmi vysoká.

Náročnost kompetenčního modelu spočívá hlavně v tom, že ho není možné unifikovat a musí být přizpůsobený jednotlivým organizacím a pozicím. Práce s kompetenčním modelem je poměrně časově náročná a předpokládá též intenzivnější interakci s kandidáty.

Praktický příklad, který jsem představila, potvrdil přínos kompetenčního modelu v procesu výběru a přes jeho časovou náročnost, byl pozitivně hodnocen nejen generálním ředitelem organizace, ale i samotným kandidátem. Generální ředitel mně osobně poděkoval, jelikož všichni doporučení kandidáti pozvaní k osobnímu rozhovoru byli velice fundovaní a tím získal jistotu správného výběru. Profesionalitu celého výběrového procesu a správnou identifikaci kompetencí pro představu, co práce v organizaci obnáší, včetně odhadu osobnostní shody s kulturou a hodnotami organizace jako zárukou spolupráce, mi přiznal i kandidát. S kandidátem jsem nedávno hovořila, nadále pracuje v této konkrétní organizaci a je velmi spokojený a motivovaný i po dvou letech působení v ní. Já osobně mohu reflektovat na přínos kompetenčního modelu pro externí organizaci (executive search společnost), která vykonávala samotný proces získávání a výběru. Napříc časové náročnosti tohoto holistického přístupu k identifikaci požadovaných kompetencí, pochopení trhu a „filozofie“ organizace, se mi tento model v praxi velmi osvědčil, jelikož vedl k přesnému profilu kandidáta, kterého jsem po dobu fáze vyhledávání hledala na trhu. Čas strávený identifikací kompetencí a složení profilu kandidáta se mi vrátil při jeho výběru, který byl cílený a umožnil mi okamžitě identifikovat a vyloučit kandidáty, kteří by dané pozici nevyhověli. Toto vyústilo

k představení velmi silných kandidátů a spokojenosti nejen na straně organizace, ale i na straně umístěného kandidáta. Uvedený model se mi osvědčil a dál jsem jej v praxi personálního konzultanta aplikovala.

Závěrem bych ráda dala personálním organizacím na zvážení aplikovatelnost konceptu kompetenčního modelu, až nastanou ve společnosti i podmínky hospodářského růstu. Ačkoliv jsem ještě kompetenční model v těchto podmínkách netestovala, umím si představit jeho přínos v náborovém procesu zejména z důvodu holistického přístupu k identifikaci kompetecí kandidáta, objektivitě jeho posouzení a robustnosti výstupů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1. vyd. 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1. vyd. 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 1. vyd. 2001, 376 s. ISBN 80-7178-479-6.

FINLAY, W., COVERDILL, J.E. *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*. Cornell University Press, 2007. 215 s. ISBN -13:978-0-8014-3927-8

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 1. vyd. 2007. 175 s. ISBN 978-80-251-1522-0

HENRY, J. at al. *Creativity, Cognition and Development*. The Open University Business School. 1 ed. reprinted, Hampshire, United Kindom: 2007. 261 s. ISBN 978-0-7492-2756-2.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 307 s. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, F. a kol. *Kompetenční modely: Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 132 s. 2008. ISBN 978-80-904133-2-0

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAMES, P. *88 mistakes interviewers make – and how to avoid them*. 1st ed. New York, USA: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1988. 252 s. ISBN 0-8144-5906-4

KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časek krize. Jak se dostat do potíží a jak se dostat z potíží: zkušenostize světové recese let 2007 až 2009*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti*. 1. vyd. 21. svazek. Praha: Mowshe, 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, J., *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KRAJŇÁKOVÁ, E., ANDREJKOVIČ, M. *Trendy na trhu práce pod vplyvom hospodárskej krízy. Sborník mezinárodní konference: Jak dál po krizi*. 1. díl. Praha: VŠE Oeconomica, 2010. 234 s. ISBN 978-80-245-1702-5.

KRESSOVÁ, P. *Co se skrývá pod způsobilostmi manažerů? Sborník mezinárodní vědecké konference: Nová teorie ekonomiky a managementu v organizaci*. 2. díl. Praha: VŠE Oeconomica, 2006. 743 s. ISBN 80-245-1091-X.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti vyjíměčných manažerů*. 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Dotisk 2005, 2003. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0.

SIMON, H. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol.. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, 377 s., ISBN 978-80-7367-313-0, s. 185

THURMAN, C. *Start your own Executive Recruiting Service*. 2nd ed. Canada: Entrepreneur Press, 2003. 222 s. ISBN -13:978-1-59918-126-4

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

VEBER, J., a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

ZSILINSZKY, L. *Výběr vrcholových manažerů a specialistů ve spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi*. Praha, 2009. Bakalářská práce. Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, Katedra andragogiky. Vedoucí bakalářské práce Vlastimil K. Vyskočil

Internetové zdroje:

BELDOVÁ, M. *Přijďte, potřebujeme vyházet lidi. Interim Management*. In: PPPartners [online]. 14.04.2011 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.pppartners.cz/press/prijedte-potrebujeme-vyhazet-lidi/>

BURKOVÍČ, R. *Agentury práce: Jejich úloha v době krize a rostoucí nezaměstnanosti*. In: Personalista.com [online]. 01.03.2010 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/agentury-prace-jejich-uloha-v-dobe-krize-a-rostouci-nezamestnanosti.html>

CSU. *Analýza vývoje průmyslu*. In. czso.cz online] 2012 [cit.2012-03-09] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/75590044BD56>

CT24 *Bankrot Lehman Brothers urychlil světovou krizi*. In. ceska televize.cz [online] 14.09.2011 [cit.2012-01-08] Dostupné z: (<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/66775-bankrot-lehman-brothers-urychlil-svetovou-financni-krizi/>)

DELOITTE. *Novinky z oblasti problematiky lidských zdrojů . HR zpravodaj*. [online časopis] 2009- [cit 2012-01-12]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz\(cs\)_hr_zpravodaj_010609.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/cz(cs)_hr_zpravodaj_010609.pdf)

GRAFTON. *Průzkum mezi uchazeči o zaměstnání*. 2011- [cit 2012-02-28]. Dostupné z http://www.grafton.cz/images/stories/cz/PR_MEDIA/January2011_CZ.pdf

HEWITT ASSOCIATES. *Vliv finanční krize na HR v České republice*. In. ekonomikaamanagement.cz [online] 2009 [cit 2012-01/12]. Dostupné z <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFilephp?Keylang=cz>

KAVANOVÁ, M. *Doba přeje interim managementu*. In. HR news [online] 2012 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/hr-glosy/doba-preje-interim-managementu-id-1080793#ixzz1ocDKcWF2>

KURZY *Investice*. In. [Kurzy.cz](http://www.kurzy.cz) [online] 2012 [cit.2012-03-09] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

MAREK, D. *HDP ve 4. čtvrtletí 2011: Revize mírně k lepšímu*. In. [Patria.cz](http://www.patria.cz) [online] 09.03.2012 [cit.2012-03-29] Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2024823/hdp-ve-4-ctvrtleti-2011-revize-mirne-k-lepsimu.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: POPIS PROCESU TVORBY A VYUŽITÍ KOMPETENČNÍHO MODELU PŘI NÁBOROVÉM PROCESU V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE

Seznam tabulek

TABULKA 1: VYTVOŘENÝ KOMPETENČNÍ MODEL OBCHODNÍHO A MARKETINGOVÉHO MANAŽERA SPOLEČNOSTI XYZ, S.R.O.

TABULKA 2: SROVNÁNÍ HODNOCENÍ ÚROVNĚ POŽADOVANÝCH KOMPETENCÍ OBCHODNÍHO A MARKETINGOVÉHO MANAŽERA OD ČLENŮ ORGANIZACE XYZ, S.R.O.

Seznam grafů

GRAF 1: ZMĚNY V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE V ČESKÉ REPUBLICE, 2009

GRAF 2: ZMĚNY V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH V DOBĚ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE V ČR

GRAF 3: ROZBOR CELKOVÉHO POČTU OSLOVENÝCH KANDIDÁTŮ NA POZICI OBCHODNÍHO A MARKETINGOVÉHO MANAŽERA

GRAF 4: POROVNÁNÍ DOSAŽENÝCH ÚROVNÍ KOMPETENCÍ KANDIDÁTŮ S KOMPETENČNÍM MODELEM

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK NA ZJIŠTĚNÍ ÚROVNĚ KOMPETENCÍ	I
PŘÍLOHA B1– ČÁST FORMULÁŘE PRO POLOSTRUKTUROVANÝ POHOVOR	II
PŘÍLOHA B2– ČÁST FORMULÁŘE PRO POLOSTRUKTUROVANÝ POHOVOR	III
PŘÍLOHA C – OTÁZKY NA KOMPETENCI ORIENTACE NA VÝSLEDEK (CBI).....	IV
PŘÍLOHA D – PŘÍPADOVÁ STUDIE	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník na zjištění úrovně kompetencí

DOTAZNÍK

na zjištění úrovně kompetencí obchodního a marketingového manažera pro organizaci XYZ, s.r.o.

Vypracoval

Jméno a příjmení

Datum

Pozice

Prosím označte křížkem ke každé kategorii kompetencí jednu úroveň, kterou by podle Vás měl mít obchodní a marketingový manažer:

Kategorie kompetencí	Kompetence	Úroveň				
		1	2	3	4	5
Orientace na zákazníka	<ul style="list-style-type: none">> Být empatický;> Vést zákaznický vztah;> Balancovat mezi firemními a zákaznickými potřebami					
Komunikační schopnosti	<ul style="list-style-type: none">> Být schopen vést dialog;> Umět naslouchat druhým;> Asertivní jednání;> Komunikovat jasně, zřetelně a strukturovaně;> Být schopen přesvědčit druhé, používat logické argumenty					
Týmová orientace	<ul style="list-style-type: none">> Být schopný navazovat a rozvíjet vztahy na pracovišti;> Spolupracovat s různorodým kolektivem, aby dosáhl společného cíle> Citlivě přistupovat k potřebám druhých					
Orientace na výsledky	<ul style="list-style-type: none">> Udržet úroveň výkonnosti v množství práce;> Dosahovat kvalitu výsledků a stabilitu výkonu;> Zvládnutí stresových situací;> Schopnost analyzovat situaci, identifikovat problém a efektivně použít informace k řešení vzniklé situace					
Vedení lidí	<ul style="list-style-type: none">> Být inspirující pro ostatní (dokáže účinně povzbudit podřízené k dosahování vyšších výkonů)> Schopný rozvíjet druhé (nasměrovat své podřízené, aby plně využili svůj potenciál)					
Adaptabilita	<ul style="list-style-type: none">> Schopný dodržovat termíny a dotahovat stanovené úkoly;> Jednat v souladu s hodnotami, strategií a pravidly chování přijaté organizací;> Být flexibilní (být připraven na změny a pružně na ně reagovat);> Jednat čestně a spravedlivě					
Inovace	<ul style="list-style-type: none">> Využívat neotřelých/kreativních způsobů k řešení problémů;> Otevřenost k dalšímu rozvoji					

1 = velmi nízká úroveň 2 = nízká úroveň 3 = průměrná úroveň 4 = vysoká úroveň 5 = velmi vysoká úroveň

Pokud podle Vás ještě nějaká kompetence obchodního a marketingového manažera chybí a není zahrnuta ve výčtu kompetencí, uveďte ji v následující tabulce včetně její požadované úrovně:

Kompetence	Úroveň				
	1	2	3	4	5

Děkuji za spolupráci

Příloha B1 – Část formuláře pro polostrukturovaný pohovor

OBSERVATIONS – PERSONALITY INTERVIEW

APPLICANT: INTERVIEWER:
 LEVEL: DATE:

	Not at all	To some extent	To a moderate extent	To a large extent	Absolutely	N/A
1. Interest and motivation for the work Gives clear reasons for opting for this position (interest and motivation) Has already done his/her homework as regards our company (e.g. can list research methods/sources); has a realistic view of the industry; poses appropriate questions at the end of the interview Interests and motivation are in line with the requirements/job profile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Self-awareness Is aware of his/her own strengths and weaknesses Realizes where he/she needs to work on himself/herself	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Feedback behavior Reacts to criticism reasonably instead of simply becoming defensive Can constructively formulate own criticisms/objections (provides past examples or when role playing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ability to deal with setbacks Remains composed when things go wrong Can motivate himself/herself after things go wrong	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Working relationships with the team Is able to talk about how teams function and substantiate his comments with his/her own team experience Is a cooperative and supportive team player (e.g. discusses situations in which he/she acted as a cooperative and supportive team player) Can easily integrate into the working group(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Only for senior applicants: leadership skills Is able to discuss his/her leadership experience/management style (personal leadership principles, management-related strengths and areas for development) from various angles Is aware of the challenges of leadership (relationship between team, manager, client)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Assertiveness Can clearly back up his/her own arguments, even when meeting resistance Reacts adeptly and confidently to objections and does not resort to personal attacks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Using one's own initiative Drives tasks proactively (e.g. as shown in past experiences) Takes the initiative (e.g. sets goals and follows through) Is committed to working beyond his/her own area of responsibility (e.g. can talk about a situation in which he/she assumed additional tasks)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Communication skills Communicates in a precise, structured and reliable way (doesn't ramble or babble) Can express him- or herself fluently with good word choice and intonation Interacts properly with conversational partner (listens, asks appropriate & targeted questions, doesn't interrupt) Demonstrates listening with body language: facial expressions, gestures and eye contact	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Language skills Communicates fluently in English	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Personal appearance/borifidence Makes a confident and professional impression without coming across as arrogant Has an approachable and natural demeanor (does not seem insincere) Personal appearance (clothing, hair) is suitable for the position being applied for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Overall impression regarding job knowledge:

Further observations:

Communicates bodily/well/fluently in the following language: _____

Příloha B2 – Část formuláře pro polostrukturovaný pohovor

OBSERVATIONS – TECHNICAL INTERVIEW

APPLICANT: **INTERVIEWER:**
LEVEL: **DATE:**

	Not at all	To some extent	To a moderate extent	To a large extent	Absolutely	N/A
1. Specialist know-how: functional and industry know-how						
Applies...						
1.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e.g. P&L, balance sheet, marketing mix, balanced score card, SWOT analysis, etc.) appropriately						
When working on cases, comes up with realistic assumptions/solutions and has a realistic understanding of quantitative scales (e.g. population sizes or sales in certain industries)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Is good and fast at mental arithmetic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Can contribute own professional knowledge (e.g. knows current hot topics in his/her area of expertise and can discuss these with authority)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quality of work: zero defect						
Does not draw hasty conclusions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quickly recognizes own mistakes and corrects them	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3a. Problem solving: structure						
Sums up task/problem succinctly (e.g. paraphrases quickly)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breaks up task/problem into logical individual segments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refers back to the key points of the approach she/he has conceived (does not lose sight of the big picture)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b. Problem solving: analysis						
Forms realistic initial assumptions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effectively applies own theoretical and practical knowledge to the task	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asks the interviewer for relevant information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recognizes the overall context of the task	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3c. Problem solving: solution & results orientation						
Concentrates on result-relevant aspects (e.g. avoids unnecessary solution steps and asking too many questions)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Does not lose sight of the big picture (e.g. deals with the original problem)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Applies the approach that will produce the quickest solution (Pareto Principle, 80-20 rule)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gets to the point	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mental flexibility						
Quickly includes new information in his/her deliberations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Develops original, atypical solutions and ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Can easily refocus on new topics (check especially when dealing with narrowly-focused specialists)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Behavior under pressure						
Remains confident and calm despite time pressure /disagreement (e.g. does not become irritable)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maintains his/her performance level despite time pressure/disagreement and continues working in a focused manner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Language skills						
Uses specialized English terms confidently	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Personal appearance/confidence						
Makes a confident and professional impression without coming across as arrogant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has an approachable and natural demeanor (does not seem insincere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal appearance (clothing, hair) is suitable for the position being applied for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Overall impression regarding job knowledge:

Further observations:

Communicates badly /well /fluently in the following language: _____

Příloha C – Otázky na kompetenci Orientace na výsledek (CBI)

Společnost	Pozice	Konzultant	
Jméno kandidáta	Kompetence	Datum	
	Sales and Marketing Manager		
	Orientace na výsledek		
<p>Projevy chování</p> <ul style="list-style-type: none"> > Uklízení úrovně výkonnosti při narůstajícím množství práce > Dosahování kvality výsledku a stabilitu výkonu > Zvládnutí stresových situací > Schopnost řešit problém (identifikace, analýza, řešení) 			
<p>UVEDENÍ DO SITUACE</p> <p>Nejmen v době krize, ale také v době hospodářského rozmachu je dosažení plánovaného výsledku jedním z nejdůležitějších úkolů manažera. Často jsou plány stanoveny top-down a nastaveny velmi agresivně. Vzpomeňte si na situaci z Vašeho současného, případně předchozího zaměstnání, ve které jste měli takto agresivně nastavený plán a přišel/a jste o stavající zdroje (lidské, finanční atd.), případně Vám nebyly poskytnuty dodatečné.</p>			
DOTAZ	PROJEVY CHOVÁNÍ	KOMENTÁŘ	BODY
Uvedte prosím konkrétní příklady, jak jste při narůstajícím množství práce zajistil/a udržení úrovně výkonnosti? Které z činností považujete za neúspěšnější a které se Vám naopak neosvědčily?			
Výkonnost má většinou kolísavý charakter. To má přímý dopad na kvalitu výsledku. Uvedte prosím konkrétní příklady, jak kolísala Vaše výkonnost a jakými opatřeními/aktivitami jste dokázal/a stabilizovat výkonnost při udržení kvality výsledku?			
Top-down stanovené agresivní cíle s nedostatečnou podporou jsou na pozici obchodního manažera jedním z největších zdrojů stresu. Uvedte prosím, která fáze realizace plánu ve Vás vyvolala největší stres a jak jste v dané situaci reagoval/a?			
Uvedte prosím 2 největší problémy, se kterými jste se během realizace tohoto plánu setkal/a. Jak a kdy jste je identifikoval/a? Jak jste postupoval/a při jejich analýze? Jaké řešení jste měl/a k dispozici a proč jste se rozhodl/a právě pro Vámi vybrané řešení?			

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Skláma

VÝCHOZÍ SITUACE:

Vášim klientem je významná sklárna, kterou zprivatizovaly a nyní vlastní 4 fyzické osoby. Společnost své výrobky (sklo pro retail i gastronomii a hotely) exportuje do celého světa – jak pod vlastním jménem, tak pod jménem svých klientů.

Silný tlak na cenu a kvalitu výrobků vedly k uzavření několika konkurenčních skláren, úroveň prodejních výsledků klienta však přesto stagnuje, nedaří se získávat trhy uvolněné konkurencí. I když bývá výrobní kapacita téměř pokryta, problémy nastávají především při platbě splátek investic do výroby (byly pořízeny 2 nové výrobní linky).

ÚKOL:

Navrhnete koncepci řešení pro současnou situaci – majitelům se jedná především o

- > Růst zisku společnosti
- > Zrýšlení podílu na retailovém i HORECA trhu v Evropě a Severní Americe
- > Zlepšení cash flow

POPIS:

15minutová příprava, návrh základního řešení, 10 minut prezentace, následuje Q&A

Pouze po interní účely	HODNOCENÍ						
	Obchod znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Finanční znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Schopnost strategického uvažování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Metodologie hodnocení řešení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kreativita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Schopnost využívat modely	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Strukturovanost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Holistický přístup	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chování pod tlakem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	KOMENTÁŘ						
	Zpracoval:						
	Datum:	Podpis:					

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Zsilinszky

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Specifika získávání a výběru pracovníků v době současné hospodářské krize

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 95

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 21

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: Ing. et. Mgr., Dr. Daniel Toth

