

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

PETRA BAYEROVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Psychologické a výběrové testy v rámci Assessment centra společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o./Psychological and selective tests in Assessment center Mondelez Czech Republic s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Bayerová / PKLZ 06

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph. D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce a Olze Leharové ze společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. za poskytnutí rozhovoru, interních materiálů a možnost nezúčastněného pozorování.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Na základě šetření navrhnout adekvátní a fungující systém testování osobnosti a kompetencí v rámci Assessment Centra na pozici Trainee Milka ve společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o.

2. Výzkumné metody:

Pro bakalářskou práci byly použity následující metody - literární rešerše odborné literatury, nezúčastněné pozorování při konání Assessment centra společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o., nestrukturovaný rozhovor s náborovou specialistkou Olgou Leharovou z téže společnosti týkající se Assessment center, použitých metod a obsazované pozice Trainee. Záznam rozhovoru byl sepsán přímo v průběhu jeho konání, kdy autorka práce plnila roli zapisovatele. Zpracování rozhovoru proběhlo ihned po skončení, kdy autorka práce zpracovávala poznámky logicky dle jednotlivých témat a soustředila se především na relevantní informace a zajímavé myšlenky, které z rozhovoru vyplynuly a byly pro praktickou část práce a formulaci doporučení klíčové. Výstupy z nezúčastněného pozorování byly získány na základě poznámek, které si autorka práce v průběhu Assessment centra zaznamenávala, kdy se nejvíce zaměřila na strukturu výběrových a psychologických testů, tedy na měření stanovených kompetencí Trainee Milka.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě použitých metod zjištěná rezerva v oblasti měření motivace v rámci struktury psychologických a výběrových testů pro pozici Trainee Milka společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o., ostatní aspekty pozice jsou vhodně měřeny.

4. Závěry a doporučení:

Zařazení testu motivace do stávající struktury výběrových a psychologických testů pro Assessment centrum realizovaného k obsazení pozice Trainee Milka.

KLÍČOVÁ SLOVA

Assessment centrum, výběrové testy, psychologické testy, kompetence, lidské zdroje.

SUMMARY

1. Main objective:

On the basis of investigation to propose an adequate and efficient system of personality and competencies testing within the Assessment centres for Trainee Milka in Mondelez Czech Republic s.r.o.

2. Research methods:

The chosen methods for this bachelor thesis are - bibliography review of specialized literature, non-participating observation during Assessment center held by Mondelez Czech Republic s.r.o., unstructured interview with Recruitment Specialist Olga Leharová working in the same company based on mentioned topics – Assessment centers, its methods and specific competencies for position Trainee Milka.

3. Result of research:

The investigation has revealed the insufficiency in motivation measuring within structure of psychological and selective testing for the Trainee Milka position in company Mondelez Czech Republic s.r.o., other positions aspects are tested appropriately.

4. Conclusions and recommendation:

The inclusion of test measuring motivation into the current structure of psychological and selective tests in Assessment centre held for the position Trainee Milka.

KEYWORDS

Assessment center, selection tests, psychological tests, competencies, human resources.

JEL CLASSIFICATION

J240 – Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity

J620 – Job, Occupational, and Intergenerational Mobility

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Bayerová Petra
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 6
Téma:	Assessment centrum jako efektivní metoda výběru a rozvoje zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Metody hodnocení a výběru pracovníků, jejich použití, výhody a nevýhody.2. Assessment centrum, jeho předpoklady a východiska.3. Nastavení a organizace procesu hodnocení pomocí assessment centra, postupy a přístupy.4. Využití assessment centra v praxi.5. Komplexní vyhodnocení uvedené metody hodnocení pracovníků, identifikace možností rozvoje.6. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy</i>. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>HRONÍK, F. <i>Hodnocení pracovníků</i>. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-274-1458-2.</p> <p>KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>KYRIANOVÁ, H. <i>Assessment centrum v současné personální praxi</i>. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.</p> <p>STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. <i>Personalistika</i>. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.</p>
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podepsal: Milan Žák
Organizace: Vysoká škola
ekonomie a managementu, o.p.s.
Datum podpisu: 31.1.2014

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko - metodologická část.....	3
2.1	Assessment centrum (AC)	4
2.1.1	Plánování a realizace AC.....	6
2.1.2	Program a metody AC	8
2.2	Psychologické testy v rámci AC	9
2.2.1	Testy osobnosti	16
2.2.2	Testy schopností.....	19
2.2.3	Testy motivace.....	20
2.3	Popis pracovního místa.....	20
2.3.1	Soustava kompetencí a koncept Lomingerových kompetencí	21
2.4	Souhrn teoretických poznatků.....	23
3	Praktická část.....	24
3.1	Představení společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o.....	24
3.2	Historie společnosti	26
3.2.1	Historie Assessment center ve společnosti	27
3.3	Kariéra v Mondelez Czech Republic s.r.o.	28
3.3.1	Studenti.....	29
3.4	Trainee Milka ve společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o.	30
3.4.1	Klíčové kompetence a popis pozice	31
3.4.2	Lomingerovy kompetence	32
3.5	Assessment centrum – Trainee Milka	33
3.5.1	Program Assessment centra.....	34
3.5.2	Stávající struktura AC včetně výběrových a psychologických testů.....	36
3.6	Adekvátní struktura výběrových a psychologických testů pro pozici Trainee Milka	39
4	Doporučení a závěr	42

Přílohy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

Assessment centrumAC

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Popis osobnostních stylů dle dalších parametrů.....	17
Tabulka 2 Základní skupiny kompetencí ze sociálně psychologického pohledu.....	22
Tabulka 3 Průběh Assessment centra při obsazování pozice Trainee Milka.....	35
Tabulka 4 Kalkulace testového souboru LMI v Kč včetně DPH.....	40
Tabulka 5 Shrnutí doporučení testování kompetencí Trainee Milka.....	40

1 Úvod

Doba, kdy personální práce znamenala čistou administrativní práci a procedury spojené se zaměstnáváním lidí je dávno pryč. Dnes je personalistika chápána jako strategická funkce zaměřující se kromě personální administrativy také například na oblasti plánování, výběru a vzdělávání zaměstnanců, tento nový pohled na personalistiku se vyznačuje také sledováním faktorů, které působí na trh práce. Řízení lidských zdrojů, jak se nazývá nejnovější koncepce personální práce dle Koubka (2007, s. 15) se začala formovat v průběhu 50. a 60 let a znamenala zásadní změnu v úloze a chápání personální práce a stává se nejdůležitější složkou organizace. Stejný autor dodává, že s novým postavením personalistiky se vyjadřuje rostoucí význam člověka v podniku, lidská pracovní síla se stává nejdůležitějším výrobním vstupem a zároveň zdrojem konkurenční výhody pro podnik.

S narůstajícím významem personální práce pro organizaci vzrůstají i nároky na personalisty, kdy dobrý personalista už není jen náborářem zaměstnanců a člověk vykonávající personální agendu, ale měl by zastávat mimo jiné i roli interního psychologa.

Souvisí to také s faktem, že lidé jsou většinou přijímáni na základě prokázaných schopností a dovedností, tedy tak zvaných tvrdých kompetencí, ale propouštění proto jací jsou. Osobnost zaměstnance se dostává do popředí, pro organizace je vhodnější vybrat osobnostně padnoucího člověka, loajálního, proaktivního, optimálně motivovaného, i když nebude umět vše, co daná pozice požaduje. Tyto kompetence jsou součástí konceptu Lomingerových kompetencí, které mají společnosti pomoci při vytváření klíčových kompetencí pro danou pozici a zohledňují právě ty tzv. měkké kompetence. Znalosti a dovednosti se dají naučit, ale jak uvádí Barrett, Williams (2006, s. 12) osobnost není tak proměnlivá, jak bychom si rádi mysleli, ale naopak je v čase a prostoru velmi stabilní. I z tohoto důvodu větší firmy stále více využívají Assessment center jako formu výběru nových zaměstnanců, kdy sledování kandidátů v různých situacích a v delším časovém úseku pomáhá hodnotitelům utvořit si komplexní obrázek o hodnocených uchazečích a lépe „prohlédnout“ osobnost jedince. A zároveň tak snížit riziko nesprávného výběru.

Lidské zdroje jsou pro podnik velmi cenným aktivem, proto v poslední době čím dál víc roste význam lidí pro společnost a proto je potřeba, aby byli vybíráni ti správní kandidáti. Oblíbenost výběru zaměstnanců pomocí metody Assessment centra vzhledem ke své komplexnosti vzrůstá a společnosti si začínají všimnout daleko více kromě schopností a dovedností i osobnosti uchazeče. A proto nastavení správné struktury metod Assessment centra včetně výběrových a psychologických testů je pro správný výběr klíčové.

V rámci použitých metod Assessment centra jsou i výběrové testy a psychologické testy, které jsou zaměřeny na měření motivace, schopností a dovedností, měření osobnosti a inteligence, na ty se zaměří teoretická část práce.

Dále se teoretická část práce věnuje popisu pracovní pozice včetně kladených požadavků na kandidáta a kompetencí, kterými by měl pracovník na dané pozici disponovat v souladu s konceptem Lomingerových kompetencí.

Praktická část práce se věnuje vybrané společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o., která je v krátkosti představena včetně její historie a historie Assessment center ve společnosti. Dále jsou popsány možnosti kariérního uplatnění s větším zaměřením na studenty, kterým společnost nabízí práci na částečný úvazek a pozice Trainee v různých

odděleních. Ta je určena čerstvým absolventům nebo studentům posledních ročníků magisterského studia, kteří chtějí získat praxi v mezinárodní rychloobrátkové společnosti. Společnost dále spolupracuje s katedrou marketingu na VŠE v Praze, kde je jedním z hlavních partnerů a studenti tak mají možnost se v rámci studia zapojit do projektu „The Marketing Talents of The Year“ pořádané společností.

Další část praktické práce je zaměřená na popsání Assessment centra tak, jak probíhá v reálném prostředí mezinárodní rychloobrátkové společnosti, kdy pro tyto účely byla vybrána obsazovaná pozice Trainee pro značku Milka. Tato pozice je nejdříve objasněna spolu s klíčovými kompetencemi a nastíněním, jak by měl ideální kandidát vypadat. Poté je popsán již samotný průběh a časový harmonogram Assessment centra a použité metody včetně výběrových a psychologických testů.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků, nezúčastněného pozorování reálného prostředí společnosti a nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou ze společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. doporučit adekvátní nastavení psychologických a výběrových testů v rámci Assessment centra pro pozici Trainee Milka.

Použitými metodami této práce jsou literární rešerše odborné české i světové literatury doplněné o internetové zdroje, nestrukturovaný rozhovor s náborovou specialistkou Olgou Leharovou z vybrané společnosti a metoda nezúčastněného pozorování při konání Assessment centra pro vybranou pozici Trainee značky Milka.

2 Teoreticko - metodologická část

Teoretická část práce vznikla na základě rešerše sekundárních zdrojů, tedy odborné české i zahraniční literatury. Doplněné o internetové zdroje týkající se dané problematiky. Odborná literatura byla získána především na základě vyhledání klíčových slov k databázi Ústřední knihovny v Praze a databáze knihovny VŠE, kdy stěžejním východiskem byly doporučené publikace v zadání této práce.

Praktická část práce vychází především z podnikových materiálů týkajících se sledované problematiky, které autorka práce získala k dispozici pro zpracování.

Praktická část práce a následné doporučení vychází z metody získávání dat pomocí nezúčastněného pozorování, kdy Hendl (2005, s. 201) definuje nezúčastněného pozorovatele jako „*nezúčastněný pozorovatel minimalizuje interakci s pozorovanými subjekty a snaží se získat záznam chování jedince nebo jedinců ve skupině*“. Dále autor dodává, že hlavní výhodou této metody je, že není tak nápadná jako pozorování zúčastněné a přináší objektivní a emočně nezájaté výsledky, avšak přináší i možné úskalí při získávání informací, např. o postojích účastníků a jejich vnímání. Tato metoda je v práci použita při popisu Assessment centra v reálném prostředí realizovaného vybranou společností k účelu obsazení pozice Trainee značky Milka konaného 11. 12. 2013 od 8:20 do 15:00 v hotelu Penta v Praze. Autorka práce se celého průběhu účastnila, dělala si poznámky, ale nijak do samotného průběhu nezasahovala. V rámci konání Assessment centra se autorka práce nejvíce zaměřila na strukturu výběrových a psychologických testů, tedy na hodnocení a měření stanovených kompetencí pozice Trainee Milka a sledovala, zda jsou tyto kompetence adekvátně hodnocené a lze očekávat úspěšnost vybraného kandidáta.

Další metodou, která je v praktické části použita je metoda nestrukturovaného rozhovoru, kterou Hendl (2005, s. 175) definuje pod pojmem neformální rozhovor následovně - metoda, která spoléhá na spontánní generování otázek, které se tvoří na základě přirozené interakce, kdy informátor si ani nemusí uvědomovat, že jde o cílený rozhovor. Autor dále dodává, že silnou stránkou této metody je, že zohledňuje individuální rozdíly a změny situace. Hendl (2005, s. 175) vysvětluje i možné slabiny nestrukturovaného rozhovoru, kdy získání požadovaného množství informací trvá delší dobu a jeho kvalita je odvislá od schopností tazatele vést takovýto rozhovor. Stejný zdroj dále dodává, že úskalím této metody je nejednoduché srovnání výsledků více rozhovorů, protože struktura jednotlivých rozhovorů může být odlišná. Nestrukturovaný rozhovor s náborovou specialistkou Olgou Leharovou ze dne 27. a 28. března 2014 pomohl autorce práce při pochopení souvislostí, které se týkají sledované problematiky v reálném prostředí a v neposlední řadě při formulaci doporučení, kdy pro autorku bylo důležité, zda jsou její návrhy v praxi uskutečnitelné a zda s nimi personální oddělení a vedení společnosti souhlasí. Témata pro nestrukturovaný rozhovor jsou v souvislosti se sledovanou problematikou následující – historie Assessment center ve společnosti, pro jaké pozice je společnost využívá a proč, průběh a realizace AC včetně zpětných vazeb pro kandidáty, dále použité metody v Assessment centru konané společností, jejich plusy, mínusy a možné rezervy v testování uchazečů. Dalším tématem je obsah Trainee pozic ve společnosti a koncept Lomingerových kompetencí. Otázky nebyly předem stanovené, nicméně v průběhu rozhovoru se zformulovaly. Otázky jsou seřazené dle tematických okruhů:

Assessment centrum

- kdy a proč jste zařadili metodu Assessment centrum jako metodu získávání pracovníků,
- pro jaké pozice ji využíváte, pro jaké naopak ne a z jakého důvodu,
- jak obvykle vypadá časový harmonogram AC a zpětné vazby poskytnuté odmítnutým uchazečům,
- jaké vidíte klady a zápory v použité struktuře výběrových a psychologických testů pro pozici Trainee Milka,
- jaké vidíte rezervy v současném testování kompetencí stanovených pro pozici Trainee Milka.

Pozice Trainee pro značku Milka

- jaká je náplň pozice a komu člověk na této pozici reportuje,
- jak je strukturované marketingové oddělení, ve kterém Trainee působí,
- jaké jsou klíčové kompetence této pozice a co si myslíte o konceptu Lomingerových kompetencí.

Zpracování získaných informací z rozhovoru proběhlo na základě pořízeného záznamu, který byl sepsán přímo v průběhu jeho konání, kdy autorka práce plnila roli zapisovatele. Zpracování rozhovoru proběhlo ihned po skončení, kdy autorka práce zpracovala poznámky logicky dle jednotlivých témat a soustředila se především na zajímavé myšlenky a relevantní informace, které z rozhovoru vyplynuly a byly stěžejní pro praktickou část práce, kdy jsou sledovány oblasti shodné i rozdílné a následuje formulace doporučení. Získané informace vedly autorku práce k doporučení testu motivace do stávající struktury výběrových a psychologických testů v rámci Assessment centra společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. pro pozici Trainee Milka.

Na tuto část práce bude navazovat část teoretická, která se bude věnovat popisu Assessment centra, jednotlivým fázím, programu a metodám. Dále se bude tato část zabírat psychologickým testováním jedinců a popisu pracovního místa včetně konceptu Lomingerových kompetencí.

2.1 Assessment centrum (AC)

Jak uvádí Hroník (2006, s. 65) v současnosti je Assessment centrum (AC) jednou z nejrozšířenějších forem výběru a hodnocení pracovníků, jen stěží najdeme personálně poradenskou a vzdělávací firmu, která by AC neměla ve své nabídce. Stýblo, Urban Vysokajová (2009, s. 111) dále charakterizují Assessment centrum jako metodu, která využívá k posouzení kandidátů modelových situací a případových studií, kdy modelové situace jsou zaměřeny na posouzení, jak individuálních pracovních předpokladů, tak předpokladů pro práci v týmu. Kyrianová (2003, s. 8) dodává, že Assessment centrum je souborem metod aplikovaných na skupinu jedinců, kteří se ucházejí o nabízenou pozici, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců po dobu jednoho či více dnů.

Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 461) uvádí, že AC je postup pro vyhledávání, výběr a přípravu vhodných typů potenciálních pracovníků vnitřním formováním zaměstnaneckého stavu příp. z vnějších zdrojů. Dle Kyrianové (2003, s. 8) mezi metody

AC patří psychodiagnostické testy, rolové hry, případové studie, testování týmové spolupráce, kdy množství a náročnost použitých metod je závislá na kritériích, které byly pro hodnocení účastníků stanoveny. Za hlavní předpoklad a výhodu AC stejný zdroj považuje přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.

Kociánová (2010, s. 117) charakterizuje Assessment centrum jako jednodenní případně vícedenní program, jehož cílem je diagnostikovat pracovní způsobilost. Stejný zdroj dále uvádí, že kvalita AC je ovlivněna především složením a profesionalitou hodnotitelů, volba metod je dalším klíčovým faktorem pro kvalitu výstupů, v neposlední řadě významnou roli plní moderátor. Stejný zdroj dodává, že cílem této metody je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici, ne toho nejlepšího ze skupiny, pokud je uchazeč překvalifikovaný, tak je to stejně špatná volba jako vybrat uchazeče s nedostačujícími schopnostmi, protože u překvalifikovaného uchazeče se předpokládá, že ho pozice nebude dlouhodobě uspokojovat a brzy odejde za nabídkou práce, která bude odpovídat jeho kvalifikaci a představám.

Assessment centrum se dle Kociánové (2010, s. 118) využívá k obsazování volných pracovních pozic, ale je ho možné využít i pro účely snižování stavu zaměstnanců, kdy jsou vybíráni ti, kteří mají společnost opustit. Autorka dále uvádí, že tuto metodu lze použít i pro určení rozvojových potřeb pracovníků a kariérního potenciálu při plánování nástupnictví v organizacích, pro takový účel je přesnější výraz Development centre (DC) nebo rozvojové AC. Stejný zdroj dodává, že podoba i průběh DC je obdobný jako AC, ale má jinak nastavené cíle a jinou strukturu použitých metod.

Assessment centra mohou mít dle Kociánové (2010, s. 118) různou podobu, nicméně standardně jsou realizována formou indoor, málokdy formou outdoor aktivity, tj. v přírodě s využitím fyzických aktivit.

Kyrianová (2003, s. 14) níže uvádí případy, kdy je využití AC vhodné:

- vysoké manažerské pozice,
- pozice specialistů (např. dispečeři v elektrárnách a piloti),
- v případě, kdy se nám přihlásilo hodně relevantních uchazečů o danou pozici a my chceme rychle vybrat ty vhodné a zároveň dát šanci všem přihlášeným,
- v případě, že náplň práce je častý kontakt se zákazníky firmy.

Základními argumenty pro použití AC, jak uvádí Kyrianová (2003, s. 12) je především vyšší kvalita výběru způsobená lepším prověřením měkkých dat a zároveň ověřením věrohodnosti tvrdých dat a srovnání uchazečů najednou na jednom místě. Dále autorka dodává, že u mnohých pozic není vhodné spolehnout se jen na osobní pohovor, jelikož špatný výběr kandidáta je velmi nákladný, do této sumy se pak započítává nejen práce personalisty, ale i platy uhrazené špatně vybranému kandidátovi, ztráty, které způsobí jeho neschopnost a poté náklady na nové výběrové řízení. Jak uvádí Hroník (2006, s. 65) cena Assessment centra se pohybuje okolo 10.000 – 22.000 na osobu za den, kdy finanční náročnost se liší dále dle délky AC, rozsahu zprávy a zpětné vazby, která může být poskytnuta zvláště hodnocenému a nadřizenému.

Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 461) uvádí za základní výhodu AC fakt, že je to metoda výběru pracovníků, která snižuje riziko nesprávného výběru, jelikož dává možnost posoudit kandidáty na základě jejich pozorovaného chování v simulovaných pracovních, sociálních a manažerských situacích, modelujících rozhodující aspekty pracovní pozice včetně řešení situací, které by mohly nastat v běžném pracovním

prostředí. Dále autoři uvádí, že k přednostem této metody patří i vyšší míra akceptace výsledků výběrového řízení včetně nižší demotivace odmítnutých uchazečů, umožňuje navržení individuálního nebo skupinového tréninkového programu navazujícího na AC. Dále autoři dodávají, že odborně provedené AC umožňuje předpovědět pracovní úspěšnost kandidátů oproti posuzování pouze na základě pohovoru.

Shrnutí hlavních výhod a nevýhod Assessment centra uvedl ve své monografii Vajner (2007, s. 12) v následujících větách do konce odstavce. Hlavní výhodou této metody je mnohostranný pohled na hodnocené uchazeče, kdy výsledek není postaven jen na dojmu z pohovoru, ale je postaven i na testech a jiných technikách použitých v AC. Další nespornou výhodou je reálnost situací, se kterými se může potenciální uchazeč ve firmě potkat. Díky většímu počtu hodnotitelů a použitých technik se zvyšuje spolehlivost správného výběru, dalším faktorem je zajímavá zkušenost, jak pro hodnocené, tak pro hodnotitele a manažery společnosti. V neposlední řadě struktura AC a metody použité jsou vždy nastavené na konkrétní potřeby obsazované pozice. Úskalí této metody výběru zaměstnanců naopak spočívá v značné časové i finanční náročnosti a nutnosti vydefinování, jak budou výstupy použity.

2.1.1 Plánování a realizace AC

V této kapitole budou podrobně popsány fáze při plánování a realizaci Assessment centra včetně nastínění toho, jak by mohlo vypadat schéma programu.

Jak uvádí Kyrianová (2003, s. 45) kvalitní příprava je důležitá pro kvalitu samotného Assessment centra a následného výběru vhodného kandidáta, kdy základem je rozhodnutí, jaké metody v rámci AC použijeme. Dále stejný zdroj uvádí, že je třeba stanovit kritéria, na základě kterých budeme uchazeče hodnotit, zvolit způsob pozvání kandidátů, zajistit prostory a v neposlední řadě si promyslet jednotlivé kroky přípravy a realizace AC.

Interně zajištěné Assessment centrum

Interním AC dle Kyrianové (2003, s. 45) se rozumí Assessment centrum, které je zajištěno zaměstnanci dané společnosti a předpokládá, že na realizaci interního AC se bude podílet psycholog, který má odborné zkušenosti a znalosti, aby mohl výběrové řízení kvalitně zvládnout. Dále autorka dodává, že interní AC vede většinou stabilní skupina hodnotitelů, do které se volně nepřidávají žádní další hodnotitelé. Autorka dodává, že hodnocení stabilní skupiny hodnotitelů je výhodné, podmínkou však je společnost, která má důvod, potřebu a prostředky pro časté užívání Assessment centra jako metody výběru nových zaměstnanců a zároveň organizace, jejíž firemní kultura umožní personalistům vytvořit si vlastní pole působitě, do kterého společnost nezasahuje.

Externě zajištěné Assessment centrum

Externě zajištěné Assessment centrum je dle Kyrianové (2003, s. 45) zajištěno externím dodavatelem, společností, která se zabývá přípravou a realizací Assessment center. Dále stejný zdroj dodává, že o externím dodavateli je vhodné uvažovat, pokud společnost využívá Assessment center pro výběr nových zaměstnanců jen občas a je to pro ně výhodnější než zaměstnávat specialistu, který by toto měl v náplni práce. Autorka dodává, že přínosem externího dodavatele Assessment centra je také naprostá objektivita. Dále stejný zdroj upozorňuje, že i když si na realizaci Assessment centra najde firma dodavatele, tak by měla na přípravě spolupracovat, jinak by mohlo dojít ke zhoršení kvality výstupů AC.

Výběr externího dodavatele a nastavení spolupráce

Kyrianová (2003, s. 46) uvádí, že pro spolupráci na výběrovém řízení bychom měli požádat o nabídky více firem, které by měly být informovány o základních kompetencích obsazované pozice a o kritériích, na základě kterých bychom chtěli uchazeče vybrat. Stejný zdroj dodává, že na zpracování nabídky je vhodné nechat lhůtu alespoň 5 pracovních dní a tato nabídka by měla obsahovat - představení společnosti (dodavatele), návrh metod, předběžný časový harmonogram, stručná data o hodnotitelích, kteří se mají AC účastnit (vzdělání a praxe), cenová nabídka.

Jak uvádí Montag (2014) na svých stránkách příprava a realizace Assessment centra by měla probíhat v následujících fázích - definice příčin a potřeb AC, přípravná fáze, realizační fáze, vyhodnocení zjištěných údajů, zpětná vazba kandidátům, převedení získaných údajů do praxe. Dále stejný zdroj uvádí, že v případě častého využívání AC je toto schéma příslušně redukováno.

Montag (2014) na svých stránkách dále popisuje jednotlivé fáze přípravy a realizace Assessment centra:

Přípravná fáze

Přípravná fáze je jednou z nejdůležitějších fází Assessment centra, zde je definováno, jaké charakteristiky sledujeme a jak je budeme měřit. V této fázi je důležitá týmová spolupráce, aby byl dodržen základní princip AC, tedy mnohostrannost technik a různorodost pohledů jednotlivých hodnotitelů, zejména proto, že jedinec by jen těžko byl schopen nezbytného mnohostranného pohledu na konkrétní profesi. Tato fáze rovněž obsahuje zajištění prostor a materiální zajištění, jak uvádí Kyrianová (2003, s. 49) na Assessment centrum je potřeba zajistit minimálně jednu místnost s klimatizací nebo větrákem a minimálně jednu další (menší) místnost, která slouží pro individuální rozhovory nebo psychodiagnostiku. Stejný zdroj dodává, že pokud AC trvá přes poledne, je třeba zajistit přestávku na oběd.

Realizační fáze

Montag (2014) dále na svých stránkách do konce odstavce dodává, že tato fáze spočívá ve shromáždění účastníků na jednom místě a zajištění, aby si nepředávali informace, tím by byla zpochybněna srovnatelnost výsledků. Otázkou je, zda konat Assessment centrum ve firemním prostředí či mimo něj. Pro firemní prostředí hovoří fakt, že je zde reálné pracovní prostředí a je jednodušší v něm realizovat modelové situace. Na druhou stranu ale interní hodnotitelé jsou vystaveni riziku, že je bude někdo potřebovat vždy v tu nejméně vhodnou chvíli.

Jak uvádí Kyrianová (2003, s. 47), optimální délka trvání je maximálně 8 hodin, kandidáti i hodnotitelé pak bývají unavení, což nepříspěvá kvalitě rozhodování a po ukončení programu bývá ještě porada, která trvá 1-2 hodiny, takže celkově může Assessment centrum trvat až 10 hodin. Autor dále dodává, že délka trvání se liší v závislosti na náročnosti obsazované pozice.

Při samotné realizaci Assessment centra se využívají techniky uvedené v kapitole níže s názvem „Metody AC“.

Vyhodnocení zjištěných údajů

Montag (2014) dále na svých stránkách do konce odstavce dodává, že tato fáze může trvat od několika dnů po týdny, záleží na tom, jak kvalitní a bohatý materiál chceme z AC vytěžit, skládá se z následujících fází:

- sjednocení názorů hodnotitelů na jednotlivé kandidáty v jednotlivých metodách,
- přiřazení hodnot jednotlivým charakteristikám,
- porovnání kandidátů s požadovaným „ideálním“ profilem,
- porovnání kandidátů navzájem (nezbytné v případě výběru z více kandidátů),
- závěrečná zpráva (po realizaci AC by měla být zpracována závěrečná zpráva nejen o AC jako celku, ale i o každém kandidátovi zvlášť, která poté slouží jako podklad pro zpětné vazby).

Zpětná vazba

Zpětná vazba kandidátovi jak uvádí Kyrianová (2003, s. 69) je původně termínem neurofyzologie, poté se začal užívat i pro účely psychologie, kde definoval zpětnou vazbu jako informaci, která může vést ke korekci současného stavu. Autorka dále dodává, že termín byl později převzat i pro účely psychologie práce, kdy zpětnou vazbou je myšleno poskytnutí informace o tom, jak hodnotitelé a specialisté v rámci Assessment centra kandidáty viděli a je pro ně i určitou satisfakcí za čas strávený ve výběrovém řízení. Stejný zdroj dodává, že zpětnou vazbou se v tomto kontextu myslí i poskytnutí nevyžádané informace, kdy kandidát pouze žádá odpovědi na otázky týkající se jeho účasti v AC. Autorka upozorňuje, že je žádoucí, aby zpětná vazba byla poskytnuta co nejdříve po sdělení výsledku Assessment centra, čím později je zpětná vazba poskytnuta, tím méně je její výsledek pro kandidáty zajímavý a také pro hodnotitele po delší době kandidáti začnou splývat a už nejsou schopni podat kvalitní zpětnou vazbu.

Dle názoru Kyrianové (2003, s. 71) by zpětná vazba neměla probíhat formou emailu či telefonického hovoru, kdy nemáme možnost vidět reakci kandidáta, zpětná vazba je také pro uchazeče velmi citlivá a může dojít snadněji k nepochopení.

Převedení zjištěných údajů do praxe

Jak uvádí Montag (2014) na svém portálu, tato fáze probíhá v případě, kdy naším cílem je dále s účastníky pracovat, podílet se na rozvoji a je tedy spíše předmětem Development centra.

2.1.2 Program a metody AC

Jak uvádí Kyrianová (2003, s. 45) Assessment centrum by mohlo mít následující části - úvod (představení), psychodiagnostický blok, týmová hra, oběd, případové studie a individuální prezentace, přestávka, individuální pohovory a uzavření Assessment centra.

Autorka dále uvádí, že přestávky jsou důležitou součástí Assessment centra, aby kandidáti vydrželi čerství až do odpoledních hodin, přestávku nabízíme vždy před začátkem zpracování úkolu a také po skončení náročnějších např. výkonových testů. Dále stejný zdroj dodává, že v dopolední části by měla být minimálně jedna 10 minutová přestávka a poté cca hodinová přestávka na oběd, v průběhu dne poté přestávky plánujeme po 1,5 až 2 hodinách.

Montag (2014) na svých stránkách uvádí, že Assessment centrum nazývané jako metoda výběru a hodnocení pracovníků je spíše souborem metod, které se běžně používají v personálně – psychologické praxi.

Kociánová (2010, s. 122) uvádí, že různé metody zkoumají různé oblasti, např. osobnost, schopnosti, dovednosti, kdy lze konstatovat, že čím je obsazovaná pozice

náročnější, tím náročnější jsou aktivity v rámci AC. Dále autorka uvádí, že metody jsou zaměřené na oblasti individuálního výkonu, skupinové metody, psychodiagnostické metody i dialogové metody, mezi které patří např. rozhovor dvou uchazečů, či rozhovor mezi uchazečem a moderátorem nebo hodnotitelem. Stejný zdroj také dodává, že v rámci AC se používá i kombinace individuálních a skupinových metod, kdy účastníci nejdříve řeší úkol jednotlivě a poté ve skupině.

Mezi individuální metody se podle Kociánové (2010, s. 122) řadí - prezentace (osobní, prezentace řešeného úkolu), případové studie (řešení reálných či fiktivních situací), morální dilemata, sebereflexe a hodnocení ostatních kandidátů, individuální rozhovor, in-basket methods (kombinace rolí, případové studie a testu), hraní rolí, zkoušky improvizčních a tvůrčích schopností, ukázky práce (např. zvládnutí PC znalostí), testování znalostí a orientace v oboru (může obsahovat jazykové testy), zkoušky zručnosti.

Skupinové metody se dle Kociánové (2010, s. 122) zaměřují na sledování výkonových, interpersonálních a kognitivních charakteristik a zvládnutí stresu - týmové hry (spolupráce v týmu, sebezprosažení, rozdělení týmových rolí, způsoby vyjednávání), manažerské hry (demonstrují reálné situace a schopnost rozhodování), skupinové případové studie, skupinové diskuse (zkoumají komunikační dovednosti, argumentace, ochotu přijmout i jiný názor, projevy vůdcovství či podřízenosti), různé výtvary (kresby, stavby, koláže).

AC dále obsahuje psychologické testy, které dle Armstronga (2007, s. 387) zkoumají pracovní způsobilost, inteligenci, osobnostní charakteristiky či jiné schopnosti a dovednosti. Této oblasti se bude podrobně věnovat následující kapitola.

2.2 Psychologické testy v rámci AC

Psychologické testy jsou součástí výběrových testů, jak uvádí Armstrong (2007, s. 387), neboli testů pracovní způsobilosti, které se používají za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech a získaných znalostech a dovednostech.

Tyto testy, jak uvádí stejný zdroj, jsou nástrojem měření, často se používá označení psychometrické testy, což doslova znamená „měřící duši“ a účelem těchto testů je poskytnout objektivní nástroj pro měření individuálních schopností a charakteristik jedince. Dále autor uvádí, že tyto testy slouží těm, kteří vybírají pracovníky a umožnily jim lépe protistranu poznat a předvídat, jak budou na obsazované pracovní pozici úspěšní.

Matějka, Vidlař (2007, s. 83-85) uvádí, že základní rozbor osobnosti uchazeče o zaměstnání patří k běžné náplni kvalifikovaného personalisty, základní proto, že podrobný spadá do kompetencí psychologů, kteří jsou k takovéto aktivitě cíleně školeni. Dále autoři dodávají, že má-li být jakákoliv psychologická diagnostika relevantní pomůckou ve výběrovém řízení, musíme přesně vědět, co od ní očekáváme, jaké jsou její možnosti, vypovídající limity a kdo je osobou kompetentní k jejímu provádění.

Protože, jak uvádí Matějka, Vidlař (2007, s. 87), lze psychodiagnostickými testy zkoumat celé množství aspektů osobnosti, je třeba přesně stanovit, které aspekty jsou pro obsazení dané pozice klíčové a na ty pak psychodiagnostiku zaměřit.

Jako základní výhody psychologických testů Maitland (2004, s. 12) uvádí následující:

- značně objektivní informace,

- bohatší informace o uchazečích o zaměstnání,
- lze jimi zkoumat i specifické schopnosti (pravopis),
- pomáhá snižovat riziko přijetí nesprávného kandidáta,
- vylučuje možnost, že někdo uspěje pouze na základě toho, že se dobře prezentoval na osobním pohovoru,
- testování uchazečům naznačuje, že firma k výběru zaměstnanců přistupuje s největší vážností a dává každému stejnou šanci uspět.

Mezi nevýhody testů lze dle Maitlanda (2004, s. 13) zařadit:

- náročná příprava, vytvoření kvalitních testů trvá roky,
- testy musí provádět lidé, kteří jsou vysoce kvalifikovaní a zkušení,
- finanční náročnost,
- časová náročnost.

Stejný zdroj ale dodává, že nevýhody jsou výrazně převáženy výhodami, psychologické testy přináší pravdivé a spolehlivé údaje, které nejsou ovlivněny osobními pocity a dojmy.

Healy (2004, s. 16) vysvětluje, že účelem výběrových testů je odhadnout, který z uchazečů bude pravděpodobně v daném zaměstnání úspěšný. Kociánová (2010, s. 112) dále dodává, že testování je, kromě výběru pracovníků, vhodné také k využití v oblasti řízení kariéry stávajících zaměstnanců společnosti. Stejný zdroj uvádí, jaké zásady by měly být dodržovány při psychologickém posuzování pracovníků:

- k psychologickému testování by neměly být přejímány diagnostické metody z odlišného kulturního prostředí,
- k testování uchazečů by měla být využívána psychodiagnostika měřící takové charakteristiky jedince, které jsou pro danou pozici relevantní,
- výběr testů, jejich aplikace a vyhodnocení by měl provádět specializovaný psycholog,
- se zprávou o výsledku psychologických testů by se mělo v organizaci zacházet jako s důvěrným materiálem,
- s výsledkem testů by měl být uchazeč obeznámen, nejlépe při rozhovoru s psychologem.

Pro pochopení, co psychologické testy měří, je třeba „zabrousit“ hlouběji do psychologie práce a objasnit některé termíny týkající se rozdílů mezi jednotlivci.

Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 95) uvádí popsané přístupy se zaměřením na strukturu a měření rozdílů mezi jednotlivci, kdy nezdůrazňují roli vnějších faktorů při určování chování, avšak připouští, že popsané přístupy chápou potenciál situací a jejich vliv na lidské chování. Dále stejný zdroj uvádí, že mezi popsané modely rozdílů mezi jednotlivci lze zařadit následující modely - modely schopností, inteligence, osobnosti a charakterových vlastností.

Modely kognitivních schopností

Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 95) uvádí, že současné teoretické a výzkumné práce vyvinuly sofistikovanější koncept, než je pouhé tvrzení, že

lidé i situace jsou důležité a uvádí, že lidé i situace jsou při determinaci chování ve vzájemné interakci, kdy velký vliv má sociálně-kognitivní teorie (dříve označována jako sociální učení¹).

Tradiční model kognitivních schopností, jak uvádí Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 95) do konce odstavce, zaznamenává fakt, že někteří lidé zpracovávají informace lépe než jiní, lze to pozorovat neustále, že když dojde na kognitivní schopnosti (myšlení), tak mezi lidmi existují jisté rozdíly. Nicméně tyto rozdíly jsou dané i vlivem rozdílných příležitostí k učení (tzn., že jsou ovlivněné i situacemi a prostředím). Psychologové věnovali tomuto problému velké množství času a jeden z přístupů, který se týká především výběru a hodnocení pracovníků je založen na pečlivě sestavených testech k hodnocení úrovně kognitivních schopností jednotlivce. Mnozí odborníci vnímají jako velké mínus těchto testů fakt, že se vzhledem ke standardizovaným podmínkám nedají využít pro zhodnocení lidských schopností provádět každodenní úkoly z reálného prostředí. Testy zkoumající kognitivní schopnosti jsou často postaveny na základě paradigmatu maximálního výkonu, tj. kolik toho jedinec zvládne maximálně udělat za daný časový úsek.

Stejný zdroj dodává, že základ dnešních testů inteligence tvoří přístup francouzských psychologů Alfreda Bineta a Theodora Simona, kteří vytvořili na počátku dvacátého století koncepci, která je dodnes chápána jako první vyhovující test inteligence. Dále autoři uvádí, že Binet a Simon věřili, že inteligence se dá měřit pomocí hodnocení lidské schopnosti odpovídat na pečlivě sestavený koncept otázek, i když dodávali, že výsledky testů pro hodnocení jedince nestačí a je třeba zahrnout i jiné metody hodnocení.

Strukturální modely inteligence

Armstrong (2007, s. 212) definuje inteligenci jako schopnost řešit problémy, aplikovat principy, usuzovat a vnímat vztahy, schopnost abstraktního myšlení, schopnost zpracovávat informace a je to i to, co měří testy inteligence. Dále autor dodává, že všeobecná inteligence umožňuje člověku uspět v široké škále intelektuálních úkolů vyžadujících vědění a uvažování.

Strukturální modely inteligence vycházejí z předpokladu, jak uvádí Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 97), že lidská bytost je schopná prokázat různé schopnosti ve velkém množství různých aktivit, např. profese novináře vyžaduje schopnost správně a pohotově používat slovní zásobu na rozdíl od architekta, který ke své práci potřebuje schopnost trojrozměrné vizualizace předmětů. Autoři dodávají, že takto by bylo možné vyjmenovat spoustu povolání a odpovídajících schopností a proto by bylo povrchní dívat se na inteligenci jako celek, který můžeme jednoduše zachytit.

Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 104) uvádí, že testy inteligence bývají kritizované z důvodu, že neměří čistou základní inteligenci ale směsici naučených a osvojených vědomostí.

Moderní modely inteligence

Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 106) do konce odstavce uvádějí, že rozdíl mezi strukturálními modely inteligence a moderním pojetím spočívá v rozvoji konceptu základní inteligence a dále se do něj kromě kognitivních schopností zahrnují i další dovednosti. Autoři dodávají, že současné přístupy vycházejí

¹ Sociální učení je, jak uvádí Palán na portálu Andromedia (2014), proces osvojování si sociálních norem určité společnosti, osvojování si sociálních dovedností, návyků, postojů a dispozic k sociálním rolím a dotváření osobnostních rysů.

z teorií - Gardnerovy teorie vícenásobné inteligence, Sternbergovy triarchická teorie inteligence a z teorie emocionální inteligence.

Gardnerova teorie vícenásobné inteligence, jak uvádějí Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 106) vychází ze studií nadání a ztrát po mozkových úrazech, tvrdí, že inteligence má více než pouze jeden všeobecný faktor a uvádí sedm následujících typů inteligence - verbální (zvládnutí jazyka, schopnost efektivně využívat jazyk při vyjadřování), prostorová (schopnost manipulovat a vytvářet mentální obrázky), hudební (schopnost vnímat a skládat hudbu, tóny, rytmy), logicko-matematická (schopnost odhalit schémata, dedukovat a logicky myslet), tělesně-kinestetická (schopnost využívat mentální schopnosti při koordinaci tělesných pohybů), interpersonální (schopnost porozumět a rozlišovat pocity jiných), intrapersonální (schopnost chápat pocity a emoce vlastní).

Autoři dále dodávají, že ačkoliv sedm výše zmíněných typů inteligence je navzájem anatomicky oddělených, fungují souběžně, doplňují se a podporují schopnosti jedince a pomáhají v řešení určitého problému.

Sternbergova triarchická teorie inteligence jak uvádí Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 106), staví na základních složkách inteligence sloužících ke zpracování informací, tato teorie má následující tři subteorie:

- analytická subteorie (jde o kognitivní procesy, které umožňují šifrovat informace, podržet je v krátkodobé paměti, provádět mentální činnosti a vyvolávat informace z dlouhodobé paměti),
- kreativní subteorie (zahrnuje pochopení, syntézu a schopnost reagovat na nové podněty a situace),
- praktická subteorie (zahrnuje schopnost chápat a řešit každodenní úkoly).

Nový přístup emocionální inteligence, jak uvádí Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 109), je definován jako schopnost motivovat a vytrvat navzdory pocitům frustrace, ovládat podněty a oddálit pocit uspokojení, dále regulovat vlastní nálady a zahnat pocity těžkosti, které snižují naše schopnosti přemýšlet. Stejný zdroj dále uvádí, že v pozdějších publikacích se emoční inteligence definuje ve čtyřech následujících klíčových oblastech:

- vědomí sama sebe,
- řízení sama sebe,
- sociální uvědomění,
- řízení vztahů.

Autoři dále dodávají, že se emoční inteligence dá nazvat kompetencí, která je definována jako naučená schopnost založená na emocionální inteligenci, jejímž výsledkem je vynikající výkon v práci a první komerčně dostupné měření je založené na sebehodnotícím nástroji označovaném „měření emocionálního kvocientu“.

Modely osobnosti

Jak uvádí Novák (2004, s. 9) osobnost je každý člověk jako celek se všemi vlastnostmi, schopnostmi, sklony a dovednostmi, na jehož utváření se podílejí vlivy z prostředí (přírodního, věcného, sociálního), vlivy výchovy a vlivy dědičnosti. Dále autor dodává, že člověk se rodí s určitými dispozicemi děděnými po předcích, psychika je poté

výsledkem složitého vzájemného působení jak faktorů endogenních (dědičnost), tak exogenních (výchova a prostředí).

Armstrong (2007, s. 212) definuje osobnost jako termín, který zahrnuje vše, co se týká chování jedince a způsobu uspořádání a koordinování tohoto chování, když člověk vstupuje do interakce s okolním světem, osobnost lze charakterizovat dle rysů nebo typů.

Tyto rysy popsal Novák (2004, s. 10) jako tzv. velkou pětku:

- „*Extroverze*,
- *Emocionální stabilita*,
- *Přívětivost*,
- *Svědomitost*,
- *Intelekt, tvořivost a otevřenost vůči zkušenostem.*“

Tyto faktory definoval i Arnold, Silvestr, Patterson, Robertson, Cooper, Burnes (2007, s. 114) do konce odstavce. Extroverzi jako srdečnost, družnost, asertivitu, čilost, vyhledávání vzrušení a vyjadřující pozitivní emoce. Neurotizmus jako napětí, hněv, nepřátelství, rozpačitost, deprese, zranitelnost a popudlivost. Dalším faktorem je svědomitost, která se vyznačuje pořádkumilovností, smyslem pro povinnost, sebeovládáním, uvažováním a touhou po úspěchu. Přívětivost je definována slovy jako důvěra, přímočarost, poslušnost, skromnost, idealismus nebo altruismus. Posledním faktorem je otevřenost zkušenostem, kterou tvoří smysl pro představitost, estetično, tvoří ji pocity, činy, nápady a hodnoty. Novák (2004, s. 12) k tomuto dodává, že tato soustava má i své odpůrce vzhledem k faktu, že popisuje jen to, jací lidé jsou a již nevysvětluje příčiny, je statická a chybí jí postihu dynamiky.

Jak uvádí Barrett, Williams (2006, s. 12) organizace ve veřejném i soukromém sektoru se snaží při výběrových řízeních více zohledňovat osobnost potenciálních zaměstnanců, řada zaměstnavatelů již dnes ví, že výsledky a výkon společnosti závisí na osobnosti zaměstnanců v ní zaměstnaných. Dále stejný zdroj dodává, že není-li tento aspekt zohledněn, nejvíce trpí produktivita společnosti, jak kvantitativně, tak kvalitativně, např. spokojenost zákazníků. Právě proto, jak autoři do konce odstavce uvádí, je osobnost jedince tolik důležitá, na počátku se člověk dokáže vyrovnat s řadou okolností, ale z dlouhodobého hlediska je tato situace nepříjemná a nežádoucí jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Osobnost není tak proměnlivá, jak bychom si přáli, naopak je velmi stabilní v čase i prostoru a proto potřebujeme práci, která nám bude vyhovovat a naopak, abychom i my vyhovovali jí.

Výkonová motivace

Další charakteristikou odlišující jedince je motivace, která dle Armstronga (2007, s. 219) vychází z termínu motiv, jako důvod pro to, abychom něco dělali. Dále autor uvádí, že motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem, kdy složky motivace jsou následující:

- směr (co chceme udělat),
- úsilí (s jakou pílí to chceme udělat),
- vytrvalost (jak dlouho jsme ochotni se o to pokoušet).

Stejný zdroj dále uvádí, že motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení námi vytyčených výsledků.

Armstrong (2007, s. 220) uvádí, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami, které lze popsat takto:

- vnitřní motivace (faktory, které si lidé vytvářejí sami, a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem),
- vnější motivace (to, co se pro lidi dělá, abychom je motivovali, tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu).

Individuální výkon člověka lze dle Kociánové (2010, s. 37) charakterizovat jako výsledek jeho činnosti a je součinem motivace, schopností a podmínek (možností). Provazník (1997) in Kociánová (2010, s. 37) uvádí, že pro vztah člověka a práce má rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a předpoklady (schopnosti, motivace) pracovníka, které jsou vyjádřeny pomocí způsobilosti či kompetencí. Applewhite (1965) in Kociánová (2010, s. 37) dodává, že mnohá tvrzení o pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než ti nespokojení.

Murray (1994) in Výrost, Slaměník (2008, s. 154) uvádí, že motivace k výkonu byla explicitně vyjádřena jako potřeba výkonu, kdy do této potřeby se řadí dokázat něco obtížného, zvládnout fyzické objekty, lidské bytosti či ideje, učinit věci co nejrychleji a samostatně, překonat překážky a dosáhnout vysokého standartu, překonat sám sebe a být rivalem druhých. Výkonově orientovaná aktivita dle McClellanda (1953) in Výrost, Slaměník (2008, s. 154) začíná uvnitř osobnosti potřebou dosáhnout cíle a je doprovázena anticipací úspěchu či neúspěchu, s tím je spojeno, že pro dosažení cíle můžou jedinci bránit vnější nebo vnitřní překážky.

Výrost, Slaměník (2008, s. 155) uvádí, že důležitý krok v tomto směru učinil J. W. Atkinson, který vyšel z předpokladu, že jedincova tendence dosáhnout úspěchu v práci na nějakém úkolu je funkcí tří faktorů – motivu dosáhnout úspěchu, odhadovaného úspěchu v takové činnosti, incentivní hodnoty úspěchu v takové činnosti. Stejný zdroj dodává, že výsledek těchto faktorů je největší, pokud je úkol středně těžký. Dále dle stejného zdroje J. W. Atkinson rozšířil myšlenku McClellanda o výkonové motivaci tím, že vedle aspektu dosáhnutí úspěchu zavedl samostatný a zároveň komplementární motiv vyhnout se neúspěchu.

Testy inteligence

Armstrong (2007, s. 389) uvádí, že průkopníkem v měření všeobecné inteligence byl Spearman, který označoval inteligenci jako „g“ a definoval inteligenci jako schopnost abstraktního a logického uvažování. Dále stejný zdroj do konce odstavce uvádí, že potíž v testech spočívá ve faktu, že musejí být založeny na tom, jak daná teorie definuje inteligenci. Množství teorií je mnoho a tudíž i variant existujících testovacích nástrojů.

Koubek (2007, s. 175) uvádí, že testy inteligence slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit konkrétní duševní požadavky (např. paměť, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, verbální schopnosti, rychlost vnímání, schopnost úsudku).

Kociánová (2010, s. 115) uvádí, že testy inteligence měří verbální schopnosti, prostorovou představivost, logické uvažování, paměť, numerické schopnosti a všímavost, kdy základem pro testování inteligence jsou standardizované úkoly. Stejný zdroj dále uvádí, že mentální výkony jsou hodnoceny skórem podle kritérií a jsou

podkladem pro výpočet úrovně inteligence – IQ². Testy inteligence dle Kociánové (2010, s. 114) jsou standardizované metody měření rozumových schopností a mentální úrovně jedince, jsou sestaveny na základě určitých modelů inteligence a mají následující podobu:

- **jednodimenzionální testy inteligence**, které postihují jednu schopnost nebo složku inteligence,
- **komplexní testy inteligence**, které jsou sestavené z několika testů měřících více složek inteligence.

Jednotlivé testy inteligence uvádí a objasňuje portál Testcentrum (2014):

IST - Amthaurův test struktury inteligence

IST test je zaměřen na oblasti verbální inteligence, numerické inteligence, figurální inteligence, celkové úrovně poznávacích schopností, na paměť, znalosti, krystalizovanou a fluidní inteligenci. Test je možné získat i v elektronické podobě, je vhodný pro individuální i skupinové hodnocení a časový limit je 77-120 min dle zvoleného počtu modulů.

WAIS-R – Wechslerův inteligenční test pro dospělé

Výstupem je nejen tradiční IQ skóre (intelligenční kvocient, verbální inteligenční kvocient, performační inteligenční kvocient), ale také tzv. indexové skóry, které zahrnují verbální porozumění (slovní, podobnosti), percepční uspořádání (doplňování obrázků, kostky, matrice), pracovní paměť (počty, opakování čísel) a rychlost zpracování informací (symboly-kódování, hledání symbolů).

BOMAT-advanced (Bochumský maticový test)

Bochumský maticový test je zaměřen na zjišťování analytických a interaktivních operací, které jsou součástí komplexního myšlení, dále ve vztahu k obecné inteligenci jím lze postihnout rozdíly mezi jednotlivci a určit ty, kteří mají vyšší intelektovou schopnost, tzn., že v dané cílové skupině má test žádoucí diskriminační povahu. Test má neverbální povahu a je určen pro věk adolescence a dospělosti. Test je vhodný zejména pro zjišťování pracovní způsobilosti a možností personálního vývoje, např. při zařazování do vzdělávacích a jiných programů. Test je možné použít individuálně i skupinově, časová dotace je 80 min, testový soubor zahrnuje kromě jiného záznamový arch, který umožňuje okamžité vyhodnocení.

CTI – dotazník konstruktivního myšlení

Dotazník konstruktivního myšlení (CTI) je osobnostní inventář orientovaný na diagnostiku experimentální inteligence, která vychází z nového modelu osobnosti S. Epsteina a rozlišuje inteligenci na racionální a experimentální. CTI je hierarchicky strukturovaným testem, který obsahuje tři úrovně. Na nejjobecnější úrovni je pozornost zaměřena na globální konstruktivní myšlení. Na další úrovni je šest hlavních stupnic – behaviorální zvládnání, emocionální zvládnání, osobní pověrečné myšlení, kategorické myšlení, teoretické myšlení a naivní optimismus, kdy všechny tyto složky měří základní způsoby, jakými lidé konstruktivně či destruktivně myslí. Na nejpodrobnější úrovni jsou stupnice, které popisují zvláštní druhy automatického konstruktivního či destruktivního myšlení, např. pozitivní myšlení, upínání na nešťastných událostech v minulosti, kategorické rozlišování událostí a lidí, orientace na akci, svědomitost, stereotypní

² Zkratka IQ je dle Kociánové (2010, s. 115) inteligenční kvocient, který je poměrem tzv. mentálního věku, tj. skutečná úroveň intelektového vývoje a chronologického věku, tj. skutečný kalendářní věk.

způsob myšlení. CTI obsahuje i kontrolní stupnice validity, které zjišťují úroveň porozumění. Dotazník je vhodný pro individuální i skupinové použití a doba zpracování je 15-20 min.

MSCEIT – test emoční inteligence

Test je zaměřen na měření složek emoční inteligence, tj. vnímání emocí (schopnost rozpoznávat emoce), využití emocí (schopnost využívat emoce a použít je k zefektivnění kognitivních procesů), porozumění emocím (schopnost porozumět jednoduchým i složitým emocím), řízení emocí (schopnost regulovat pocity vlastní i ostatních).

VMT - Vídeňský maticový test

VMT je časově nenáročná a spolehlivá metoda měření intelektové úrovně, která nahradí u většiny uživatelů Ravenův test inteligence. VMT patří k jednodimenzionálním testům, které slouží k měření jedné složky inteligence, test pracuje se schopnostmi usuzovat, odhalovat vzájemné souvislosti a vyvozovat vztahy, které se považují za základní dimenzi obecné inteligence. Test VMT je tvořen 24 úlohami, časový limit je 25 min a PC verze umožňuje okamžité vyhodnocení.

Ravenovy matice

Jak uvádí Praus na internetovém portále Mensa (2014) do konce odstavce, základem Ravenova testu jsou matice diagramů, do které se doplňuje chybějící diagram na základě logických souvislostí. Podstatou testu je měření obecné intelektuální schopnosti pracovat s abstraktními pojmy.

2.2.1 Testy osobnosti

Jak uvádí Barrett, Williams (2006) cílem testů osobnosti je důkladně poznat konkrétní aspekty osobnosti.

Čakrt (2005, s. 19) popisuje osobnost jako „*jedinečný a relativně stabilní vzorec chování, myšlení a emocí vykazovaný individuem*“.

Jednotlivé testy osobnosti uvádí a objasňuje portál Testcentrum (2014):

GPOP – Dotazník typologie osobnosti

GPOP je dotazníková metoda, která vychází z Jungovské typologie a následujících předpokladů, že rozdíly v osobnosti se projevují různými sklony, tj. preferencemi. Tyto sklony se dají přiřadit deseti globálním škálám, které jsou v následujících kombinacích dvojic:

- extroverze a introverze (zdroj energie),
- smysly a intuice (způsob vnímání skutečnosti),
- myšlení a cítění (způsob rozhodování),
- orientace na rozhodování, orientace na vnímání (životní styl),
- napětí a uvolnění (reakce na stres).

NEO pětifaktorový osobnostní inventář

Tento test se řadí mezi vícerozměrné inventáře postavené na pětifaktorovém modelu osobnosti a zjišťuje míru individuálních odlišností a poskytuje údaje o pěti obecných

dimenzích osobnosti (neurotizmus, extraverte, otevřenost vůči novým zkušenostem, přívětivost, svědomitost).

Respondenti odpovídají celkem na 60 otázek, doba administrace je 10 min.

PSSI - Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti

PSSI kvantifikuje relevantní vyhraněnost osobnostních stylů chápaných jako nepatologické varianty poruch osobnosti, jak jsou popsány psychiatrických diagnostických manuálech. PSSI se opírá o předpoklad, že ke každé z klinických poruch lze přiřadit analogicky jeden z osobnostních typů.

Časový limit není, přibližná doba je 40 min.

AIST-R – Test struktury zájmů

Test struktury zájmů byl vytvořen zejména pro potřeby kariérního poradenství a je založen na Hollandově modelu profesí a osobnostních stylů, jehož součástí je šest základních typů orientovaných na určitý životní styl - realistický typ, investigativní typ, umělecký typ, sociální typ, podnikavý typ, konvenční typ.

Výsledky jsou ve slovní i grafické podobě včetně doporučení vhodného směru povolání.

MBTI – Myers-Briggs Type Indicator

Jak uvádí Vajner (2007, s. 37) MBTI je dotazník osobnosti, který je hojně využíván nejen při výběrových řízeních, ale i pro účely rozvoje osobnosti, vychází z psychologie osobnosti Carla Gustava Junga a základními dimenzemi jsou:

- extroverze a introverze,
- myšlení a cítění,
- intuice a smysly,
- usuzování a vnímání.

Typologie MBTI je kombinací těchto čtyř dimenzí a výsledkem je 16 osobnostních typů, které jsou blíže popsány v příloze 1.

Barevná typologie

Interní přehled podkladů k AC (2013) popisuje barevnou typologii jako formu sebepoznání, kdy výstupem je poměr barev na základě jedincových preferencí – červená (direktor), žlutá (sociálizátor), zelená (podporovatel) a modrá (myslitel).

Popis jednotlivých typologických rolí včetně jejich kladů a záporů uvede příloha 2.

Následující tabulka uvede primární obavy, cíle a přístup k životu jednotlivých osobnostních profilů.

Tabulka 1 Popis osobnostních stylů dle dalších parametrů

Role	Primární obava	Cíle	Přístup k životu
Direktor	ztráta kontroly, vlivu	osobní úspěch a nové výzvy	vnitřní jistota, orientace na výkon
Sociálizátor	nedostatek obdivu	uznání	zábava, interakce
Podporovatel	velké změny, nedostatek času	orientace na stabilitu	harmonie

Myslitel	z nedostatku informací	rozumět všemu, co dělá	vysoké požadavky na správnost
----------	------------------------	------------------------	-------------------------------

Zdroj: Interní materiál Barevná typologie, popis osobnostních profilů 2 (2013) – vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že role direktora je charakteristická tím, že má strach se ztráty vlivu, jeho cílem je osobní úspěch a nové výzvy. Orientuje se na výkon a zakládá si na vnitřní jistotě. Sociálátor má největší strach z nedostatku uznání a odivu, jeho hlavním smyslem života je zábava a interakce. Strach ze změn a nedostatku času je charakteristické pro roli podporovatele, který má rád ve svém životě stabilitu a harmonii. Oproti tomu myslitel má obavu z nedostatku informací a rád by rozuměl všemu a má vysoké požadavky na správnost všeho, čemu se věnuje.

Belbin

Dle interního materiálu přehled pokladů k AC (2013) je Belbin dotazník, který určuje role, které jsou pro hodnoceného buď přirozené, nebo je schopen převzít nebo by se jim měl vyhýbat. Tyto týmové role jsou následující:

- „tvůrce,
- hledač zdrojů,
- koordinátor,
- navigátor,
- poradce-hodnotitel,
- týmový pracovník,
- realizátor,
- dokončovatel“.

Popis jednotlivých rolí včetně přínosů a ohrožení pro skupinu uvede příloha 3.

Interní materiál Belbin test s vyhodnocením (2012) uvádí doplňující otázky pro zajištění správného týmu:

Z hlediska týmu

- má znalosti tam, kde jsou vyžadovány,
- doplňují jeho znalosti a dovednosti ostatní členy týmu,
- je motivován k dosahování optimálního výkonu.

Z hlediska spolupráce v týmu

- bude schopen spolupracovat s ostatními v týmu při řešení úkolů a problémů,
- umí naslouchat ostatním,
- je flexibilní a schopen převzít i jiné skupinové role,
- přispěje k morálce skupiny a je schopen ostatní nenásilně ovlivnit.

Z hlediska osobních charakteristik

- má smysl pro humor a žádoucí míru tolerance vůči ostatním,
- má potřebnou cílevědomost k dosažení cílů a zároveň chápe, že jich nedosáhne bez sounáležitosti ostatních,

- vyvine se u něj pocit zodpovědnosti za úspěch celého týmu.

Vajner (2007, s. 42) dodává, že tým dobře funguje, pokud jsou zastoupeny všechny výše uvedené role, každý jedinec má většinou hned několik rolí v různé intenzitě. Stejný autor dodává, že účelem sestavování týmů je vybrat zaměstnance tak, aby role ve skupině byly vyvážené a poměr optimální.

2.2.2 Testy schopností

Testy schopností jak uvádí Koubek (2007, s. 176) se používají k hodnocení existujících i latentních schopností jedince včetně předpokladu dalšího rozvoje, dále jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické předpoklady, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci, ale i na řadu duševních schopností.

Jednotlivé testy schopností uvádí a objasňuje portál Testcentrum (2014):

D2 - Test pozornosti

Test měří tempo a pečlivost pracovního výkonu při zaznamenávání podobných podnětů a umožňuje tak měření individuálního výkonu pozornosti a koncentrace. Test má široké spektrum využití a pro svou časovou a administrativní nenáročnost se stal jedním z nejčastěji využívaných psychodiagnostických metod v Německu.

Stroopův test

Stroopův test náleží ke klasickým diagnostickým metodám ve všech oblastech psychologie a slouží k vyšetřování základních exekutivních funkcí a hodnotí se jím kognitivní zpracování konfliktu, efektivita zaměřené pozornosti, funkce selektivní pozornosti a rychlost zpracování informací. Test je časově nenáročný a slouží k individuálnímu i skupinovému hodnocení, kdy doba administrace zabere okolo 8 min.

SVF 78 Strategie zvládnání stresu

Tento dotazník se osvědčil při individuální diagnostice i při porovnávání jednotlivců ve skupině vystavených různým formám zátěže. SVF umožňuje zachytit variabilitu reakcí při zpracovávání a zvládnání zátěžových situací. Obsahuje 13 hodnotících škál – podhodnocení, odmítání viny, odklon, náhradní uspokojení, kontrola situace, kontrola reakcí, pozitivní sebe instrukce, potřeba sociální opory, vyhýbání se, sebeobviňování, rezignace, přemítání, únik. Výstupem SVF je strategie směřující k redukci stresu.

Stop – Start – Continue

Tento nástroj autorka práce zařadila pod testy schopností, protože v rámci výběrového řízení skutečně sleduje předpoklady dalšího rozvoje, i když si je vědoma, jak uvádí portál Steinbrecher and Associates, Inc. (2014), faktu, že tento nástroj slouží i pro další účely týkající se rozvoje a komunikace, včetně osobního rozvoje, tvorby týmů, řešení problémů a rozvoj organizačně zlepšovacích iniciativ. Dále stejný zdroj dodává, že Stop-Start-Continue je ideálním nástrojem pro tvorbu smysluplné a upřímné komunikace.

Z interního materiálu společnosti Stop Start Continue (2012) vyplývá, že nástroj je soubor následujících otázek:

- napište seznam věcí, činností, které v současné době děláte a ne zcela fungují („STOP“),
- napište seznam věcí, činností, které byste chtěli začít dělat („START“),

- napište seznam věcí, činností, které v současné době děláte a chcete v nich pokračovat („CONTINUE“).

A dále interní manuál společnosti SSC (2014) popisuje jednotlivé otázky jako:

- STOP (popis projevů chování, které snižují jedincův výkon),
- START (popis projevů chování, které jedincovi chybí a jejich přítomnost by jeho výkonnost zvýšila),
- CONTINUE (popis projevy chování jedince, které již fungují a jeho výkonnost podporují).

Dále portál Steinbrecher and Associates, Inc. (2014) dodává, že tento nástroj mohou používat manažeři týmů s cílem usnadnit a vyvážit komunikaci týkající se oblastí ke zlepšení, která se vztahuje k týmové výkonnosti a stanoveným cílům.

2.2.3 Testy motivace

Jak uvádí Barrett, Williams (2006, s. 117) dotazníky sledují dílčí aspekty motivace vztahující k práci a snaží se objasnit, které oblasti jsou pro jedince zajímavé a které nikoliv.

Test motivace uvádí a popisuje portál Testcentrum (2014):

LMI – Dotazník motivace k výkonu

LMI je založen na motivaci k výkonu, kdy cílem konstrukce LMI bylo široce pojatou motivaci v konceptu motivace v pracovním kontextu. LMI vychází z předpokladu, že motivace k výkonu je podíl osobnosti na vlastní výkonnosti a skládá se ze 17 škál motivace výkonu v profesním měřítku (vytrvalost, kompenzační úsilí, dominance, angažovanost, hrdost, důvěra v úspěch, ochota učit se, preference obtížnosti, flexibilita, samostatnost, flow, sebekontrola, nebojácnost, internalita, orientace na status, cílevědomost, soutěživost). Výsledkem LMI je hodnota motivace výkonu jako celek včetně hodnocení jednotlivých škál. Časový limit není zadán, ale zpracování se pohybuje okolo 30-40 min.

Příloha 4 uvede popis jednotlivých škál motivace k výkonu a souvislostí mezi nimi.

2.3 Popis pracovního místa

Kociánová (2010, s. 41) uvádí, že práci lze definovat jako cílenou produkci statků a služeb, které mají společenskou hodnotu, práce je souborem pracovních činností člověka a je standardně rozlišována na duševní a fyzickou. Dále stejný zdroj dodává, že práce člověku přináší kromě uspokojení existenčních potřeb také uspokojení potřeb sociálních, posiluje sebedůvěru a také pro mnoho lidí je práce klíčem k seberealizaci a rozvoji. Pracovní místo, jak uvádí stejný zdroj, je utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má zaměstnanec v rámci své role na pracovišti, pracovní místo je také prvkem ve struktuře organizace v hierarchii pracovních míst. Dále stejný zdroj dodává, že pojem pracovní role vyjadřuje úlohu, kterou lidé při vykonávání práce hrají, utváření těchto rolí je nepřetržitý proces, protože se mění požadavky na výsledky a schopnosti.

Vajner (2007, s. 13) uvádí, že popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro vytvoření profilu ideálního kandidáta nezbytný. Armstrong (2007, s. 344) dodává, že specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena na

základě následujících odborných schopností (co daný kandidát musí znát a být schopen vykonávat v rámci dané role), požadavků na chování a postoje (požadované chování k úspěšnému vykonávání dané role), odborné přípravy a výcviku (požadované povolání, odbornost, kterou by měl uchazeč splňovat), zkušeností a praxe, zvláštních požadavků (specifické k dané pozici), vhodnosti pro organizaci (podniková kultura), dalších požadavků (např. neobvyklá pracovní doba, cestování), možnosti splnit očekávání uchazeče (možnosti rozvoje, vzdělání).

2.3.1 Soustava kompetencí a koncept Lomingerových kompetencí

Hroník (2006, s. 29) definuje kompetenci jako způsobilost, představuje soubor určitých předpokladů k požadované činnosti. Dále autor dodává, že kompetence se vztahuje k činnosti spíše než vlastnosti nebo rysu, tzn., že např. kompetence „orientace na zákazníka“ je vytvořena na základě toho, co pracovník dělá, nikoli na základě toho, jaký je. Stejný zdroj ale dodává, že v mnohých firmách se za kompetence vydává i něco, co má blíže k vlastnostem ideálního kandidáta, jako např. osobní vyzrálost nebo pečlivost.

Portál infoabsolvent (2014) na svých stránkách uvádí, že klíčovými kompetencemi se také rozumí takové znalosti, schopnosti, dovednosti, které umožňují pružnost a flexibilitu na trhu práce, tedy jsou přenositelné mezi jednotlivými profesemi. Dále stejný zdroj dodává, že z rozhovorů s personálními agenturami vyplývá, které kompetence jsou zaměstnavateli nejžádanější, i když konkrétní kompetence jsou pak specifické k dané pozici, jsou jimi – znalosti cizích jazyků, komunikační dovednosti, flexibilita a adaptabilita, zručnost v používání PC, ochota učit se novým věcem a způsobům práce, týmová spolupráce.

Kompetenční model

Jak uvádí Hroník (2006, s. 30) kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence, kdy tento model je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení lidí v organizaci, a obecnými výhodami tohoto modelu jsou:

- sjednocení jazyka manažerů a personalistů,
- jednotná kritéria pro výběr a hodnocení zaměstnanců,
- propojitelnost s hodnocením výsledků,
- základ pro systém odměňování, hodnocení a rozvoje,
- základ pro nastavení rozvojových plánů.

Efektivní kompetenční model, jak uvádí stejný zdroj, je souhrnem následujících bodů:

- vychází z očekávané role, kterou má zaměstnanec úspěšně vykonávat,
- obsahuje maximálně 10 – 12 jednotlivých kompetencí,
- tvoří most mezi firemními hodnotami a popisem pracovní pozice,
- je platný pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve společnosti,
- je vytvořený nejen shora, ale i zdola a po jeho vytvoření je neustále designován.

Hroník (2006, s. 32) popisuje tři základní sociálně psychologické skupiny kompetencí, které vychází z předpokladu, že firma je tvořena lidmi, jejíž kompetence společně tvoří kompetenci firmy, z tohoto pohledu je na kompetence nahlíženo od jedince k firmě. Tyto tři skupiny pak popsal stejný autor v následující tabulce.

Tabulka 2 Základní skupiny kompetencí ze sociálně psychologického pohledu

Skupiny kompetencí	Obsah kompetence
Kompetence řešení určitého problému (přístup k věcem a úkolům)	Způsob, jakým se člověk vypořádává s problémy, se kterými se v životě potkává.
Interpersonální kompetence (vztah k lidem)	Někdo potřebuje být v těsném kontaktu s druhými, jiný volí odstup, někdo potřebuje ostatní řídit a jiný se raději nechá řídit.
Kompetence sebeřízení (projev emocí a chování k sobě samému)	Lidé mohou mít tendenci se nadhodnocovat, přeceňovat, podle toho, jak důvěřuje člověk sobě samotnému, pak působí na ostatní lidi.

Zdroj: Hroník (2006, s. 32)

Z výše uvedené tabulky vyplývá a pro autorku práce bylo podnětné pochopit, že kompetence se dělí na tři základní skupiny podle přístupů k věcem a úkolům, vztahu k lidem, projevu emocí a chování k sobě samému.

Internetový portál The employment Studies Institute (2014) definuje Lomingerovy kompetence jako integrovaný systém vysoce efektivního řešení pro řízení talentů, je flexibilní, přizpůsobitelný, uživatelsky nenáročný pro jakoukoli společnost, která je ochotna integrovat tento systém ve spolupráci s vlastním vedením systému. Dále stejný zdroj uvádí, že Lomingerovy kompetence se zaměřují na tři základní potřeby řízení a správy talentů – strategické a organizační, efektivní vývoj, řízení talentů a výkonnosti s cílem zajištění dlouhodobě fungujícího lidského kapitálu jako konkurenční výhody pro podnik.

Jak dále uvádí internetový portál The employment Studies Institute (2014) 67 Lomingerových kompetencí bylo vytvořeno Michaelem M. Lombardem a Robertem W. Eichingerem.

Vědecký časopis Fakulty ekonomické ČZU v Plzni zveřejněný na portálu téže fakulty (2013) uvádí, že Lomingerův systém byl založen v roce 1991 a aktuálně je jeho vlastníkem značka Korn Ferry International. Dále stejný zdroj uvádí, že tento strukturovaný nástroj je zaměřen na tři klíčové oblasti – kompetence, omezení a hranice rozvoje kariéry, globální a cílové oblasti. Dále stejný zdroj dodává, že oblast kompetencí je popsána 67 kompetencemi uskupených do 6 faktorů:

- strategické dovednosti,
- operační dovednosti,
- odvaha,
- energie a nasazení,
- organizační dovednosti,
- personální a interpersonální dovednosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že koncept Lomingerových kompetencí se zaměřuje na podchycení i tzv. měkkých dovedností, které jsou testy neměřitelné.

2.4 Souhrn teoretických poznatků

Souhrn slouží k sumarizaci klíčových teoretických poznatků pro navázání na praktickou část práce a byl sestaven na základě teoretické části vycházející z literární rešerše odborné české a světové literatury a internetových zdrojů týkající se sledované problematiky. Teoretická část práce sestává z popisu metody výběru zaměstnanců pomocí Assessment centra, metod, které se používají (individuální, skupinové), vzorového programu a průběhu přípravy a realizace. Dále se tato část práce zaměřila na modely rozdílů mezi jednotlivci, mezi které lze zařadit následující modely - modely schopností, inteligence, osobnosti a charakterových vlastností. Za pomoci těchto modelů byly vyhledány konkrétní psychologické testy sledující osobnost, schopnosti, motivaci a inteligenci. V poslední části teoretického základu byl vysvětlen popis obsazované pozice včetně klíčových kompetencí a konceptu Lomingerových kompetencí. V praktické části se práce zaměří na strukturu výběrových a psychologických testů v reálném Assessment centru realizovaného k obsazení pozice Trainee Milka, na jeho průběh a časový harmonogram. A popíše klíčové kompetence obsazované pozice v souladu s Lomingerovými kompetencemi. Pro praktickou část práce byla vybrána mezinárodní rychloobrátková společnost Mondelez Czech Republic s.r.o., která bude v úvodu představena spolu s její historií.

3 Praktická část

Tato část práce se zaměřuje na problematiku psychologických a výběrových testů v rámci Assessment centra v reálném prostředí společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. V této kapitole bude nejdřív vybraná společnost představena v obecném měřítku spolu s historickým kontextem, předmětem podnikání a produkty, které spadají do jejího širokého portfolia a jsou specifické pro český a slovenský trh. Dále budou nastíněny kariérní možnosti v této společnosti s bližším zaměřením na studenty, kterým společnost Mondelez Czech Republic s.r.o. nabízí částečné úvazky nebo Trainee pozice, které jsou vhodné více již pro absolventy vysokých škol nebo studenty posledních ročníků magisterského studia. Společnost Mondelez Czech Republic s.r.o. je jedním z hlavních partnerů katedry marketingu na VŠE v Praze a studenti se mají možnost podílet na projektu „The Marketing Talents of the Year“, který bude níže popsán. Dále tato část pokračuje v představení vybrané pozice Trainee Milka včetně jejího popisu a stěžejních kompetencí. Další část praktické části se zaměřuje na Assessment centrum, jeho program a použité metody včetně výběrových (psychologických) testů. V závěru této části na základě literární rešerše, nezúčastněného pozorování a nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou autorka uvede doporučení nové struktury výběrových a psychologických testů pro tuto pozici včetně možných doporučení.

3.1 Představení společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o.

Jak uvádí internetový portál Mondelez (2014) společnost Mondelez Czech Republic s.r.o. je součástí společnosti Mondelēz International, která je předním výrobcem cukrovínek a snacků s obratem 35 miliard amerických dolarů za rok 2012. Dále stejný zdroj do konce odstavce uvádí, že Mondelēz International je nástupcem společnosti Kraft foods a působí ve sto šedesáti pěti zemích světa a zaměstnává 110 tisíc zaměstnanců, dále patří k největším výrobcům čokolády, sušenek, žvýkaček, kávy, bonbonů a rozpustných nápojů. Světově drží prvenství v kategorii sušenek, čokolády, bonbonů a rozpustných nápojích. Dále pak drží druhé místo v kategorii kávy a žvýkaček. Největšího prodeje dosahuje společnost Mondelēz International v Evropě, kde v roce 2012 tvořil prodej 39 % z celkového obratu společnosti, druhé místo drží severní Amerika s 20 %.

Mondelēz International, jak uvádí portál Mondelēz International (2014), je jednou z největších potravinářských společností na světě a nový název společnosti vznikl v roce 2012 a přinesl nové vize a strategie, nicméně portfolio výrobků zůstalo neměnné. Toto nové jméno společnosti má znázorňovat představu lahodného světa plného radostných okamžiků a je spojením slov „Monde“ znamenající svět a „delēz“, což je slovní hříčka pro slovo lahodný (z anglického „delicious“). Celosvětově generální ředitelkou a předsedkyní představenstva je Irene Rosenfeld.

Jak už bylo zmíněno, portfolio produktů společnosti Mondelēz International je rozděleno do kategorií: sušenky, čokoláda, káva, žvýkačky a bonbony, nápoje a výrobky specifické pro český trh a slovenský trh zachycuje příloha 5.

Stejný zdroj dále uvádí popis jednotlivých značek produktů:

- 3Bit (sušenka složená ze tří částí),
- Brumík (měkká svačinka s náplní),

- Bebe Dobré ráno (cereální sušenky, které jsou ideální součástí vyvážené snídani, mají nízký glykemický index a vysoký podíl pomalu stravitelných polysacharidů, které jsou bohaté na cereálie, obsahují rovněž vlákninu, minerální látky a vitamíny),
- Carte Noire (100% arabika v zrnkové, mleté či rozpustné kávě),
- Čoko piškoty od Figara (kombinace měkkého piškotu, ovocného želé a čokolády Figaro),
- Dadák (káva, která má více než stoletou tradici, vyrábí se ve Valašském Meziříčí v továrně z roku 1905),
- Disko,
- Fidorka (křupavá oplatka obalená v čokoládě),
- Figaro (slovenská značka, která vyrábí čokoládové tabulky, pralinky a tyčinky),
- Halls (bonbony, které se začaly vyrábět již v roce 1893 v Anglii),
- Horalky (křupavé oplatky s náplní polomáčené v hořké čokoládě),
- Jacobs (rozpustná, mletá nebo zrnková káva),
- Kolonáda (kulaté lázeňské oplatky či trojúhelníky),
- Milka (stojedenáctiletá tradice ve výrobě tabulkových čokolád, pralinek, tyčinek a sušenek),
- Jacobs Kronung Millicano,
- Miňonky (pět kousků oplatky obalených v pravé čokoládě),
- Oreo (nejprodávanější sušenky na světě),
- Siesta (křupavá oplatka),
- Tatranky (oplatky, které v roce 2005 oslavily šedesátiletou tradici),
- Tuc (slané krekry),
- Zlaté (sušenky a oplatky),
- Opavia piškoty (tradiční piškoty).

Internetový portál Mondelez (2014) dodává, že Mondelez International působí v České republice a na Slovensku od roku 1992. Dále stejný zdroj do konce odstavce uvádí, že v obou zemích jsou zaměstnány 3 tisíce zaměstnanců a zastoupení společnosti prodává na tomto území 550 výrobků pod 24 značkami. Pod novým názvem „Mondelez“ začala společnost v České republice působit od 29. dubna 2013, dříve fungovala pod názvem Kraft Foods.

Podle portálu Mondelez International (2014) mezi hlavní výhody společnosti patří:

- rychle rostoucí kategorie produktů,
- oblíbené značky,
- tradice,
- inovativní platforma,
- silná marketingová komunikace na trhu,

- světová třída talentů a schopností.

Dále stejný zdroj do konce odstavce uvádí, že cílem společnosti je zajišťovat výborné finanční výsledky, stabilní růst a zároveň být skvělým místem pro práci, kdy této vize dosahuje pomocí pěti dílčích strategií.

Internetový portál Mondelez (2014) uvádí hodnoty společnosti, kterými se řídí:

- *„usilujeme o důvěru,*
- *zacházíme s věcmi jako s vlastními,*
- *řídíme se hlavou i srdcem,*
- *říkáme věci tak, jak jsou,*
- *ceníme si otevřenosti a vzájemné komunikace,*
- *děláme věci jednoduše,*
- *jsme schopni o věcech diskutovat, rychle se rozhodnout a jednat.“*

Z nezáživného pozorování v průběhu Assessment centra vyplynulo, že tyto firemní hodnoty se silně promítají do firemní kultury a ta je velmi zřejmá i v průběhu Assessment centra. Například hodnoty „říkáme věci tak, jak jsou“ a „ceníme si otevřenosti a vzájemné komunikace“ se promítají do přímé a otevřené komunikace s uchazeči o danou pozici. S tímto tvrzením souvisí i hodnota „usilujeme o důvěru“. Hodnotitelé v Assessment centru se věnují každému uchazeči individuálně a zaměřují se nejen na sledované kompetence, ale i na osobnost, což koresponduje s hodnotou „řídíme se hlavou i srdcem“, jelikož mezi manažerem a potenciálním novým kolegou musí být „chemie“, aby spolupráce dobře fungovala.

Mondelēz International (2014) uvádí, že Mondelēz International se dlouhodobě angažuje v projektech spadajících do oblasti společenské odpovědnosti, kdy mezi hlavní priority patří boj proti hladu, zdravý životní styl, pomoc při katastrofách a v neposlední řadě podpora udržitelného rozvoje. Jak uvádí portál Mondelez (2014) kanceláře společnosti najdeme v Praze a v Bratislavě.

3.2 Historie společnosti

Společnost Mondelez Czech Republic s.r.o., jak uvádí portál Mondelez (2014), vyrábí své výrobky v pěti továrnách v rámci České a Slovenské republiky:

- Bratislavská továrna Figaro (historie sahá až do 19. století, kdy nejdříve se specializovala na bonbony a zákusky a až později se stala hlavním produktem čokoláda),
- Dadák ve Valašském Meziříčí (založena Arnoštem Dadákem v roce 1905 a dnes se zde vyrábí kromě značky Dadák i káva Jacobs),
- Továrna Opavia (nacházející se v Opavě, největší továrna na území České republiky a Slovenska, vyrábí sušenky),
- Továrna Deli v Lovosicích (specializuje se na sušenky),
- Továrna Kolonáda v Mariánských Lázních (hlavním produktem jsou tradiční lázeňské oplatky).

Jak uvádí internetový portál Mondelez (2014) historie továren společnosti sahá až do 19. století. Stejný zdroj do konce odstavce uvádí, že historie továrny v Opavě se datuje

do roku 1840, kdy Kašpar Melhior Baltasar Fiedor se svou ženou založili firmu vyrábějící cukrové oplatky a jejich syn poté výrobu zautomatizoval a ta se postupně rozrůstala a získávala nové trhy. Až v roce 1945 došlo na základě Benešových dekretů ke znárodnění a majitelé byli vysídleni do americké okupační zóny v Německu. Postupným znárodněním českých a moravských továren vznikl roku 1947 státní podnik Čokoládovny Praha.

Stejný zdroj dále uvádí, že v roce 1991 byl státní podnik Čokoládovny Praha přeměněn na akciovou společnost a o rok později zprivatizován, kdy vlastníkem se stalo konsorcium společností Danone a švýcarské firmy Nestlé. Portál Mondelez (2014) dále uvádí, že v roce 1999 došlo k rozdělení Čokoládoven Praha na dvě části – Nestlé Čokoládovny si ponechaly výrobu čokoládových cukrovinek, zatímco Danone se specializovalo na výrobu trvanlivého pečiva a po roce 2001, kdy se změnil název na Opavii – LU, která spadala do celosvětové sítě LU, se stala největším výrobcem trvanlivého pečiva ve východní a střední Evropě. Stejný zdroj dodává, že v roce 2007 došlo k celosvětové akvizici divize trvanlivého pečiva a ke spojení s Mondelēz International (předtím Kraft Foods).

Mondelez (2014) uvádí do konce odstavce historii továrny v Lovosicích. Továrna byla založena roku 1806 německým průkopníkem Augustinem Tschinkelem, jméno Deli dostala továrna roku 1927. I v případě této továrny došlo roku 1948 ke znárodnění a dále ji čekal stejný osud jako v případě Opavie, roku 1992 byla zprivatizována a v roce 1999 továrna zařazena pod Danone Čokoládovny, které se poté rozdělily na dvě části, jak bylo popsáno v případě továrny v Opavě. Mondelēz International (2014) uvádí, že historie Bratislavské továrny Figaro sahá až do 19. století, kterou založili bratři Stollwerckové a začali nejdříve s výrobou bonbonů a zákusků, ale brzy se začali specializovat převážně na čokoládu, které se dnes v továrně Figaro vyrobí 35.000 tun ročně.

3.2.1 Historie Assessment center ve společnosti

Z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vyplývá, že Assessment centrum jako metodu výběru nových zaměstnanců používá společnost již řadu let, cca 5 let, nicméně nemělo podobu jako dnes. Původně společnost využívala externí spolupráce s personální agenturou, která zajišťovala kompletně celý průběh, od plánování, preselektce kandidátů, pozvánek na Assessment centrum, přes účast v den konání až po vyhodnocení použitých nástrojů a vypracování zpětných vazeb a komunikaci s kandidáty.

Za hlavní výhody této spolupráce náborová specialistka Olga Leharová považuje:

- ušetřený čas personalistů a manažerů s přípravou a realizací AC,
- interní hodnotitelé se mohou soustředit na samotné hodnocení kandidátů,
- servis, který personální agentura zajišťuje.

Od roku 2011 společnost začala více přebírat iniciativu a zajišťovat si Assessment centra pomocí vlastních sil, personalisté a manažeři oddělení začali vnímat účast v Assessment centru jako přidanou hodnotu své práce a tato metoda se začala užívat i v případě přihlášení interních zájemců o otevřené pozice. Tento přístup se v praxi osvědčil a společnost se rozhodla ho aplikovat nejen externě, ale i interně a rozšířit tak množství takto obsazených pozic. Pozice, které budou touto metodou obsazeny, závisí na specifikacích, které ji tvoří a na množství adekvátních kandidátů, tzn., že pro vysoké

manažerské pozice a velmi specifické pozice není tato metoda vhodná. Dalším faktem, který hovoří pro používání Assessment center v této společnosti je, že manažeři si začali čím dál více uvědomovat přidanou hodnotu toho, že se s kandidátem potkají v průběhu celého dne v AC a mají možnost se podílet na výběru toho „správného“ a talentovaného jedince, který osobnostně zapadne do stávajícího týmu zaměstnanců. Kdy míra zapojení se do výběrového řízení je daleko větší než při klasických pohovorech, kdy se manažer s kandidáty potkal až v rámci finálního kola pohovorů. Účast manažera při konání Assessment centra je žádoucí hned z několika důvodů. Manažer obsazované pozice přináší komplexní vhled do dané pozice a přesně ví, které situace mohou reálně nastat, a může okamžitě reagovat. Na základě své účasti a pozorování hodnoceného v průběhu celého dne může manažer sestavit další rozvojový plán, který je daleko komplexnější než při pouhém hodnotícím rozhovoru.

Dalšími faktory, které jsou dle Olgy Leharové, náborové specialistky důležité, je - přímé porovnání všech uchazečů o danou pozici na jednom místě ve stejném termínu, dále lze v průběhu sledovat způsob komunikace a interakce ve skupině v rámci skupinových nebo rolových her, společnost také oceňuje časovou flexibilitu kandidáta, který, když si vyhradí celý den na výběrové řízení, tak je zřejmý jeho vážný zájem o obsazovanou pozici. Hodnotitelé dále pozorují proaktivitu v rámci celého dne a ve všech aktivitách, který vzhledem k časové náročnosti nemůže být hraný, naopak při pohovoru, který trvá maximálně hodinu, se kandidát může stylizovat do nepřírozené role.

Možným rizikem je dle náborové specialistky Olgy Leharové fakt, že někteří uchazeči o danou pozici účast v AC odmítají, nebo mají negativní postoj, který se následně projeví ve výstupech testů a ostatních použitých metodách a v neposlední řadě může negativně ovlivnit atmosféru celého dne. Dalším rizikem, které je spojeno již s plánováním Assessment centra je, že než se personálnímu oddělení podaří získat dostatečný počet adekvátních kandidátů, tak je možné, že někteří z nich již přijmou jinou nabídku a společnost o ně přijde.

3.3 Kariéra v Mondelez Czech Republic s.r.o.

Portál Mondelez (2014) uvádí, že pro Mondelēz International jsou prioritou lidé, váží si lidí, kteří vědí, kde mají své limity, ale nebojí se je posouvat a jít vpřed. Dále stejný zdroj do konce odstavce dodává, že rychloobrátkový trh je náročný a dynamický a aby si společnost udržela vůdčí postavení na trhu a určovala směr, je důležité, aby lidé, kteří společnosti Mondelēz International utváří, byli flexibilní, proaktivní a byli schopni čelit výzvám a změnám, které tento trh přináší.

Pět důvodů proč pracovat v Mondelēz International uvádí portál Mondelēz International (2014):

- Mondelēz International je jedničkou na trhu sušenek, čokolády, bonbonů, rozpustných nápojů a druhé místo drží v kategorii kávy a žvýkaček,
- Mondelēz International je novou společností, která oslavila narození v říjnu 2013 a je plná nových nápadů a myšlenek,
- vyrábí velmi dobrou čokoládu,
- pracuje s kreativitou a rychlostí podobně jako spojení sušenek Oreo a mléka,
- snem Mondelēz International je přinést lahodné chvíle radosti lidem z celého světa.

Dále portál Mondelez (2014) uvádí, že své zaměstnance podporuje na míru šitým osobním rozvojem, odměňuje je nadstandartním finančním ohodnocením a kompenzuje jim osobní nasazení v podobě chvil strávených s kolegy a přáteli prostřednictvím společných výletů, firemních večírků nebo dobrovolnických dnů. Dále stejný zdroj dodává, že pro kvalitně odvedenou práci je potřeba moderních technologií, inspirativního prostředí a nadstandartního vybavení, které zaměstnanci denně využívají.

Zaměstnanecké benefity, jak uvádí portál Mondelez (2014), tvoří nedílnou součást společnosti Mondelez CZ/SK a poskytuje svým zaměstnancům mix následujících benefitů:

- zajištěné stravování (stravenky),
- tzv. sick days a 5 týdnů dovolené za rok,
- příspěvek na penzijní spoření až do výše 3% z hrubé měsíční mzdy,
- skupinové úrazové pojištění,
- flexibilní systém odměňování (Cateferia), kde zaměstnanci najdou kategorie sportu, zdraví nebo kultury, nebo mohou vybrat formu Flexipassů,
- teambuldingy, firemní aktivity nebo dny pro rodiny s dětmi,
- firemní produkty.

Z výše uvedené struktury benefitů společnosti vyplývá, že společnost má atraktivní mix, který nabízí svým zaměstnancům.

3.3.1 Studenti

Společnost nabízí studentům, jak uvádí portál Mondelez (2014), možnost odstartovat svou kariéru v prostředí mezinárodní společnosti, která nabízí světoznámé i lokálně proslulé značky za pomoci následujících aktivit:

Brigády

Společnost nabízí i práci na částečný úvazek, kdy student pracující ve společnosti je brán jako rovnocenný zaměstnanec a má možnost podílet se na každodenní činnosti zaměstnanců, na projektech, aktivitách a získá tak zkušenosti a cennou praxi.

Spolupráce s vysokými školami

Společnost již několik let spolupracuje s Vysokou školou ekonomickou v Praze, kde je jedním z hlavních partnerů katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské a tato spolupráce pak každým rokem vyvrcholí unikátním projektem „The Marketing Talents of the Year“, který dále popisují internetové stránky katedry marketingu na VŠE (2013) jako projekt, při kterém se zúčastněné týmy studentů magisterského studia utkají v simulačním prostředí Markops a následně budou své výsledky prezentovat před zástupci katedry marketingu a vedením společnosti Mondelēz International, součástí projektu jsou i bloky zaměřené na reálné prostředí společnosti a poznání jednotlivých oddělení. Dále stejný zdroj uvádí, co studentům tato zkušenost přinese:

- otestování marketingových dovedností a vyzkoušení marketingových rozhodnutí v prostředí dynamické společnosti,
- pochopení souvislostí byznysu tak, jak nikde jinde,
- oficiální certifikát a obohacení životopisu,

- konkurenční výhodu v rámci výběrových řízení,
- zábavu (tento program je náročný, ale v duchu „škola hrou“).

K tomu dodává Karliček, vedoucí katedry marketingu FPH na VŠE v Praze na portálu Mondelez (2014), že „*Partnerství s Mondelez Czech Republic pomáhá našim studentům prohloubit jejich praktické znalosti a lépe je tak připravit na skutečný byznys*“.

Trainee pozice

Trainee pozice jsou určeny pro absolventy vysokých škol nebo pro studenty posledních ročníků, kdy každoročně se společnosti daří mezi těmito talentovanými lidmi nacházet mladé lidi s potenciálem a budoucí perspektivou. Dále je možností, jak se stát součástí „rodiny“ Mondelez International již při studiu a odstartovat tak svoji kariéru v prostředí mezinárodní společnosti s dynamickým prostředím.

3.4 Trainee Milka ve společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o.

Jak uvádí interní materiál s názvem Trainee (2011) pozice Trainee je na plný úvazek, kdy zaměstnanec má smlouvu na dobu určitou a to obvykle na jeden rok. Stejný zdroj dále uvádí, že:

- Trainee je zaměstnanec, který má příležitost dozvědět se, jak to chodí v rychloobrátkové společnosti a získat praxi ve velké mezinárodní společnosti,
- pro společnost je Trainee přínosem také, protože je to zaměstnanec, který je proaktivní, flexibilní, pracovitý, rychle se učí a je plný elánu,
- ve společnosti se pozice Trainee vyskytují zejména v marketingovém oddělení, kde se z šikovného Traineeho může stát asistent Brand Managera,
- zaměstnanec na této pozici velmi výrazně přispívá k chodu společnosti a účastní se „plného provozu“, tzn. školení, týmových i jiných zaměstnaneckých aktivit.

Stejný zdroj dále dodává, že profil ideálního Traineeho je následující:

- čerstvý absolvent nebo student posledního ročníku magisterského studia VŠ, který je šikovný, má velký potenciál a alespoň minimální praxi,
- v některých případech se pozice obsadí již stávajícím zaměstnancem, který ve společnosti pracuje na dohodu o pracovní činnosti,
- má velký potenciál, je proaktivní, plný entusiasmů, stresuodolný, flexibilní a v neposlední řadě kreativní.

Z rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vyplývá, že pozice Trainee pro značku Milka je součástí marketingového týmu pro kategorii čokolády. Marketingové oddělení společnosti je rozděleno dle jednotlivých kategorií na kategorii čokolády, sušenek a kategorii kávy. Dále dle stejného zdroje je pozice Trainee pro značku Milka přímo podřízena Brand Managerovi téže značky a dále pomáhá celému týmu ve vytyčených činnostech a projektech. Pozice je lokalizována v kancelářích Pražské centrály.

Dle náborové specialistky Olgy Leharové je pro pozici Trainee velmi důležitá motivace, nejen k výkonu jako takovému, ale i pro další rozvoj na této pozici, kdy musí zaměstnanec zvládnout velké množství aktivit, které má v rámci pozice na zodpovědnost. Dále je motivace důležitá proto, aby se dokázal rychle učit novým věcem

a rychle zapadnul do fungování celého oddělení, pochopil fungování strategie značky a mohl být tak oporou celému týmu.

Stejný zdroj dodává, že čím větší motivaci zaměstnanec na této startovní pozici má, tím více se toho v této společnosti může naučit a zvýšit tak přínos i pro svoji budoucí kariéru. Pro každou pozici je optimálním kandidátem člověk, který je správně namotivovaný. Dalším faktorem je motivace pro práci v týmu a spolupráci s ostatními odděleními, protože když je zaměstnanec „individualista“, tak spolupráce v týmu nebude dlouhodobě správně fungovat.

3.4.1 Klíčové kompetence a popis pozice

Jak vyplývá z popisu pozice Trainee Milka (2013) náplň práce v této roli je následující:

- spolupráce s Brand Managerem Milky na vývoji a zajištění marketingových plánů a jiných aktivit,
- schopnost zajistit vytyčené cíle a výsledky na značce Milka,
- analýza všech druhů kvantitativních i kvalitativních podnětů, které jsou relevantní pro jedinečnost značky,
- spolupráce s kreativními agenturami při zajištění atraktivní a efektivní propagační činnosti, navíc ideální kandidát přichází s novými nápady na vylepšení značky,
- zajišťuje pravidelné sledování a analýzy trhu a konkurence a je schopen rozpoznat měnící se situaci na trhu a doporučit vhodné marketingové akce,
- je schopen hlídat rozpočet projektů, časování a realizaci ve spolupráci s ostatními odděleními,
- je schopen implementovat část marketingového mixu, jako vylepšené složení, obal výrobku, nové příchutě nebo zavedení nové linky apod.,
- zajišťuje správu značky, jako tvorbu objednávek, fakturaci, řízení rozpočtu a to vše v souladu se směrnicemi společnosti.

Z výše uvedeného popisu vyplývá, že Trainee značky Milka se podílí na správě značky včetně projektů a aktivit, které jsou v plánu, a hlídá jejich rozpočet. Naučí se spolupracovat s kreativními agenturami, zajišťuje sledování trhu a tvoří analýzy. Na této pozici se zaměstnanec naučí vše, co je potřeba pro další růst v marketingovém oddělení.

Dále stejný zdroj uvádí klíčové kompetence pozice a požadované dovednosti a zkušenosti:

- absolvent studia ekonomického směru, případně student posledních ročníků magisterského studia,
- 6 měsíců praxe v marketingovém oddělení nebo příbuzného charakteru,
- silné analytické schopnosti,
- tah na bránu,
- učení se za pochodu,
- schopnost projektového řízení,
- týmový hráč,

- zběhlost v používání PC,
- komunikativní znalost anglického jazyka,
- řidičský průkaz sk. B (výhodou).

Z uvedených klíčových kompetencí vyplývá, že kandidát, který se chce ucházet o pozici Trainee ve společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. musí být absolventem ekonomického směru, případně student posledního ročníku a mít praxi v marketingovém oddělení. Měl by prokazovat silné analytické schopnosti, být schopen dotahovat projekty do konce a plnit stanovené cíle, umí se učit za pochodu a řídit projekty včetně jejich rozpočtů. Dále je efektivní v práci v týmu v rámci spolupráce na svěřených projektech.

3.4.2 Lomingerovy kompetence

Jak vyplývá z rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou personální oddělení společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. by rádo zavedlo pro popis kompetencí v rámci obsazovaných pozic tzv. Lomingerovy kompetence, které již používá v nastavování rozvojových plánů jednotlivých zaměstnanců a proto klíčové kompetence pozice Trainee Milka budou popsány na základě konceptu Lomingerových kompetencí.

Z rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vplynuly důvody a možné plusy pro použití tohoto systému:

- sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů při nastavování klíčových kompetencí obsazované pozice,
- nástroj pro efektivní nastavení kompetencí otevřené pozice, tak, aby co nejvíce odpovídaly očekáváním pro danou pozici,
- jeden z možných nástrojů pro nastavení rozvojového plánu zaměstnance.

Dále stejný zdroj vidí systém Lomingerových kompetencí vhodný ke sledování tzv. měkkých kompetencí (dovedností), které se nedají změřit testy, nýbrž pozorováním, doplňujícími otázkami nebo sledováním v rámci AC. Z tohoto vyplývá, že ne všechny kompetence v rámci pozice Trainee Milka mohou být Lomingerovými kompetencemi popsány.

Dle interního zdroje s názvem Lominger competencies (2013) budou popsány klíčové kompetence obsazované pozice Trainee Milka, které jsou měřitelné systémem Lomingerových kompetencí:

Tah na bránu

Tato kompetence se vyznačuje tím, že se lze na jedince spolehnout při plnění a překračování nastavených cílů. Dále bude stabilně a dlouhodobě jeden z nejlepších, výrazně se orientuje na podstatu věci a neochvějně nutí sebe i ostatní k dosahování stanovených výsledků.

Učení se za pochodu

Člověk se schopností učení se za pochodu se učí rychle čelit novým problémům, které se naskytnou, je neúnavným a všestranným studentem, který je otevřený změnám. Je schopen analyzovat jak úspěchy, tak neúspěchy a vyvodit z nich klíč pro další rozvoj a zlepšení. Rád zkouší nové věci a hledá adekvátní řešení. Má rád výzvy a nové problémy, ve kterých si rychle a snadno najde podstatu a základní strukturu.

3.5 Assessment centrum – Trainee Milka

Jak již bylo řečeno, od roku 2011 si společnost zajišťuje Assessment centra za pomoci vlastních sil bez spolupráce s externími dodavateli. Hodnotitelský tým tvoří zástupci z personálního oddělení a vždy manažer obsazované pozice. Jak vyplývá z rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou, hodnotitelský tým není proškolen, nicméně se o školení v budoucnu uvažuje a mohlo by mít podobu otevřeného kurzu Assessment center pro hodnotitele, kdy ohlasy mezi manažery jsou a účast v Assessment centru jim přijde zajímavá a přínosná. Dále stejný zdroj uvádí, že jednotný hodnotitelský tým není možný, protože každá pozice má jiného nadřízeného. Nicméně do přípravy AC se manažeři aktivně zapojují, takže si takovým menším školením projdou a dostanou informace od náborového specialisty, na co se mají při hodnocení kandidátů zaměřit a co sledovat. V rámci této přípravy dále dochází k rozdělení rolí a určení kdo jakou kompetenci bude sledovat, kdy tzv. měkké kompetence více sleduje personální oddělení a tvrdé kompetence a dovednosti zůstávají na manažerovi. V hodnotitelském týmu chybí psycholog, což Olga Leharová nevidí jako riziko vzhledem k použitým testům, které jsou volně dostupné, riziko by mohlo nastat v rámci nové struktury a při interpretaci výstupů.

Z rozhovoru s Olgou Leharovou, náborovou specialistkou vyplývá, že společnost si uvědomuje, že Assessment centrum je nákladnou metodou výběru nových zaměstnanců, nicméně z dlouhodobého hlediska představuje investici, která se v případě správného výběru vyplatí, společnost je velmi nakloněna interním posunům a rozvoji lidí s potenciálem. A také tato metoda snižuje riziko nesprávného výběru a dalších nákladů spojených s novým výběrovým řízením a krytím případných vzniklých škod ve společnosti.

Následující skutečnosti týkající se Assessment centra uskutečněného k obsazení pozice Trainee pro značku Milka vyplývají z neúčastněného pozorování autorky práce. Mondelez Czech Republic s.r.o. využívá Assessment centrum jako metodu výběru nových zaměstnanců hojně vzhledem k možnosti posouzení vybraných kandidátů najednou, nespornou výhodou je fakt, že během AC kandidáty hodnotí více hodnotitelů z různých pohledů během delšího časového úseku, což přispívá k objektivitě a relevanci výsledků. Další výhodou je, že kandidáti jsou posuzováni v reálných situacích, ke kterým by mohlo v případě navázání pracovního poměru dojít. Assessment centrum umožňuje vytvořit si komplexní pohled na kandidáta.

Proces přípravy a realizace AC začíná výběrem správných kandidátů, které zajišťuje výpomoc personálního oddělení nebo přímo náborový specialista. Tento výběr vhodných kandidátů je realizován s pomocí dodavatelských personálních agentur, které na základě vytyčených kritérií doporučí vhodné kandidáty. Další možností pro výběr kandidátů je portál Jobs.cz, kde společnost některé vhodné pozice inzeruje a na tomto portálu provozuje i svoje kariérní stránky, kde jsou vypsány všechny otevřené pozice a uchazeči přes tyto stránky mohou na pozici, která je zaujme, reagovat, poslat životopis a motivační dopis, který dojde přímo na personální oddělení společnosti. Zároveň společnost dává možnost stávajícím zaměstnancům doporučit člověka, o kterém ví, že by byl vhodným kandidátem.

Z rozhovoru s náborovou specialistkou vyplývá, že ideálním počtem pro realizaci AC je 6-8 kandidátů, kterým je potřeba před konáním AC poslat pozvánku s případovou studií pro domácí zpracování, kterou si kandidáti musí přinést s sebou v den konání. Pozvánka musí dále obsahovat místo konání, datum, čas a předpokládaný konec, kontaktní osobu

v případě dotazů a jiné specifické informace ke konání AC, jako např. zda je nebo není zajištěno občerstvení v průběhu AC. Je vhodné vyžádat si od kandidátů potvrzení.

Před konáním výběrového řízení musí výpomoc na personálním oddělení zajistit prostory pro konání Assessment centra, kdy v posledních případech se využívá vzhledem k vhodnosti konferenčních prostorů hotel Penta v Karlíně, což je vhodné i z důvodu blízkosti sídla kanceláří v Praze. Dále je potřeba zajistit občerstvení a jiné materiální zabezpečení, které je potřeba, jako např. záznamové archy pro hodnotitele, papíry, psací potřeby, dataprojektor a v neposlední řadě složku s životopisy kandidátů pro všechny hodnotitele a jmenovky pro hodnotitele i kandidáty.

Samotný průběh bude popsán v následující kapitole, zahájení i konec řídí moderátor AC, který je výrazně omezen v hodnocení, a proto je vhodné, aby to byla jiná osoba než stěžejní hodnotitel. V průběhu jsou využity stanovené metody pro hodnocení kandidátů a po skončení AC následuje konference hodnotitelů a vypracování zpětných vazeb pro kandidáty.

3.5.1 Program Assessment centra

Jak uvádí příručka Assessment Centrum pro Kraft ČR (2013) program by měl být sestaven tak, aby splňoval následující kritéria:

- každá klíčová kompetence by se měla projevit alespoň ve 2 testech nebo situacích,
- žádná situace by neměla popisovat více než 2 klíčové kompetence,
- testy, které jsou náročné na koncentraci, zejména testy znalostí by měly být umístěny v programu co nejdříve,
- skupinové aktivity je vhodné zařadit v době, kdy jsou již kandidáti trochu unavení – je pak více znát jejich skutečná proaktivita,
- v průběhu AC by nemělo docházet ke zbytečným prostojeům,
- dynamika skupiny by neměla zastínit výkon jednotlivců, je vhodné střídát skupinové aktivity s individuálními.

Stejný zdroj dále dodává tipy pro přípravu programu jako - nechávat mírnou časovou rezervu, mít připravenou doplňující aktivitu v případě, že se průběh AC urychlí a vyzkoušet každou novou aktivitu nanečisto.

Z nezúčastněného pozorování autorky je sestaven i následující program Assessment centra společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o., který vypracovává náborový specialista spolu s podporou personálního oddělení. V návaznosti na popis obsazované pozice a klíčové kompetence vyberou pro obsazovanou pozici relevantní strukturu metod, kterými se budou v rámci AC sledovat. Tato struktura se konzultuje s manažerem obsazované pozice, zda je v souladu s jeho očekáváním a zda s navrženými metodami souhlasí.

Assessment centrum konané 11. 12. 2013 na pozici Trainee značky Milka v hotelu Penta v Karlíně začíná okamžikem, kdy se zhruba 20 minut před oficiálním začátkem sejdou jednotliví hodnotitelé, připraví se prostory, materiály pro testování a hodnocení kandidátů, zkontroluje se občerstvení a zda je veškeré materiální i prostorové zabezpečení v pořádku. Oficiální začátek je v půl deváté ráno, které odstartuje zahájením moderátorem, ten představí sebe a všechny hodnotitele a další členy

pozorovacího týmu, zopakuje a shrne účel AC (jaká pozice se obsazuje a jakou roli hraje AC v celém průběhu výběru), dále vysvětlí způsob zacházení s výstupy AC (kdo je bude mít k dispozici, proč a kdy dostanou zpětnou vazbu sami kandidáti), představí program AC včetně použitých metod. Následuje prostor pro samotné hodnotitele, pokud je vše důležité řečeno, tak úvodní část končí.

Stěžejní částí výběrového řízení je prezentace případových studií, které jsou v rámci AC společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. hojně využívány. Zadání případových studií dostanou kandidáti pozvaní na AC nejméně tři dny dopředu, aby měli čas na zpracování. Případová studie je většinou v anglickém jazyce a kandidáti ji většinou musí vypracovat v anglickém jazyce taktéž s tím, že její prezentace pak probíhá ve většině případů napůl v anglickém jazyce a napůl v jazyce českém. Tyto případové studie jsou vždy konkrétní k obsazované pozici a kandidáti se v nich vypořádávají s úkoly, které by je ve společnosti mohly reálně potkat. Kromě nastavených klíčových kompetencí dále sledují komunikační a prezentační dovednosti, formu zpracování prezentace, asertivitu a argumentační schopnosti. Dále se hodnotitelé zaměřují na úroveň anglického jazyka, dodržení času pro prezentaci, interakci dotazů a na celkový dojem, který z prezentace nabývají. Souběžně s prezentacemi, které probíhají v centrální místnosti, ostatní účastníci, kteří zrovna neprezentují, vyplňují doplňující testy, které budou blíže popsány v následující kapitole.

Krátce po desáté hodině je první desetiminutová pauza.

Ve čtvrt na jedenáct se opět všichni sejdou v centrální místnosti a pokračuje se další částí programu – skupinovou hrou s názvem „Olympijské hry“, která je kreativní a spočívá v navržení a odprezentování kolekce oblečení pro ženy i muže při příležitosti Olympijských her. Časový limit je půl hodiny i se zadáním a hodnotitelé se v průběhu zaměřují na schopnost účastníku prosadit se, na argumentační schopnosti, schopnosti vyjednávání a způsob řešení konfliktů, dále na schopnost naslouchání ostatním členům týmu, na kreativitu a způsob zpracování a v závěru hry na prezentační a komunikační dovednosti při prezentaci výsledků.

Po této hře následuje krátká patnáctiminutová porada hodnotitelů a první selekce kandidátů, kteří nebudou dále v AC pokračovat, v rámci vyřazení je zahrnuto poděkování vyřazeným kandidátům a informace o tom, kdy dostanou zpětnou vazbu a výsledky testů, které v rámci AC absolvovali.

V jedenáct hodin následuje analytická případová studie, která je opět vytvořena na míru obsazované pozice a testuje kromě stanovených kompetencí i to, jak kandidát nad konkrétní situací přemýšlí a jak by si s ní v reálném prostředí poradil. Další a zároveň poslední pauza je od půl dvanácté, kdy mají hodnotitelé i účastníci prostor na oběd.

Poslední částí programu jsou závěrečné individuální pohovory s vybranými kandidáty, kdy časový prostor pro jednoho kandidáta je půl hodiny, po skončení každého pohovoru následuje poděkování za strávený čas a informace o dalších krocích ve výběrovém řízení. Celý průběh Assessment centra je přehledně zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 3 Průběh Assessment centra při obsazování pozice Trainee Milka

ČAS	AKTIVITA
08:20 – 08:30	sraz hodnotitelů

08:30 – 08:45	úvod, představení
08:40 – 10:10	prezentace případových studií
10:10 – 10:15	pauza
10:15 – 10:45	skupinová hra (Olympijské hry)
10:45 – 11:00	porada hodnotitelů (1. vyřazení kandidátů)
11:00 – 11:30	analytická případová studie
11:30 – 12:00	obědová pauza
12:00 – 13:30	individuální pohovory s kandidáty

Zdroj: vlastní zpracování

Poté, co kandidáti opustí místo konání, následuje stěžejní část pro hodnotitele, hned po skončení se radí o výsledcích jednotlivých metod a většinou již ten daný den dojde k rozhodnutí o tom, jaký kandidát je ten „pravý“ pro obsazovanou pozici. Včetně této porady se sepisují i zpětné vazby pro kandidáty, kteří dále nepostoupili.

Z pozorování autorky práce vyplynulo, že společnost velmi dbá na to, aby každý, i ten nejméně vhodný uchazeč, dostal zpětnou vazbu a to nejlépe co nejdříve po skončení konání AC, tuto činnost zajišťuje buď samotný náborový specialista, nebo výpomoc na personálním oddělení. Z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vyplynulo, že zpětné vazby uchazečům se podávají většinou do týdne po skončení Assessment centra, telefonicky nebo formou emailu, kdy hlavním podkladem jsou názory všech hodnotitelů, které si během konání Assessment centra zaznamenávali a testy, které uchazeči vykonali.

3.5.2 Stávající struktura AC včetně výběrových a psychologických testů

Interní harmonogram AC (2013) na pozici Trainee Milka uvádí, že v rámci Assessment centra bylo využito následujících metod k hodnocení stanovených kompetencí a požadavků kladených na tuto pozici – Belbin, Stop-start-continue, Barevná typologie, Esej a skupinová hra s názvem Olympijské hry.

Belbin

Z nestrukturovaného rozhovoru s Olgou Leharovou, náborovou specialistkou vyplývá následující hodnocení testu týmových rolí – Belbina, který již řadu let využívají i pro interní Assessment centra, jako metodu testování týmových rolí. Jeho výběr byl ovlivněn volnou dostupností a tím, že k interpretaci výsledků není třeba pomoci ruky psychologa. Dále stejný zdroj uvádí, že je dalším nástrojem, jak podchytit sledované kompetence jinak než pozorováním.

Jako jednu z nevýhod Olga Leharová považuje fakt, že jako každý test, i tento je ovlivněn momentální náladou kandidáta a výstupy pak mohou mít nižší vypovídací hodnotu. Na rozdíl od skupinové hry, ve které se kandidát chová přirozeně, i vzhledem k tomu, že skupinová hra je zařazena až v druhé polovině Assessment centra a kandidát by již nevydržel stylizaci do nepřirozené role. Další nevýhodou je administrativní s ním

spojená a možná nevole kandidátů vyplňovat větší množství testů. A v neposlední řadě může dojít k nepochopení jednotlivých rolí v rámci vyhodnocení manažery a tudíž by pro ně neměl test žádnou přidanou hodnotu.

Stop – Start - Continue

Z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vyplývá, že tento nástroj je v Assessment centru velmi důležitý a dobře funguje jako sebereflexe, kdy kandidát odpoví ze svého pohledu, co chce začít dělat, přestat dělat a v čem chce pokračovat, je také pro personalisty vodítkem proto, jak je člověk strukturovaný a lze z něj vyčíst řadu podprahových informací – vnitřní nastavení, cíle, aj.

Dále stejný zdroj uvádí, že tento nástroj je důležitým pokladem pro pohovory, kde kandidáti mohou napsat i věci, které by při pohovoru neřekli. Výhodou je, že se nemusí nijak vyhodnocovat, pouze pročíst před započítím pohovoru a dál na něj navázat, například při tvorbě otázek.

Z interního materiálu Stop Start Continue (2012) vyplývá, že účelem tohoto nástroje je poskytnout hodnocenému jedinci konkrétní a podrobná doporučení v čem je prostor pro jeho zlepšení v pracovních návycích a kde má naopak své silné stránky a měl by v tomto směru dále pokračovat. Stejný zdroj dodává, že jde vlastně o podrobnou zpětnou vazbu na konkrétní projevy chování, postoje, postupy i dovednosti.

Dále stejný zdroj dodává, že zpětná vazba v této podobě je motivací pro osobní a profesní růst a jejím cílem není hodnocení, ale poskytnutí objektivních a správných informací o hodnoceném.

Z uvedeného vyplývá, že tento nástroj je efektivním podkladem nejen pro individuální závěrečné pohovory v rámci Assessment centra, ale ve společnosti funguje i jako jeden z fungujících rozvojových nástrojů stávajících zaměstnanců.

Barevná typologie

Barevná typologie, jak vyplývá z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou, byla zavedena v roce 2013 poté, co většina společnosti byla na tuto metodu proškolená a byly velmi pozitivní ohlasy a hodně manažerů společnosti s ní v rámci týmů již pracuje, tudíž nebylo nutné žádné další školení a tato metoda se mohla volně převzít jako nástroj pro sledování osobnosti kandidátů v Assessment centrech. Manažeři vědí „barevnost“ stávajícího týmu a proto při vybírání nového kolegy můžou přihlídnout právě ke stávající struktuře barev svého oddělení. Ve srovnání s MBTI vidí náborová specialistka výhodu v jednoduchosti a velké vypovídací hodnotě, kdy naopak při použití testu MBTI, je třeba školení, aby byly výsledky relevantní a výstupy správně interpretovány.

Jako hlavní výhody barevné typologie Olga Leharová, náborová specialistka, vidí:

- jednoduchost nejen zpracování, ale i vyplňování pro kandidáty,
- schopnost testu jasně zařadit vnímání a preference jedince,
- rychlé vyhodnocení, možné na místě,
- podpurný materiál pro individuální pohovory,
- lze srovnat s kompetencemi obsazované pozice,
- přidaná hodnota v rámci zpětných vazeb uchazečům,

- odráží přínosy, ale i rizika pro skupinu, např. červený člověk je zaměřený na cíl, žlutý potřebuje obdiv a publikum.

Jediné úskalí vidí stejný zdroj v možnosti promítnutí momentální nálady do výsledků, které poté nelze brát dogmaticky. A také s přihlédnutím k tomu, že se člověk vyvíjí a posouvá, tak i výsledky mohou být za půl roku úplně odlišné.

Esej

Dle interního přehledu pokladů k AC (2013) esej je vždy specificky vytvořeným listem otázek pro konkrétní pozici, kdy primárně zjišťuje motivaci kandidáta a identifikuje touhu po osobním a profesním rozvoji.

Tyto otázky byly dle interního materiálu s názvem Esej (2013), následující:

- „proč jste zrovna Vy nejvhodnější Trainee pro naši pozici,
- kde se vidíte za 2 – 3 roky“.

Z pozorování vyplývá, že rozsah není předem určený a tento materiál pak slouží jako podpůrný materiál k rozhodnutí o přijetí daného kandidáta, který může být využit již při závěrečných pohovorech.

Olympijské hry

Dle interního přehledu podkladů k AC (2013) je tato skupinová hra zaměřená na práci v týmu, na schopnost komunikace, argumentace, kreativitu a pomáhá určit skupinovou roli, do které se jedinec pomocí preferencí v rámci svého konání dostává.

Dle interního zadání Olympijské hry Mondelez (2013) cílem této hry je navržení kolekce na ceremonie Olympijských her a na běžný pohyb ve sportovním areále, do sluníčka i do deště, pro ženy i muže, kdy každý jedinec by měl mít 4 ks oblečení s následujícími podmínkami:

- výrazná barevnost,
- moderní materiál,
- zdůraznění českých barev,
- nadčasovost a praktičnost,
- cena kompletu do 10.000,- Kč.

Z neúčastněného pozorování vyplývá, že důležitý v rámci této hry je výstup a následná prezentace hodnotitelům, kdy se hodnotí nejen vytvořená kolekce, ale i schopnost prezentace a kooperace členů v týmu.

Individuální pohovory s kandidáty

Z neúčastněného pozorování vyplývá, že k závěrečným pohovorům jsou přizváni již vybraní kandidáti, kdy počet není předem daný, ale ideální jsou tři nejlepší uchazeči o danou pozici.

Dle interního hodnotícího archu (2013) jsou sledované oblasti následující:

- první dojmy a pocity (kladné i záporné),
- největší soupeř v očích kandidáta,
- druhá šance v rámci AC (co by kandidát udělal jiným způsobem),
- motivace a očekávání od dané pozice,

- kritéria, která jsou důležitá pro rozhodnutí kandidáta,
- kladné i záporné charakterové vlastnosti,
- kariérní směr (oddělení),
- ideální nadřízený,
- životní úspěchy,
- motiv, který uvede uchazeče do nepohody,
- případný nástup a platové očekávání.

Z nezúčastněného pozorování a interního materiálu s názvem Situační otázka (2013) vyplývá, že součástí individuálních pohovorů na tuto pozici jsou i situační otázky, které se týkaly témat – prezentace vývoje značky, nová receptura výrobku a její komunikace s továrnou, zpětná vazba agentuře, která spolupracovala na komunikaci značky Milka.

Prezentace případových studií

Z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vyplývá, že případové studie se na tuto pozici používaly vždy, protože jsou dobře fungujícím nástrojem pro odpozorování většiny sledovaných kompetencí dané pozice najednou – způsob a forma zpracování prezentace, marketingové myšlení, motivace, kreativita, myšlenkové pochody, asertivita a způsob komunikace, argumentace, angličtina. Případové studie se zasílají kandidátům vždy minimálně tři dny předem a jsou konkrétně sestavené na míru dané pozici, zobrazují reálné situace, se kterými by se uchazeč v rámci náplně práce v organizaci setkal, což je podpořeno tím, že případovou studii zpracovává vždy individuálně Brand Manager daného oddělení.

Případová studie na pozici Trainee pro značku Milka se dle interního materiálu Milka case study (2013) zaměřuje na následující úkoly – porovnání s konkurencí (specifikace klíčových silných a slabých stránek značky) a zavedení nového výrobku na trh (strategie, cíle a kreativita).

3.6 Adekvátní struktura výběrových a psychologických testů pro pozici Trainee Milka

Z nezúčastněného pozorování při konání Assessment centra realizovaného pro obsazení pozice Trainee pro značku Milka a nestrukturovaného rozhovoru na téma sledované problematiky s náborovou specialistkou Olgou Leharovou vyplývají následující doporučení vhodné struktury výběrových a psychologických testů:

Metody hodnocení, které je vhodné ponechat

- Barevná typologie,
- Stop – Start – Continue.

Metody hodnocení, které je doporučeno vyřadit

- test Belbin.

Metody, které je doporučeno nově zařadit

- LMI – Dotazník motivace k výkonu.

Následující tabulka uvede kalkulaci jednotlivých položek testového souboru dotazníku LMI v Kč včetně DPH, který je k zakoupení na internetovém portálu Testcentrum (2014).

Tabulka 4 Kalkulace testového souboru LMI v Kč včetně DPH

Název položky	Cena včetně DPH
Dotazník (20 ks) – 1. vydání	450,-
Příručka	750,-
Dotazník (20 ks) – 2. vydání	450,-
Vyhodnocovací list (20 ks)	130,-
Testový profil (20 ks)	130,-
Skórovací šablony (20 ks)	350,-
Úplný testový soubor (zvýhodněná cena)	1.750,-

Zdroj: Testcentrum (2014) – vlastní zpracování

Z uvedené tabulky a z portálu Testcentrum (2014) vyplývá, že lze zakoupit každou položku zvlášť i s možností vybrat si 1. nebo 2. vydání dotazníků, nebo zakoupit celý testový soubor dohromady za zvýhodněnou cenu 1.750,- včetně DPH, který obsahuje – 20 ks dotazníků, příručku, 20 ks vyhodnocovacích listů, 20 ks testových profilů a skórovací šablony.

Testcentrum (2014) dále uvádí zkrácenou verzi vyhodnocení LMI testu, kde výsledky jsou kategorizovány následovně:

- celkové shrnutí výsledků,
- míra ctižádosti,
- sebedůvěra v dosahování cílů,
- motivace vztažená k plnění cílů, sebeovládání.

Dále dle stejného zdroje je patrné, že výsledky LMI dotazníku zahrnují jak grafické, tak slovní hodnocení, které názorně uvádí příloha 6 a 7.

Nová struktura metod a výběrových testů pro pozici Trainee bude objasněna a důvody pro její zavedení zdůvodněny a zformulovány v následující kapitole jako doporučení.

Tabulka 5 Shrnutí doporučení testování kompetencí Trainee Milka

Současné použité metody AC	Přidané metody AC	Ubráné metody AC	Doporučená struktura metod AC
Belbin	LMI dotazník	Belbin	LMI dotazník
Stop-start-continue			Stop-start-continue
Barevná typologie			Barevná typologie
Esej			Esej
Olympijské hry			Olympijské hry

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že v rámci doporučené struktury metod se ponechává skupinová hra s názvem Olympijské hry, esej obsahující doplňující soubor otázek pro kandidáty, osobnostní dotazník Barevná typologie a nástroj Stop-start-continue. Metoda, kterou je doporučeno v rámci nové struktury vynechat je dotazník týmových rolí Belbin. Naopak metodou, která je vhodná pro zařazení do stávající struktury je LMI dotazník testující motivaci uchazeče.

4 Doporučení a závěr

Na základě teoretických poznatků získaných na základě rešerše odborné české i světové literatury, prostudování interních materiálů společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o., nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou Olgou Leharovou z téže společnosti na témata dané problematiky a nezúčastněného pozorování při konání Assessment centra na pozici Trainee Milka, lze formulovat následující doporučení.

V rámci stávající struktury psychologických a výběrových testů pro pozici Trainee Milka je doporučeno ponechat osobnostní test s názvem Barevná typologie, který slouží k identifikaci osobnostního profilu a na základě jedincových preferencí vyhodnocuje profil v návaznosti na 4 barvy, kdy každá barva (osobnostní profil) má své přednosti a zároveň i rizika pro stávající tým. Z rozhovoru s náborovou specialistkou vyplynulo, že tento test je dobrým vodítkem pro manažery, zda hodnocený kandidát bude dobře osobnostně „sedět“ do stávajícího týmu zaměstnanců i vzhledem k faktu, že téměř celá společnost již školení na barevnou typologii absolvovala a manažeři znají „barevnost“ svých týmů a s touto typologií již pracují. V neposlední řadě je tento test zajímavým podkladem pro zpětné vazby uchazečům a slouží také jako „odměna“ za čas strávený na výběrovém řízení.

Další metodou hodnocení uchazečů, kterou je doporučeno ve struktuře Assessment centra ponechat, je nástroj Stop-Start-Continue, který popisuje silné stránky jedince a oblasti ke zlepšení pomocí souboru tří otázek. Kromě toho, že je dobrým podkladem pro individuální pohovory v rámci výběrového řízení, kde funguje jako sebereflexe kandidáta, tak působí i jako jeden z nástrojů pro nastavení dalších rozvojových cílů zaměstnanců.

Test, který je doporučeno v rámci nové struktury výběrových a psychologických testů vynechat, je dotazník Belbin, který vyhodnocuje týmové role jedince včetně přínosů pro skupinu a možných rizik. Důvodem pro toto doporučení je fakt, že jedinec z hlediska týmového chování a interakce ve skupině je sledován již při skupinové hře (Olympijské hry), která je vhodnější a není proto nutné použití testu v papírové podobě. Dalším důvodem je, že výstup je ovlivněn momentální náladou kandidáta a možnost stylizace do nepřírozené role. V neposlední řadě je vyhodnocení testu další administrativou pro personální oddělení.

Pro pozici Trainee, jako pro absolventskou startovní pozici, je důležité, aby jedinec byl proaktivní, měl potenciál a v neposlední řadě velkou vnitřní motivaci, protože každý začátek je složitý a je třeba, aby byl optimálně motivován a byl schopen čelit množstvím aktivit, které jsou náplní této pozice. Z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou také vyplynulo, že pokud je člověk na této pozici proaktivní a správně motivovaný, tak mu společnost může mnoho nabídnout a poskytnout mu cennou praxi a zkušenosti pro jeho další profesní rozvoj. Proto je vhodné zařadit do stávající struktury výběrových testů dotazník LMI, který hodnotí motivaci k výkonu a skládá se ze 17 škál motivace výkonu v profesním měřítku (vytrvalost, kompenzační úsilí, dominance, angažovanost, hrdost, důvěra v úspěch, ochota učit se, preference obtížnosti, flexibilita, samostatnost, flow, sebekontrola, nebojácnost, internalita, orientace na status, cílevědomost, soutěživost). A výsledkem LMI dotazníku je hodnota motivace výkonu jako celek včetně hodnocení jednotlivých škál.

Nicméně z nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou společnosti vyplynulo, že testy mají spíše podpůrný charakter a testy měřící např. emocionální

inteligenci nebo různé schopnosti se hodí více pro seniornější/manažerské pozice (kde by např. emocionální inteligence důležitá byla), ale ne u pozice, která je startovní a jejím cílem je nabrat první praxi v mezinárodní rychloobrátkové společnosti.

Závěrem lze říci, že struktura metod Assessment centra použitých společností Mondelez Czech Republic s.r.o. je dobře nastavená, testuje jak klíčové kompetence pomocí případových studií, které jsou vzhledem k reálnému obsahu řešených situací velmi vhodné pro posouzení kandidáta, jak obstojí v reálném prostředí společnosti, tak skupinových her a dalších výběrových testů (včetně psychologických) a materiálů. Společnost si je také vědoma důležitosti „té správné“ osobnosti potenciálního zaměstnance a nového kolegy, který musí dobře zapadnout do stávajícího týmu zaměstnanců, proto společnost testuje i osobnost kandidátů pomocí barevné typologie, kterou zavedla až v roce 2013 a její výsledky dávají společnosti obrázek o jedincových preferencích, o možných přínosech a úskalích pro tým. Jediné, co společnost do současnosti netestovala v rámci této pozice je motivace k výkonu, která je v mnoha směrech ještě důležitější než samotné tzv. tvrdé kompetence a dovednosti, které se kandidát, pokud je správně namotivován a proaktivní, doučí.

Literatura

Monografie

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 672 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BARRETT, J., WILLIAMS, G. *Testy vašich schopností*. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 248 s. ISBN 978-80-247-1506-3.
- ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- HEALY, L. *Psychotesty u přijímacích pohovorů*. 1.vyd. Praha : Portál, 2004. 192 s. ISBN 80-7178-848-1.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vyd. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- MAITLAND, I. *Psychotesty a jak v nich uspět*. 1.vyd. Praha : Portál, 2004. 152 s. ISBN 80-7178-837-6.
- NOVÁK, T. *Testy osobnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0145-6.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2009-2010*. Praha : ASPI Wolters Kluwer, 2009. 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha : Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VIDLAŘ, P., MATĚJKA, M. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. aktul. a přeprac. vyd. Praha : Grada, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK I. *Sociální psychologie*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

Internetové zdroje

- Fakulta ekonomická západočeské university v Plzni. *Časopis trendy v podnikání*. [online]. [2011-03-22]. Dostupné z WWW: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2011-1.pdf>.
- Infoabsolvent. *Absolventi škol a trh práce*. [online]. [2014-03-10]. Dostupné z WWW: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-2-06/Dulezitosť-kompetenci-podle-pracovnich-agentur/26>.

Mondelez Czech Republic s.r.o. *Benefity*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://mondelez.jobs.cz/kariera-u-nas/benefity/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

Mondelez Czech Republic s.r.o. *Kariéra v Mondelez*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://mondelez.jobs.cz/kariera-u-nas/kariera-v-mondelez/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

Mondelez Czech Republic s.r.o. *Kde nás najdete*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://mondelez.jobs.cz/kde-nas-najdete/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

Mondelez Czech Republic s.r.o. *Naše značky*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/nase-znacky/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

Mondelez Czech Republic s.r.o. *O našich továrnách*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://mondelez.jobs.cz/kde-nas-najdete/nase-tovarny/o-nasich-tovarnach/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

Mondelez Czech Republic s.r.o. *Současnost*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://mondelez.jobs.cz/kdo-jsme/soucasnost/?brand=g2&exportRCM=12518273&trackingBrand=www.google.cz&rps=186&ep=>.

Mondelez International. *About cz/sk*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: http://global.mondelezinternational.com/about/cz_sk/czech.aspx.

Mondelez International. *Careers*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://www.mondelezinternational.com/careers>.

Mondelez International. *Media*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: http://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/mondelez_intl_fact_sheet.pdf.

MONTAG, P. Petr Montag. *Články*. [online]. [2014-02-19 až 2014-02-22]. Dostupné z WWW: <http://www.petr-montag.cz/>.

PALÁN, Z. Andromedia. *Andrologický slovník*. [online]. [2014-02-24]. Dostupné z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>.

PRAUS, P. Mensa České republiky. *Intelligence a její měření*. [online]. [2014-03-07]. Dostupné z WWW: http://casopis.mensa.cz/veda/intelligence_a_jeji_mereni.html.

Steinbrecher and Associates, Inc. *Stop/Start/Continue Worksheet* [online]. [2014-04-15]. Dostupné z WWW: <http://www.steinbrecher.com/wp-content/uploads/2009/02/stop-start-continue.pdf>.

Testcentrum. *Testy*. [online]. [2014-03-02 až 2014-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.testcentrum.cz/testy>.

The employment studies institute. *Lominger Competency list*. [online]. [2014-03-13 až 2014-03-16]. Dostupné z WWW: <http://youremployment.biz/competency/lominger-competency-list/>.

University of Fribourg 2013. *LMI-příručky*. [online]. [2014-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.unifr.ch/ztd/HTS/inftest/WEB-Informationssystem/cs/4cz001/5cbc8f64f2f44ecc85d40d5102b241a8/hb.htm>.

VŠE. *Katedra marketingu*. [online]. [2014-03-18]. Dostupné z WWW: <http://kmg.vse.cz/marketing-talents-of-the-year-2013/>.

Ostatní zdroje

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Barevná typologie popis osobnostních profilů* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Barevná typologie, popis osobnostních profilů 2* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Belbin test s vyhodnocením* z roku 2012.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Esej* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Harmonogram AC 11. 12. 2013* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Hodnoticí arch MKT Trainee* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Lominger Competencies* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Milka case study* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Mondelez Marketing Trainee Milka* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Olympijské hry Mondelez* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Přehled pokladů k AC* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Příručka Assessment centrum pro Kraft ČR* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Situační otázky* z roku 2013.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *SSC Manuál* z roku 2014.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Stop Start Continue_Email pro hodnotitele a hodnoceného* z roku 2012.

Interní materiál společnosti Mondelez Czech Republic s.r.o. *Trainee* z roku 2011.

Přílohy

Příloha 1 MBTI - popis 16 osobnostních typů

<p>ISTJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - mají rádi fakta - systematictí, důkladní - spolehliví, stálí, praktičtí - dobře organizovaní 	<p>ISFJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - orientace na detail, pečliví - loajální, trpěliví - praktičtí, dobře organizovaní
<p>ISTP</p> <ul style="list-style-type: none"> - logičtí, užiteční, praktičtí - realističtí, analytičtí, mají rádi fakta - vědí, co je třeba - jsou nezávislí 	<p>ISFP</p> <ul style="list-style-type: none"> - pečují o druhé - skromní, jemní, citliví - přizpůsobiví, všímaví, loajální - kooperativní
<p>INFJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - angažovaní - loajální - empatičtí, hlubocí, citliví - odhodlaní, koncepční, tvořiví 	<p>INTJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - nezávislí, kritičtí, originální - logičtí, neústupní, nároční - privátní, myslící v souvislostech - vizionářští
<p>INFP</p> <ul style="list-style-type: none"> - jemní, etičtí, loajální - empatičtí, přizpůsobiví, oddaní - zvědaví, angažovaní 	<p>INTP</p> <ul style="list-style-type: none"> - logičtí, preferují znalosti, teoretičtí - skeptičtí, rezerovovaní, spekulativní - nezávislí, precizní, odtažití
<p>ESTP</p> <ul style="list-style-type: none"> - přizpůsobiví, veselí, pružní - energičtí, bystří, spontánní - pragmatičtí, zaměřeni na činnost 	<p>ESFP</p> <ul style="list-style-type: none"> - entuziastičtí, hraví, přátelští - vitální, společenští, hovorní - přizpůsobiví, kooperativní
<p>ESTJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - logičtí, rozhodní, dobře organizovaní - objektivní, výkonní, přímočaří - praktičtí, neosobní, systematictí 	<p>ESFJ</p> <ul style="list-style-type: none"> - loajální, entuziastičtí, důslední - osobní, harmoničtí, taktní - kooperativní
<p>ENFP</p> <ul style="list-style-type: none"> - tvořiví, nadšení, zvědaví - pružní, spontánní, expresivní - vnímaví, přátelští, nezávislí 	<p>ENTP</p> <ul style="list-style-type: none"> - nezávislí, podnikaví, výřeční - strategičtí, analytičtí, chytří - schopní

Zdroj: Vajner (2007, s. 40-41)

Příloha 2 Popis typologických rolí dle Barevné typologie

Role	Klady	Zápory
Direktor	soustředí se na funkčnost má rád velké výzvy stanovuje vize soustředí se na cíl realizuje změny	nevnímá zpětnou vazbu může příliš tlačit na pilu může být až manipulující používá kategorické výrazy ignoruje tempo ostatních
Socializátor	umí zaujmout umí inspirovat, motivovat umění prezentování je kreativní a má rád změny pozitivní přístup	aktivity neplánuje funguje chaoticky má nekonzistentní výkon může ztrácet zájem
Podporovatel	je dobrý posluchač vytváří dlouhodobé vztahy podporuje lidi kolem sebe buduje přátelskou atmosféru je loajální a efektivně pracuje v týmu	vyhýbá se názorovým výměnám bere si věci osobně nemá rád velké výzvy pracuje v pomalém tempu neumí říkat „ne“
Myslitel	má konzistentní výkon pracuje precizně zaměřuje se na detail rozhoduje se na základě faktů využívá tabulky, grafy, čísla funguje na základě řádu	působí někdy neosobně nevnímá pocity ostatních není ochoten dělat výjimky při komunikaci se drží formalit a procesů

Zdroj: Interní materiál Barevná typologie, popis osobnostních profilů (2013) – vlastní zpracování

Příloha 3 Popis týmových rolí vyplývající z testu Belbin

Role	Přínos pro skupinu	Možné slabiny
<p>TVŮRCE Má talent, fantazii, inteligenci a znalosti.</p>	<p>tvořivý, s fantazií, nekonvenční, řeší obtížné problémy</p>	<p>obtíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi</p>
<p>HLEDAČ ZDROJŮ Má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového. Dokáže reagovat na výzvu.</p>	<p>extrovertní, nadšený, komunikativní, hledá možnosti, rozvíjí kontakty</p>	<p>když vyprchá prvotní nadšení, tak ztrácí zájem</p>
<p>KOORDINÁTOR Dokáže se všemi, kteří by mohli přispět jednat a chovat se k nim nezaujatě. Má silný smysl pro cíl.</p>	<p>vyzrálý, sebejistý sebevědomý, dobrý vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování</p>	<p>není nutně nejchytřejším členem skupiny</p>
<p>NAVIGÁTOR Je plný elánu a vždy připraven bojovat s netečností, neschopností, přehnaným uspokojením a sebeklamem.</p>	<p>dynamický, hledá cesty, jak obcházet překážky společenský, plný neklidu, provokuje a vyvíjí nátlak</p>	<p>náchylný k provokaci a ke krátkodobým výbuchům vzteku</p>
<p>PORADCE-HODNOTITEL Využívá rozvahy a úsudku, je věcný.</p>	<p>nechybí mu precizní úsudek střízlivý, taktický, soudný, bere v úvahu všechny možnosti</p>	<p>chybí mu elán a schopnost inspirovat</p>
<p>TÝMOVÝ PRACOVNÍK Dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha.</p>	<p>společenský, mírný a ochotný, umí naslouchat, konstruktivní, zabraňuje neshodám</p>	<p>je nerozhodný v kritických situacích</p>
<p>REALIZÁTOR Má organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, je pracovitý a disciplinovaný. Má schopnost reagovat na lidi a situace a podněcovat týmového ducha.</p>	<p>proměňuje myšlenky v praktické činy, disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní a výkonný</p>	<p>je nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti</p>
<p>DOKONČOVATEL Má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista.</p>	<p>horlivý a úzkostlivý svědomitý, hledá a odstraňuje chyby a opomenutí, dodržuje termíny</p>	<p>sklon k přehnaným obavám, neochota delegovat zodpovědnost</p>

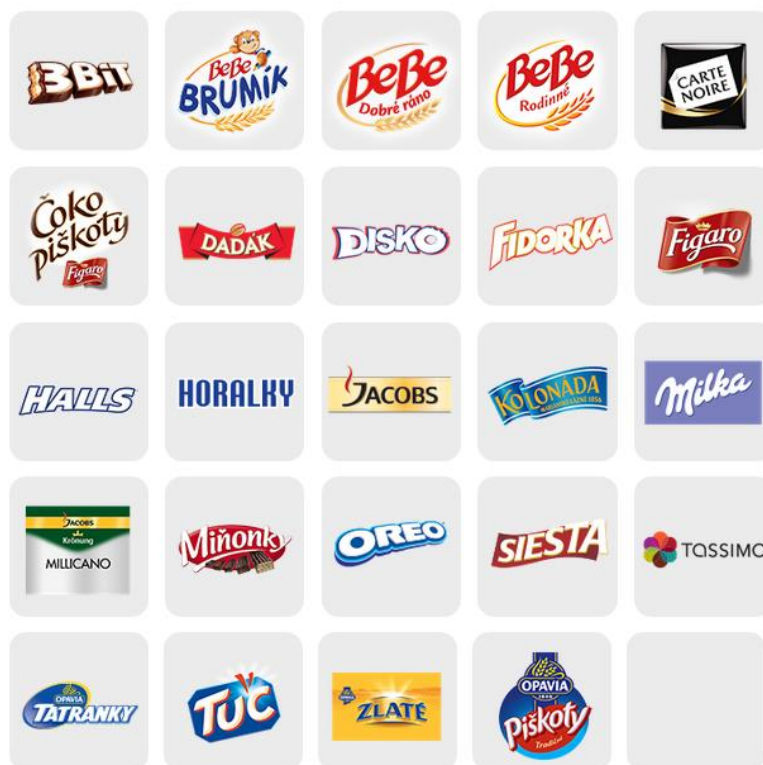
Zdroj: Interní materiál Belbin test s vyhodnocením (2012)

Příloha 4 Popis jednotlivých škál motivace k výkonu

Název škály motivace k výkonu	Obsah
Nebojácnost	osobnostní předpoklad úspěšné činnosti (odolnost vůči možnosti neúspěchu a selhání)
Flexibilita	způsob, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly
Samostatnost	tematizuje rozsah samostatnosti chování
Pference obtížnosti	volba úrovně nároků a rizik spojených s úkolem
Důvěra v úspěch	projevuje se v předpokládání úspěchu jako pravděpodobného výsledku
Dominance	tendence projevovat moc, ovládat a řídit druhé
Cílevědomost	vyjádření vztahu k budoucnosti, osoby s velkými hodnotami si kladou cíle a orientují se na budoucnost
Ochota učit se	snaha přijímat nové vědění a poznatky
Soutěživost	tendence prožívat konkurenci jako motivaci k profesnímu výkonu
Kompenzační úsilí	konstruktivní zvládnutí strachu z neúspěchu
Angažovanost	osobní ochota podat výkon, vyjadřuje míru ochoty a množství odvedené práce
Hrdost na výkon	možnost kariéry jako motivace pro podávání profesních výkonů
Orientace na status	popisuje úsilí o dosažení role v sociální hierarchii
Flow	tendence věnovat se problémům velmi intenzivně a soustředěně
Internalita	způsob vysvětlení výsledků činnosti
Vytrvalost	výdrž a nasazení sil pro zvládnutí úkolu
Sebekontrola	způsob organizace a provádění úkolů

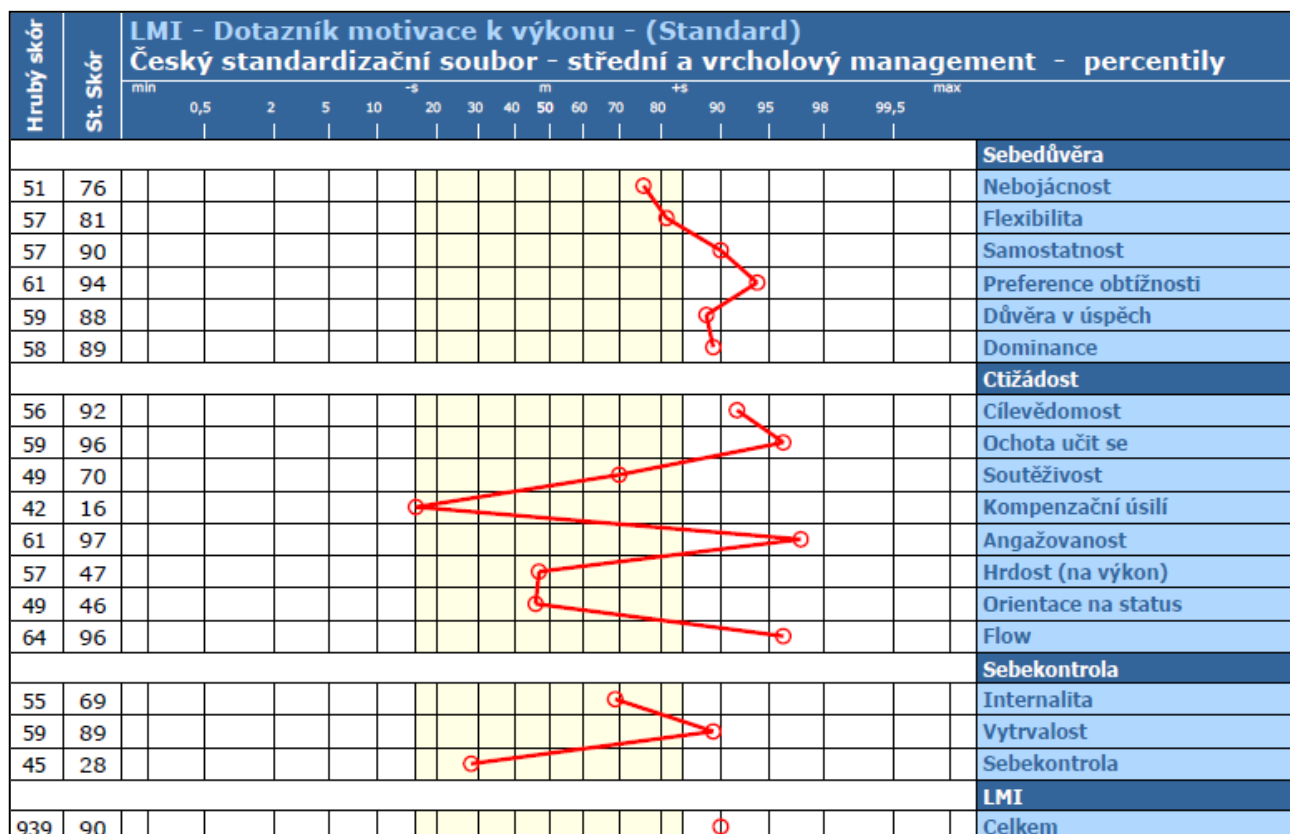
Zdroj: University of Fribourg (2013)

Příloha 5 Portfolio výrobků Mondelez Czech Republic s.r.o.



Zdroj: Mondelez (2014)

Příloha 6 Ukázka vyhodnocení dotazníku LMI v grafické podobě



Zdroj: Testcentrum (2014)

Příloha 7 Ukázka vyhodnocení dotazníku LMI ve slovní podobě – Míra ctížádosti

LMI - Standard

Test z 05.03.2009 16:47

VAŠE MÍRA CTÍŽÁDOSTI

Jste velmi na budoucnost orientovaný člověk, který si sám stanovuje své cíle a vytváří dlouhodobé plány k jejich dosažení. Obvykle na sebe kladete vysoké nároky a máte představu o tom, jak a jakým směrem se chcete nadále rozvíjet.

Popisujete se jako velmi motivovaný(-á) k rozšiřování svých znalostí. Toužíte se neustále zdokonalovat a přirozeně inklinujete ke vzdělávání se. Rád(a) se učíte novému, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek a aniž by to po Vás bylo vyžadováno. Rozvíjíte své schopnosti a dovednosti a směřujete tak k uskutečnění svých ambicí.

Jste rád(a), pokud můžete být v práci aktivní a zřejmě se cítíte nepříjemně, když nemáte co dělat. Práce je pro Vás obvykle na prvním místě a jste schopen(schopna) se věnovat pracovním činnostem dlouhodobě s vysokým nasazením. Obvykle ani po zvláště namáhavé práci nepotřebujete velmi dlouhý odpočinek. Je však možné, že práci věnujete až příliš mnoho času a zanedbáváte tak ostatní oblasti svého života.

Umíte se velmi intenzivně a se vším zaujetím věnovat vykonávané činnosti. Při řešení úkolů se často ponoříte do práce tak, že jakoby přestanete vnímat okolní svět.

Vaše odpovědi naznačují, že jste průměrně soutěživý(-á). Nemáte potřebu neustále sledovat konkurenci a srovnání vlastního úspěchu s úspěchy druhých lidí není klíčové pro Vaši motivaci k výkonu.

Dosahovat úspěchu je pro Vás důležité stejně jako pro většinu ostatních lidí. Obvykle máte dobrý pocit, když víte, že jste věnoval(a) pro dosažení svého cíle maximální úsilí, avšak neztrácíte kuráž, když cítíte, že jste něco mohl(a) udělat lépe.

Jste průměrně orientován(a) na kariérový postup a dosažení uznání. To znamená, že jste motivován(a) k usilování o postup na významější a zodpovědnější pozici ve stejné míře jako většina ostatních lidí. Tento postup však není pro Vaši motivaci k výkonu klíčovým.

Zvýšené úsilí a důkladnější příprava před náročnými úkoly není pravděpodobně obvykle strategií, kterou v takových situacích pro jejich úspěšné zvládnutí využíváte. Může se tak občas stát, že shledáte, že jste méně připravený(-á) před nějakou zkouškou nebo úkolem, než ostatní.

Zdroj: Testcentrum (2014)