

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA PSYCHOLOGIE

Diplomová práce

PSYCHOLOGICKY PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST AUDITORA  
V NADNÁRODNÍ FIRMĚ

PSYCHOLOGICAL JOB QUALIFICATION OF AN AUDITOR IN A  
GLOBAL COMPANY

Vedoucí diplomové práce:

Doc. PhDr. Ing. Karel Riegel, CSc.

Kateřina Brikciová

Praha, 2008

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce Doc. Karlovi Riegelovi, CSc. za jeho vědeckou inspiraci i praktické připomínky a trpělivost a všem pracovníkům auditu za jejich ochotu a vstřícnost.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu.

Kateřina Brikciová

## Obsah

Obsah	4
Abstract in English	7
Abstrakt v češtině	8
<b>Úvod</b>	<b>9</b>
<b>1. Psychická způsobilost k práci</b>	<b>11</b>
1.1 Temperamentové a charakterové vlastnosti	11
1.1.1 Předpoklady pro práci v týmu	13
1.2 Schopnosti a dovednosti	18
1.2.1 Inteligence	19
1.2.2 Vlohy	20
1.3 Motivace	21
1.3.1 Teorie motivace	22
1.3.1.1 <i>Teorie zaměřené na obsah</i>	22
1.3.1.2 <i>Teorie zaměřené na proces</i>	24
1.3.2 Motivace k práci	26
<b>2. Posuzování pracovní způsobilosti</b>	<b>29</b>

2.1 Profesiografie	29
2.2 Diagnostické metody	33
2.2.1 Pozorování	33
2.2.2 Rozhovor	34
2.2.3 Testy	35
2.2.4 Assessment centrum	36
<b>3. Analýza profese Auditor</b>	<b>40</b>
3.1 Charakteristika profese	40
3.1.1 Činnosti auditora	40
3.2 Kvalifikační požadavky	41
3.3 Obecné způsobilosti	42
3.4 Odborné dovednosti	45
3.5 Odborné znalosti	46
3.6 Osobnostní požadavky	47
3.7 Obvyklé pracovní podmínky	47
3.8 Proud profesních aktivit	49
3.9 Kritéria úspěchu v profesi	50
<b>4. Řízení pracovního výkonu a pracovní hodnocení</b>	<b>53</b>
4.1 Řízení pracovního výkonu	53

4.2 Pracovní hodnocení	56
4.2.1 Osoba hodnotitele	59
4.2.2 Metody hodnocení	60
4.2.3 Chyby při hodnocení	65
4.2.4 Výstupy z hodnocení	66
4.3 Hodnocení výkonnosti auditora v nadnárodní firmě	67
4.3.1 Chyby v hodnocení	69
<b>5. Pracovní kariéra</b>	<b>70</b>
5.1 Typy kariéry	70
5.2 Řízení kariéry	72
5.3 Rozvoj kariéry	73
5.4 Kariéra auditora v nadnárodní společnosti	76
<b>6. Výzkum</b>	<b>79</b>
6.1 Výzkumný vzorek	79
6.2 Sběr dat	79
6.3 Metody	80
6.3.1 Test BIP	80
6.3.2 Test NEO-FFI	82
6.3.3 Rozhovor	83

6.4 Analýza dat	83
6.5 Normy	84
6.5.1 Normy BIP	84
6.5.2 Normy NEO-FFI	84
6.6 Výsledky	84
6.6.1 Výsledky testu BIP	84
6.6.2 Výsledky testů NEO-FFI	91
6.6.3 Výsledky rozhovoru	92
6.7 Diskuse	94
<b>Závěr</b>	<b>96</b>
Literatura	98
Příloha 1 - Výsledky testu BIP	105
Příloha 2 - Výsledky testu NEO-FFI	110

## **Abstract**

The thesis is aimed at defining the job qualifications of an auditor and comprises a full range of the auditor's psychological features, capabilities and skills, and the development thereof in the auditor's professional career. The theoretical section describes the background of both the job qualifications research and the assessment of staff performance and career growth, and provides specific examples from the practice of a global company whose name is confidential. The thesis is focused on an external audit professional - an employee of a company which provides financial advisory services to various types of clients. The empirical section describes specific research of auditor's job qualifications using two types of psychological tests and an interview. The objective of the research was to identify whether there has been any change in the auditor's job qualifications during his career development in a global company and whether the job



qualifications have changed in line with changes in the type of work resulting from a change in career position.

### **Abstrakt**

Základním kamenem této práce je snaha vystihnout pracovní způsobilost auditora v celé šíři jeho psychologických vlastností, schopností a dovedností, a její vývoj v rámci profesní kariéry auditora. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska jak k výzkumu pracovní způsobilosti, tak k hodnocení výkonu pracovníků a jejich kariérního růstu a některé konkrétní příklady z praxe nadnárodní firmy, kterou nemůžeme jmenovat. V celé práci se zabýváme pracovníkem externího auditu - tedy zaměstnancem firmy, která poskytuje finanční poradenství nejrozličnějším typům klientů. Empirická část popisuje konkrétní výzkum pracovní způsobilosti auditorů dvěma typy psychologických testů a rozhovorem. Cílem výzkumu bylo zjistit, jestli se mění pracovní způsobilost auditora v průběhu jeho kariérního růstu v nadnárodní společnosti a pokud ano, jestli se pracovní způsobilost mění tak, aby změna odpovídala změně typu práce, která přichází společně se změnou kariérní pozice.

## Úvod

Problematika pracovní způsobilosti je v dnešní době zásadní otázkou psychologie práce. Stále častěji slyšíme od zaměstnavatelů nové požadavky na osobnost, výkonnost a schopnosti zaměstnanců. Protože v současné době pracuji v nadnárodní firmě, která se věnuje finančnímu poradenství, rozhodla jsem se zaměřit se ve své práci na pracovní způsobilost v profesi Externí auditor. Kdykoli tedy používám termín „auditor“, jedná se o zaměstnance nadnárodní společnosti, který se věnuje externímu auditu nejrozličnějších firem. Vzhledem k tomu, že nemohu uvést jméno nadnárodní firmy, ve které pracuji a ve které proběhl výzkum, všude, kde je v této práci uveden termín „nadnárodní firma“, je myšlena konkrétní firma, ve které proběhl výzkum. Nemohu uvést ani konkrétnější data, jako například počet zaměstnanců, protože vzhledem ke konkurenci by firma byla snadno rozpoznatelná.

Cílem této práce je nejen vytvořit analýzu profese auditor za pomoci teoretického základu, ale také zjistit, jak se pracovní způsobilost auditora vyvíjí během jeho kariéry v nadnárodní společnosti. Nejprve se tedy budu zabývat tím, co se skrývá pod pojmem pracovní způsobilost a jak ji lze sledovat, dále uvedu konkrétní analýzu profese

auditor založenou zejména na pozorování auditorů a rozhovorech s nimi. Protože mým cílem je srovnat pracovní způsobilost auditorů na jednotlivých kariérních pozicích, budu se také věnovat výkonnosti pracovníků a jejímu hodnocení. Na základě hodnocení se dále vyvíjí kariéra pracovníka v nadnárodní firmě, proto se také budu zabývat teoretickými východisky kariéry a uvedu konkrétní příklad vývoje kariéry auditora v nadnárodní firmě.

V empirické části popíši průběh a výsledky výzkumu pracovní způsobilosti auditorů na různých kariérních pozicích. Cílem výzkumu je nejen porovnat způsobilost pracovníků auditu na různých pozicích, ale také zjistit, jestli se pracovní způsobilost mění tak, aby byl pracovník na vyšší pozici schopen lépe vykonávat nové úkoly, které ze změny pracovní pozice vyplývají.

## 1. Psychická způsobilost k práci

Rymeš (in Štikar et al., 2003, str. 100) definuje pracovní způsobilost jako *„termín, který vystihuje poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti pracovníka“*.

Pracovní způsobilost podle něj zahrnuje složky, které představují určité aspekty pracovní činnosti:

- odborná pracovní způsobilost - stupeň a dosah odborné přípravy pracovníka,
- psychická způsobilost k práci - vhodnost psychického vybavení pracovníka,
- fyzická způsobilost - fyzická zdatnost a zdravotní stav,
- morální a občanská bezúhonnost - respektování zákonů a pravidel společnosti (Rymeš in Štikar et al., 2003).

Proto, abychom zjistili psychickou způsobilost jedince k práci, zkoumáme jeho temperamentové a charakterové vlastnosti, jeho schopnosti a dovednosti a jeho motivaci jak k práci obecně, tak k práci, kterou momentálně vykonává.

## 1.1 Temperamentové a charakterové vlastnosti

Termín temperament se při běžné konverzaci používá často jinak, než v odborné literatuře. Všichni jistě někdy o nějaké osobě řekli, že je temperamentní ve významu „živý“, „prudký“, „čilý“ nebo „vznětlivý“. Mohlo by se tedy zdát, že temperament je určitá vlastnost, kterou má každý člověk v určité míře.

V psychologii je termín temperament užíván pro označení celé skupiny vlastností, které můžeme chápat jako faktory, což znamená, že přítomnost jedné z nich neznamena ani přítomnost, ani nepřítomnost druhé či třetí. Pokud chceme charakterizovat temperament určitého člověka, musíme ho posoudit v několika samostatných různých vlastnostech (Říčan, 1975).

Temperament můžeme charakterizovat těmi vlastnostmi, které určují způsoby jednání a chování osobnosti a jsou nevýrazněji podmiňovány vrozenými potencemi člověka. Jinými slovy jde o subjektivně příznačný způsob a styl vyrovnávání se s dynamickými změnami vnějšího a vnitřního prostředí (Mikšík, 2003).

Jaké konkrétní vlastnosti lze tedy zahrnout pod pojem temperament? Na jedné straně jde o celkové citové ladění, o převládající náladu. Na straně druhé ale temperament zahrnuje i způsob citové a volní vzrušivosti, reaktivity a aktivity – bez ohledu na to, jaký předmět nebo směr aktivita má. Jedná se o formální vlastnosti, nezávislé na obsahu vědomí a směru osobních sklonů (Říčan 1975).

Temperament může být také definován jako vrozené vzorce chování a biologických funkcí organismu, které se projevují od narození a nabývají různého fenotypického

výrazu v závislosti na osobní zkušenosti člověka (Kagan, 1989).

Temperamentové dimenze představují ty osobnostní rysy, které splňují tři následující podmínky: objevují se během prvního roku života, zůstávají hlavními rysy osobnosti i v dospělosti a jsou do značné míry dědičné (Buss, 1991).

I přes značnou míru shody v užívání pojmu temperament existují určité názorové rozdíly na rozsah osobnostních charakteristik, splňujících podmínky vrozenosti a biologické determinovanosti, který by měl být pod tento pojem zahrnut (Blatný, Plháková, 2003).

Temperament se nepochybně projevuje již při výběru zaměstnání. Také při výkonu zaměstnání určuje způsob chování a jednání člověka a jeho reakce při vysoké pracovní zátěži.

### ***1.1.1 Předpoklady pro práci v týmu***

Tuto kapitolu jsem zařadila proto, že pracovníci auditu v nadnárodní firmě tyto předpoklady musí splňovat a sami uvádějí schopnost práce v týmu jako jednu z nejdůležitějších podmínek toho, aby se mohli stát úspěšnými auditory.

K zamyšlení nad nezbytnými předpoklady pro práci v týmu potřebujeme znát základní teorie temperamentu. Vzhledem k tématu a rozsahu práce se budu věnovat pouze některým.

Klasické typy temperamentu vytvořili již Hypokrates a Galén, lékaři, kteří popsali základní typy temperamentových vlastností a interpretovali je jako funkci rozdílných kvantitativních poměrů mezi čtyřmi základními druhy tělesných šťáv - krví, hlenem, žlučí a černou žlučí (Mikšík, 2003). Převaha krve vede k sangvinickému

temperamentu, převaha hlenu k flegmatickému, převaha žluči k cholerickému a převaha černé žluči k melancholickému.

Podle mého názoru je pro práci v týmu třeba pracovníků s různým temperamentem, chybět by však rozhodně neměl člověk alespoň částečně sangvinického temperamentu. Sangvinik je živý, pohyblivý, veselý, společenský a vřelý, je optimista, snadno se nadchne a dobře se vyrovnává s nepříjemnostmi a nezdary (Říčan, 1975). V činnostech je sangvinik aktivní, schopný vykonávat několik činností najednou, má pestré zájmy, rychlé tempo řeči, je flexibilní a rozhodný. Ve vztazích bývá komunikativní, otevřený, ale schopný podřídit se, společenský, družný a netrpí trémou. Na druhou stranu ale může být i povrchní a nestálý, rychle ochabující ve svém nadšení, nebo málo sebekritický a ovlivnitelný. Proto je ideální doplnit tým například pracovníkem s převahou melancholického temperamentu, který sice bude pomalejší, ale na druhou stranu také svědomitý, zodpovědný, důkladný a starostlivý (Mikšík, 2003). Je ovšem otázka, jestli je v praxi možné týmy sestavovat se zřetelem k různým temperamentovým zaměřením pracovníků.

Psychometricky určenými dimenzemi temperamentu se zabýval například Guilford, který ukazuje, že temperamentové dispozice se projevují obecně a dále v oblasti emočního reagování a sociálního chování. Temperamentové faktory sociálního chování jsou podle Guilforda následující (Nakonečný, 1995):

- Prosazování se vs. bojácnost - prosazující se osoby trvají na svých právech, přebírají společenskou iniciativu a dalo by se říci, že jsou asertivní,
- společenskost vs. soběstačnost - soběstačnost vyjadřuje tendenci pracovat sám,

- sociální iniciativa vs. pasivita - sociálně iniciativní osoba získává snadno přátele, je pro ni jednoduché bavit se s neznámými lidmi,
- přátelskost vs. nepřátelskost - na pólu přátelství se nalézají pohotovost k souhlasu a laskavost, na pólu opačném sklon k bojovnosti a střetávání,
- tolerance vs. kritičnost - sklon akceptovat druhé lidi a přehlížet jejich slabosti, nebo naopak stálá pohotovost ke kritice

Nemusím jistě zdůrazňovat, které faktory by každý manažer u svého podřízeného preferoval. Je však třeba mít na paměti, že výše uvedené faktory sociálního chování jsou vždy uváděny jako dva póly, mezi nimiž se skrývá komplex různých vlastností.

Psychologové i laici často užívají také pojmy extravertze a introvertze, považují proto za nezbytné zmínit zde i teorie C. G. Junga a H. J. Eysencka.

C. G. Jung rozlišuje několik funkcí vědomí (Jung, 1993):

- vnímání - celistvý souhrn uvědomění si zevních faktů, které jsou dány funkcí smyslů; vnímání tedy říká, že něco je,
- myšlení - v nejjednodušší formě říká, co věc je, dává věci jméno,
- cítění - říká, jakou má pro člověka věc hodnotu,
- intuice - jakési bleskové porozumění, druh zázračné schopnosti.



Podle toho, která funkce u člověka dominuje, rozlišuje Jung typy počitkové, myšlenkové, citové a intuitivní.

Dále Jung rozlišuje mezi postoji introverze a extraverze. U introverze jde o zaměřenost duševní energie dovnitř, u extraverze o zaměřenost duševní energie ven.

Spojením těchto dvou klasifikačních kritérií dospívá Jung k vymezení osmi globálních typů osobnosti (Mikšík, 2003):

#### 1. introvertně zaměřený

- myšlenkový typ - racionalista, myšlenky jsou pro něho více než fakta
- citový typ - řídí se subjektivně založeným cítěním, své představy klade nad objektivní skutečnost
- počitkový typ - vysoká senzitivnost
- intuitivní typ - snílek, mystik, umělec, pro kterého neexistuje realita, řídí se vnitřními originálními intuicemi

#### 2. extravertně zaměřený

- myšlenkový typ - empirik, vzor vědeckého myšlení, o vnější skutečnosti soudí na základě pojmů odvozených z konkrétní reality
- citový typ - objektivně hodnotí skutečnost, předmětům svého prožívání přisuzuje hodnoty spíše na základě konvence
- počitkový typ - krajní realista, ve svém životě se orientuje tím, co má před očima
- intuitivní typ - zaměřen spíše na plány a možnosti než na přítomnou realitu

H. J. Eysenck užívá jako základní dimenze svého systému pojmy extravert a neuroticismus.

Typický extravert je podle Eysencka družný, potřebuje mít stále kolem sebe lidi, chodí rád do společnosti, nerad studuje o samotě. Je impulzivní, má rád změnu, je pohotový, bezstarostný, optimistický a veselý. Snadno ztrácí trpělivost, nekontroluje své city a není na něj vždy spolehnutí.

Typický introvert je naproti tomu člověk tichý, introspektivní, má raději knihy než lidi, je rezervovaný a drží si odstup. Plánuje dopředu a nedůvěřuje náhlým impulzům, má rád v životě určitý řád. Je spolehlivý, spíše pesimistický a klade velký důraz na etické normy (Říčan, 1975).

Neuroticismus Eysenck charakterizuje jako škálu, která vede od emocionální stability, znamenající citovou stálost, dobrou psychickou odolnost, houževnatost a vytrvalost po výrazné projevy neuroticismu, jako například přecitlivělost, citová nestálost, nedostatek sebedůvěry, pocity méněcennosti, psychosomatické obtíže a prožitky úzkosti (Mikšík, 2003).

Při srovnávání jednotlivých typů se zdá, že v týmu by spíše uspěl extravertně zaměřený typ osobnosti. Přesto si ale nemyslím, že by z dlouhodobého hlediska bylo vhodné, vytvářet tým pouze z extravertně zaměřených osob. Pravděpodobně by spolu pracovníci po čase nevycházel nejlépe a práce by nemusela být hotová správně a včas. Je ovšem nesporné, že extravert má velkou výhodu v tom, že práce v týmu je pro něj přirozená a baví ho, na rozdíl od

introverta, který většinou potřebuje delší dobu, aby si na tento typ práce zvykl.

## 1.2 Schopnosti a dovednosti

Je zřejmé, že rozdíly mezi lidmi jsou nejen v tom, co umějí a vědí, ale také v tom, čemu jsou schopni se naučit. Každý z nás má v každé činnosti, do které se pouští, tedy pochopitelně i v zaměstnání, určitou úroveň, které ještě může dosáhnout za optimálních podmínek (Říčan, 1975).

Podle Říčana (1975) bychom měli mít zvláštní termín pro schopnost jako možnost, potencialitu, schopnost naučit se. Stále totiž používáme pojmy jako například „organizační schopnosti“ či „schopnost logického myšlení“, to jsou ale spíše funkce, které jsou již vyvinuty a uplatňují se.

Podle Mikšíka se *„schopnostmi v psychologii označují předpoklady, rysy či vlastnosti, které člověku umožňují realizovat určité velmi obecné či naopak specifické aktivity, činí ho vhodným k úspěšnému vykonávání určitých kategorií či druhů činností, k určité kvalitě a úrovni řešení situací či problémů, vyrovnávání se s určitými nároky, požadavky, životními situacemi, prostředím“* (Mikšík, 2003).

Tato definice schopností však zůstává neúplná, pokud se nepokusíme rozlišit podíl schopností na výkonu od podílu, který mají vědomosti, dovednosti a návyky.

Mikšík uvádí, že jsou schopnosti vázány na funkční předpoklady k úspěšnému osvojování si a zvládnání určitých činností, zatím co dovednosti a návyky jsou upevněným

způsobem činností. Dáváme je do souvislosti s osvojením si určitého stupně dokonalosti při realizaci opakujících se prvků či dílčích součástí složitějších činností (Mikšík, 2003).

Jinými slovy ten, kdo má vhodné předpoklady k realizaci nějaké činnosti na vysokém stupni dokonalosti, nemusí ještě tuto činnost umět vykonávat, nicméně daleko snáze si příslušné dovednosti osvojí a dosáhne pravděpodobně větších úspěchů při jejich využívání. Dovednosti jsou tedy realizací a využitím určitých schopností dané osobnosti.

### **1.2.1 *Intelligence***

Výzkumy tzv. implicitních teorií inteligence prokázaly, že pro většinu lidí má pojem inteligence širší význam než je individuální úroveň a kvalita myšlenkových operací. Tyto teorie hrají významnou roli při interpretaci interpersonálních událostí a při posuzování vlastností druhých lidí. Z výzkumů vyplynulo, že laici připisují inteligentním lidem tři široké kategorie schopností. Jsou jimi: praktická schopnost řešit problémy, mimo jiné i se zapojením logického myšlení, schopnost nacházet souvislosti mezi myšlenkami a vidět každý problém z různých hledisek; verbální schopnosti, k nimž patří pohotové vyjadřování, bohatá slovní zásoba, schopnost číst s hlubokým porozuměním atd.; sociální kompetence, jejíž podstatou je tolerantní akceptování druhých lidí, schopnost připustit své vlastní omyly a zájem o dění ve světě (Blatný, Plháková, 2003).

Existují autoři, kteří se zabývají inteligencí jako obecnou vlastností a studují tuto schopnost samu o sobě, aniž by se zabývali promítáním jiných osobnostních proměnných do racionální činnosti, než jsou faktory

obsažené přímo ve struktuře inteligence. Mají však nesporný přínos v tom, že se orientují v povaze jedné z klíčových vlastností struktury schopností osobnosti (Mikšík, 2003).

V posledních desetiletích se však setkáváme s relativně širokým pojetím inteligence v explicitních teoriích odborníků. Někteří autoři dospěli k názoru, že k projevům inteligence přispívá vedle inteligence obecné řada specifických schopností. Jedná se o několik více méně nezávislých schopností, které vstupují do vzájemných interakcí a v různé míře se uplatňují při řešení rozdílných typů problémů (Blatný, Plháková, 2003).

Abychom byli úspěšní ve své profesi, nesmí nám určité specifické schopnosti chybět. Pracovníci auditu v nadnárodní firmě uvádějí jako klíčové schopnosti k úspěchu ve své profesi kromě výše popsaných předpokladů k práci v týmu také schopnost učit se novým věcem, analytické myšlení a sociální inteligence ve smyslu schopnosti správně odhadnout klienta a jednat s ním správným způsobem i v konfliktních situacích.

### **1.2.2 Vlohy**

Základní bází, na níž se každá schopnost rozvíjí, jsou vlohy. Rozumíme jimi vrozené a biologickým vývojem podmíněné vlastnosti nervové soustavy a těch psychických funkcí, které jsou nezbytným předpokladem krystalizace projevů a uplatnění schopností.

Podstatou vloh je skutečnost, že určité části nervové soustavy mohou pracovat dokonaleji u jednoho člověka než u jiného. Při nedostatku jistých vloh se určitým způsobem snižuje, případně znemožňuje, rozvoj těch schopností, do kterých mají jako organická část vstupovat. Přitom tatáž vloha může tvořit základ pro rozvoj více schopností, každá

vloha v kombinaci s jinými vlohami může podmiňovat úspěšnost v rozdílných činnostech, určitá schopnost se vždy zakládá na souboru většího počtu vloh. Vlohy jsou tedy určitým rámcem možností, který určuje, kam až se mohou přirozeně rozvíjet určité schopnosti. Nakolik se pak schopnosti skutečně rozvinou, závisí na vnějších podmínkách (Mikšík, 2003).

Soubor vloh označujeme jako nadání, i když někteří autoři definují nadání jako souhrn schopností i dovedností pro určitou činnost (Říčan, 1975).

Na vlohách závisí i rychlost osvojování si společenských způsobů činnosti a jejich tvořivého používání. To se týká i rozvoje talentu na bázi nadání. Jestliže linie „vlohy-nadání“ spíše sleduje kvalitativní úroveň vrozených předpokladů, v termínech „přirozené schopnosti-talent“ se vyjadřuje kvalita jejich naplnění se zřetelem k jejich krystalizaci pro konkrétní typy činností (Mikšík, 2003).

Je nepochybné, že absolventi, kteří nastoupí na své první pracovní místo, mají po prvním roce působení ve firmě různé výsledky. Značná část jich po roce odejde pracovat do jiné organizace z nejrůznějších důvodů. Jedním z nich je nedostatek přirozených schopností a talentu k požadovaným úkolům. Zajímavé je, že tito pracovníci mají většinou na svou situaci náhled a odcházejí dobrovolně do zcela jiné pracovní oblasti.

### **1.3 Motivace**

Z pochopitelných důvodů se všechny organizace zajímají o to, co by se mělo udělat proto, aby zaměstnanci byli trvale motivováni k co největšímu výkonu. Při zkoumání motivace hledáme odpověď na otázku, co daný jedinec chce a proč to chce. Cílem této kapitoly je tedy zamyslet se nad několika teoriemi motivace (nejen pracovní) a věnovat se praktickým důsledkům těchto teorií, konkrétně motivaci k práci.

Termín motivace lidského chování odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého člověka vyvoláno - případně proč se změnilo, čeho chtěl člověk dosáhnout, proč byly pro určitého člověka důležité právě ty podněty, které jeho chování vyvolaly. Pojem motivace se tedy vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, a zároveň na regulaci jeho jednání, jeho zaměřování určitým směrem (Růžička, 1994).

Pracovní motivace je soubor energetických sil, které uvádějí do pohybu pracovní chování a determinují jeho formu, směr, intenzitu a stálost. Motivace je tedy psychologický proces vyplývající z interakce mezi jedincem a prostředím. Většina autorů uznává význam tohoto kontextu (Latham et al., 2005, přel. autor).

### **1.3.1 Teorie motivace**

Žádná z dosud známých teorií pracovní motivace není v současné době všeobecně přijímána. Proto se budu věnovat teoriím zaměřeným na obsah motivace, ze kterých jsem vybrala Maslowovo pojetí hierarchie potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii; a teoriím zaměřeným na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, ze kterých jsem vybrala Vroomovu teorii valence a očekávání, Lathamovu a Lockovu teorii dosahování cíle a Adamsovu teorii spravedlnosti.

#### 1.3.1.1 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že potřeby mají svou hierarchii a že se člověk snaží uspokojit nejprve nižší a poté vyšší potřeby. Nejnižše se nacházejí existenční potřeby, po nich následují potřeby vztahů a na nejvyšším stupni jsou potřeby růstové (Riebová in Berka et al., 2001). Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí (Armstrong, 2002).

Jednu z nejznámějších teorií motivace formuloval Maslow, který chápe potřebu jako podmínku udržování duševního i fyzického zdraví (Nakonečný, 1995). Stanovil následujících pět úrovní potřeb:

1. fyziologické potřeby - zahrnují potřeby spánku, potravy, sexu...
2. potřeby bezpečí - zahrnují bezpečí emocionální i fyzické
3. potřeby sounáležitosti - zahrnují potřeby lásky, sounáležitosti, identifikace s druhými...
4. potřeby uznání - zahrnují potřeby respektu, sebeúcty...
5. potřeby seberealizace - vystupují, až když bylo dosaženo určité míry uspokojení potřeb nižších (Nakonečný, 1997a). Patří sem např. potřeby sebeuplatnění, rozvíjení svých schopností a dovedností...



Maslow rozlišuje deficitní motivy a motivy k růstu. Až na nejvyšší potřeby seberealizace jsou všechny ostatní potřeby reakcí na stavy nedostatku a jsou uspokojovány redukcí tohoto stavu. Nejvyšší potřeby jsou ale neuspokojitelné a dosažení jejich cíle výchozí motivační stav naopak indikuje dané napětí a s ním spojenou snahu po dalším uspokojení (Nakonečný, 1997b).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází z toho, že existují dva druhy motivačně závažných podnětů. Jedny zahrnují vnější podněty týkající se práce, pracovních podmínek apod. Tyto faktory Herzberg nazývá hygienickými. Vnitřní faktory naproti tomu odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce a projevují se ve výkonnosti. Tyto faktory jsou označovány jako motivátory a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou (Štikar et al., 2003).

Herzberg identifikuje řadu základních potřeb, mezi které patří úspěch, uznání, funkční postup, autonomie a práce sama. Zaměřuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace, která vychází z práce samé, má dlouhodobější účinek. Tato teorie je tedy argumentem proto, aby byly nabízeny jak finanční tak nefinanční odměny (Armstrong, 2002).

Přestože myšlenky, které rozvíjejí Maslowova a Herzbergova teorie, jsou srozumitelné pro mnoho lidí, obecný přístup v akademické literatuře je ten, že specifické předpoklady těchto teorií nejsou podloženy empirickými důkazy. Přesto by ale bylo chybou podcenit vliv těchto teorií na výzkumy i praxi (Rynes et al., 2005, přel. autor).

#### *1.3.1.2 Teorie zaměřené na proces*

V těchto teoriích je kladen důraz na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Podle Armstronga (2002, s. 163) mohou být tyto teorie „pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí“.

V. H. Vroom vypracoval tzv. teorii expektace, kde je motivace chápána jako funkce valence a expektace. Valence dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle. Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku (Nakonečný, 1997b). Důležitým pojmem této teorie je také instrumentalita, což je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné.

Teorie cíle, kterou zformulovali Latham a Lock, tvrdí, že motivace i výkon stoupají, pokud mají pracovníci jasně stanovené a specifické cíle, pokud jsou tyto cíle náročné, ale ne přehnané a pokud existuje zpětná vazba na výkon (Armstrong, 2002).

Adamsova teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s odpovídající jinou osobou. Tato teorie tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě (Armstrong, 2002).

Podle mých zkušeností mají v reálném životě organizace své uplatnění všechny tři tyto teorie. Pracovník bude podle Vroomsovy teorie správně a usilovně vykonávat svou práci, jen pokud bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům - např. k povýšení. Problém ale může nastat, pokud nejsou přesně definovány podmínky, za kterých

může být povýšen. Může tedy svou snahu upřít nesprávným směrem (teorie cíle). Pokud je potom povýšen kolega, který podle našeho pracovníka pracoval mnohem méně usilovně, pracovník bude frustrován a demotivován, přesně podle teorie spravedlnosti.

### **1.3.2 Motivace k práci**

Na základě dosavadních poznatků můžeme považovat pracovní motivaci za jev, který se vyskytuje ve složitých souvislostech vnitřního i vnějšího prostředí, v komplexu vzájemně závislých činitelů. Pracovní motivace se primárně projevuje ve vztahu člověka a jeho práce. Pracovní činnost není pouze zdrojem obživy (Štikar et al., 2003). Podle Mareše určuje kromě peněz hodnotu práce:

- *získávání a zdokonalování činností* - dokonce i v rutinní práci se člověk může stále zdokonalovat a zlepšovat - to vede jednak k jeho rozvoji, jednak mu práce dodává pocit jistoty, potřeby a smyslu,
- *rozmanitost žití* - zaměstnání je odlišné prostředí než domácnost nebo místa, kde člověk tráví svůj volný čas, někdy je tedy práce příjemným rozptýlením od života v rodině, pomáhá k pocitu naplnění života,
- *struktura času* - zaměstnání mají svůj čas strukturovaný podle své práce, což dává pocit řádu a pomáhá organizovat všechny ostatní úkoly,
- *sociální kontakt* - pracoviště je místem setkávání s lidmi, člověk je od přírody bytost společenská a práce přináší možnost sociálních kontaktů, může přinášet i dlouhodobá přátelství a partnerství,

- *osobní identita* - zaměstnání člověka definuje, pomáhá k pochopení toho, jaký je, o co usiluje a čeho by chtěl dosáhnout, dává člověku šanci vyniknout a realizovat se a tím podpořit úctu k sobě samému (Mareš, 2002).

Člověk je ve vztahu k pracovní činnosti vybaven motivy, které působí jako zdroj energie a ovlivňují zaměření pracovního jednání žádoucím směrem. Jednotlivé motivy vytvářejí určité obsahově nebo funkčně spojené struktury (Štikar et al., 2003).

Vedle vnitřních zdrojů motivace jsou důležité i vnější pobídky, jimiž je možno podněcovat, korigovat nebo měnit pracovní jednání. Důležité je si uvědomit, že lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby své potřeby uspokojili a podnikají různé kroky, aby těchto cílů dosáhli (Armstrong, 2002). Vnější podněty mohou motivovat pouze za určitých příznivých okolností, kdy vznikne jejich funkční vztah s vnitřními podmínkami, zájmy apod. (Nakonečný, 1992).

Podle Růžičky (1992) se jedná o následující typické pobídky:

*Peněžní odměna, pracovní hodnocení* (ocenění výkonu a osobnosti, stanovení perspektiv apod.). Odměna, která motivuje zaměstnance k vyššímu výkonu, jako jsou benefity, příležitosti k povýšení či práce, která naplňuje, jsou centrálními body při výzkumu motivace. Výzkum odměn v organizacích se zabývá otázkami, jako např. kdo odměny distribuuje, jak jsou mezi zaměstnance rozloženy a jak je zúčastnění vnímají. V současné době je snahou organizací decentralizovat výši a styl odměn od podmínek pracovního trhu. Mzdy jsou momentálně citlivější k vlivu lokálního pracovního trhu (Rousseau, 1997, přel. autor).

*Pracovní podmínky a režim práce* (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti).

*Hodnocení skupinou* (projev uznání, respektu, vážnosti...), *porovnávání výkonu s výsledky druhých* (sebehodnocení, sebeocnění a z něj vyplývající cíle...).

*Možnost samostatné práce a participace na rozhodování* (ocenění dosavadní práce a možnost převzít větší odpovědnost a podíl na rozhodování).

*Úroveň sociálních výhod* (zpravidla krátkodobě motivačně působící formy sociální péče, zajištění možnosti k regeneraci sil apod.).

Z výše uvedeného plyne, že motivace k práci rozhodně není pouze peněžní. Kromě peněz člověk touží po uznání, ocenění své práce, po úspěchu, po nové odpovědnosti, aby byl pokládán za partnera vedení firmy a mohl se profesionálně rozvíjet (Zapletalová in Berka et al., 2001).

## **2. Posuzování pracovní způsobilosti**

Pracovní způsobilost lze posuzovat mnoha různými způsoby. Podle mého názoru je nutné nejprve vypracovat analýzu profese, z které vyplyne, jaké vlastnosti, dovednosti a schopnosti nesmí u pracovníka v této profesi chybět. Proto v této kapitole nejprve uvádím teoretická východiska profesiografie, a dále se věnuji několika možným způsobům posuzování pracovní způsobilosti.

### **2.1 Profesiografie**

Pracovní analýza obsahuje popis profese v termínech identifikovatelných jednotek pracovních aktivit. Přestože úroveň přesnosti analýzy může být různá, techniky pracovní analýzy jsou typicky zaměřeny na různé úrovně problému. Pracovní analýza je proces, kterým je definováno pracovní chování a jemu přiřazené znalosti, schopnosti a vloh, které jsou nutné pro pracovní úspěch a dobrý pracovní výkon. Je tedy jasné, že z profesionální perspektivy je pracovní analýza základem pro většinu - ne-li pro všechny - procesy týkající se lidských zdrojů (Winfred et al., 2005, přel. autor).

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na konkrétním pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na tomto místě působit. Jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na

jiná pracovní místa, podmínkách, za kterých se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst (Koubek, 2005).

Existují tři nejdůležitější otázky, které se ten, kdo sestavuje pracovní analýzu, může zeptat:

Jaké aktivity pracovník vykonává?

Které aktivity by pracovník vykonávat měl?

Jak se bude do budoucna tato práce vyvíjet?

Třetí otázka je prediktivní a soustředí se na současné úsilí při strategické pracovní analýze. Je to jedna z nejproblematičtějších otázek, protože pracovní analýza nemusí být objektivní, pokud popisované úkoly nemají konkrétní podobu v přítomnosti. Dokonce, i když připustíme možnost predikce budoucnosti z přítomného rámce, je otázkou, jestli máme dostatečně komplexní a citlivý model, který bude brát v úvahu nesčetné proměnné, které mohou ovlivnit budoucí práci. Může být tento model deterministický či pravděpodobný? Tyto a podobné otázky týkající se strategické analýzy pozic se často vyskytují a neexistuje prakticky žádný zdroj, který by na ně odpovídal. Navzdory tomu výzkumníci vyvinuli metodologii strategické analýzy pozic v rámci toho, co je objektivně známo a odborníci tuto analýzu za poslední léta podrobně propracovali. Bohužel toto úsilí odborníků také poukázalo na stále nevyřešené epistemologické a vývojové problémy a rozpory.

Účelem profesiografie je snaha o naplnění potřeb lidských zdrojů. Dá se také říci, že pokud lidé o něco usilují, mají rovněž své potřeby, které je nutno splnit. Profesiografii využívají zejména čtyři skupiny lidí:

zaměstnanci, organizace, psychologové a široká veřejnost (Cornshaw et.al, 1998, přel. autor).

Analýza pracovních míst se dělí na dva problémové okruhy: na otázky, které se týkají pracovních úkolů a podmínek, a na otázky, které se týkají pracovníka.

1. Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (Koubek, 2005):

- Kdo práci vykonává, jaký je její název, pracovní funkce?
- Co vyžaduje daná práce a jaká je její povaha? (povaha úkolů a jejich členění, pravidelné a příležitostné povinnosti, odpovědnost spojená s pracovním místem)
- Jak se práce provádí? (úkoly a povinnosti, metody práce, práce individuální či týmová, jaké nástroje se užívají, pořadí jednotlivých operací)
- Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou? (jaký je účel úkolů a povinností, jaká je vazba úkolů k celkové práci)
- Kdy a jak často jsou úkoly vykonávány?
- Kde jsou úkoly vykonávány?
- Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů, jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, frekvence a důležitosti?
- Komu je pracovník odpovědný?
- Jaký je vztah pracovního místa k jiným pracovním místům?



- Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon? (požadované normy přesnosti, tolerance, výkonu, dovednosti)
- Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky? (fyzikální a sociální prostředí, platové podmínky)

Otázky týkající se pracovníka:

- Fyzické požadavky (síla, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, zdraví...)
- Duševní požadavky (požadavky na inteligenci a intelektuální schopnosti, požadované znalosti získané praxí)
- Dovednosti (zejména psychomotorické a sociální)
- Vzdělání a kvalifikace
- Pracovní zkušenosti
- Charakteristiky osobnostních postojů (schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, temperament, povaha, hodnotová orientace, sociální potřeby...)

Odpovědi na výše uvedené otázky můžeme získat od několika skupin pracovníků. Tím nejdůležitějším je podle mého názoru držitel pracovního místa, které chceme analyzovat. Tato osoba by měla být pracovníkem, který je o aktuálním stavu pracovního místa nejlépe informován. Na druhou stranu ale nemusí mít přehled o budoucím vývoji práce ani všech jejích aspektech. O těchto faktech by ale měl být informován přímý nadřízený pracovníka. Mohl by tedy doplnit celkový obraz pracovního místa.

Dalším možným zdrojem informací jsou spolupracovníci i podřízení pracovníka, jehož pracovní místo analyzujeme. Je pochopitelné, že jejich informace mohou být zkreslené, nicméně v současné době některé firmy preferují právě jejich pohled na pracovní výkon kolegy či nadřízeného.

V některých případech je výhodné, když se k požadavkům, které na pracovníka jeho práce klade, vyjádří také nezávislý odborník. Pokud by například psycholog zjistil, že pro pracovníka na určité pozici je nezbytná některá z vlastností osobnosti, organizace se může rozhodnout zařadit při výběru těchto pracovníků psychologické testy, které by tuto vlastnost zjišťovaly.

## **2.2 Diagnostické metody**

Pomocí níže popsaných metod je možné dozvědět se maximum o pracovníkovi i jeho pracovním místě. Je na tom, kdo provádí analýzu pracovního místa, aby zvážil výhody, nevýhody a možnosti jednotlivých metod a vybral tu, případně ty, které budou v jeho konkrétním případě nejužitečnější.

### **2.2.1 Pozorování**

Pozorování je jeden z nejznámějších a nejstarších způsobů, jakým člověk poznává svět. Pozorování také patří také k nejzákladnějším technikám sběru dat. Odborník si musí jasně a přesně definovat co bude pozorovat a jakým způsobem, protože nesmí při pozorování rozptylovat svou pozornost.

Horník (2002) popisuje následující druhy pozorování:

- Pozorování volné - obvykle bývá bezděčné, nejsou přesně formulována kritéria a cíl je

zadán obecně - např. posoudit silné a slabé stránky pozorovaných. Aby bylo volné pozorování skutečně profesionální, vyžaduje vysokou odbornost pozorovatelů.

- Pozorování systematické - dělí se dále na *pozorování částečně standardizované* (umožňuje vést pozorování a záznamy o něm tak, že umožňují srovnání mezi jednotlivými pozorovateli, není zde ale snaha vyčerpat všechny pozorované možnosti formulací kritérií) a *pozorování plně standardizované* (pozorovatel nemá volný prostor pro různá odchýlení, všichni pozorovatelé by měli odevzdávat záznamové archy, které je možné statisticky vyhodnotit).
- *Nepozorované pozorování* - může být zvláštním případem *pozorování volného* i *systematického*.

Nevýhodou pozorování je, že může mít negativní vliv na pracovní činnosti a má své meze při popisu různých pracovních činností (Štikar et al., 2003). Samo pozorování může ovlivnit činnost do té míry, že se pro pozorovatele zcela zkreslí pracovní podmínky i chování pracovníka.

Pozorování je vhodné pro situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových pracovních míst, která se mají analyzovat do hloubky (Armstrong, 2002).

### **2.2.2 Rozhovor**

Podle Ferjenčíka (2000, str. 171) představuje rozhovor „zprostředkovaný a vysoce interaktivní proces získávání dat“.

Souhlasím s Ferjenčíkem (2000), že vždy není možné myšlenky a pocity adekvátně vyjádřit slovy, ale přesto si myslím, že rozhovor je nejdůležitější diagnostická metoda, při které je možné zjistit mnoho informací o probandovi nejen z toho, co říká, ale také z toho, jak se chová, z jeho neverbální komunikace a dokonce i z toho, co neřekne. Nevýhodou rozhovoru je samozřejmě zejména jeho časová náročnost - jak při rozhovoru samém, tak při kvantifikaci dat - a také vysoké nároky kladené na tazatele. Podle Růžičky (1974), by měl tazatel obzvláště při posuzování pracovní způsobilosti dobře znát sám sebe, aby si uvědomil, co má a nemá rád a jaké má předsudky. Má totiž porozumět odlišným názorům druhých a přitom překonat tendenci k unáhleným soudům. Je také nezbytné osvojit si standardní postup při dotazování, díky kterému je možné srovnávat pracovníky mezi sebou.

Navíc musí proband naší otázce správně porozumět, tedy pochopit otázku přesně tak, jak byla původně tazatelem myšlena. Navíc by měli všichni probandi pochopit otázku stejným způsobem, abychom mohli získaná data srovnávat. V dalším kroku se proband rozhoduje, zda je vůbec ochoten odpovědět a případně jakým způsobem (Disman, 2002).

Výhody rozhovoru jsou však podle mého názoru důležitější. Jedná se například o možnost klást doplňující otázky nebo vyšší věrohodnost dat. V některých případech se stává, že chytrý zaměstnanec ví, co napsat do testů, respektive ví, co by tak asi měl odpovědět kvalitní pracovník. Pokud tedy vyplňují zaměstnanci test, měl by vždy po testu následovat doplňující rozhovor.

### **2.2.3 Testy**

Psychologický test je nástrojem měření vybraných proměnných.

Výhodou testů je jejich standardnost (stejný přístup při jejich zadávání, vyhodnocování výsledků a jejich interpretaci, tvorba a užívání norem testů) a objektivita, která ze standardností úzce souvisí. Kromě toho je výhodou při použití testů úspora času při distribuci většímu množství respondentů a z toho plynoucí úspora finančních prostředků (Ferjenčík, 2002). Při užívání testů je také možné dodržet anonymitu.

Na druhou stranu kladou testy vysoké nároky na ochotu probanda, je snadné na některé otázky vůbec neodpovědět. Pokud testy rozesíláme, nemůžeme se spoléhat na to, že je vyplní námi vybraný proband a ne např. jiný člen rodiny. V tomto případě může být také problémem malá návratnost testů (Disman, 2002).

Jakákoli kvalita, o které chceme vyslovit kvalifikované potvrzení, by měla být opakovaně potvrzena. Proto bychom neměli používat jen jeden test, ale pokud možno testovou baterii, ve které se objevují testy, které sdílí podobné kritérium. V tomto případě je ale třeba si uvědomit, že pokud se soustředíme pouze na jedno kritérium, můžeme se připravit o možnost sledovat další charakteristiky. V ideálním případě by tedy v testové baterii měly také být testy rozdílné ve svém zaměření (Horník, 2002). Ideální případ ale v praxi nemusí vždy nastat a tak jsme někdy nuceni vystačit si s málem, ať už pro nedostatek času, financí či zájmu ze strany zadavatelů.

#### **2.2.4 Assessment centrum**

Kapitolu o assessment centrech jsem se rozhodla zařadit do oddílu o posuzování pracovní způsobilosti,

protože ji tak v současné době používám ve své praxi. Jsem si vědoma toho, že by tato kapitola také mohla patřit do oddílu o hodnocení pracovníků a že se také často používá při výběru nových zaměstnanců.

Na úvod uvedu pro srovnání několik definic:

- „Metoda spočívá v tom, že v průběhu několika dnů kandidáti procházejí ve výcvikovém středisku organizace připraveným programem, jehož součástí jsou psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení typických problémů a úkolů, hraní rolí v inscenovaných situacích, simulace pracovní činnosti, skupinové debaty apod. Skupina pozorovatelů (psychologové, manažeři a personalisté) pak hodnotí uchazeče podle předem stanovených kritérií a na závěr zpracovává společné hodnotící stanovisko“ (Štikar et al., 2002, str. 356).
- „Assessment centrum je soubor metod aplikovatelných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem assessment centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku“ (Kyrianová, 2003, str. 8).

- Assessment centrum je proces, který je navržen k simulaci situací běžných na pracovní pozici, na kterou výběr probíhá. Každé cvičení je navrženo tak, aby změřilo vědomosti, schopnosti a osobnostní předpoklady kandidátů v dané situaci. Většina lidí, kteří se věnují assessment centrům věří, že ústní assessment centrum je nejefektivnější způsob jak testovat vědomosti kandidátů. Myšlenka, ze které assessment centra vycházejí, je, že jde o jednoduché a správné hodnocení kandidáta a jeho specifických schopností ať už o nich hodnotitelé vědí, či ne (Trepak, 2006, přel. autor).

Assessment centrum se obvykle používá jako metoda pro výběr vhodných pracovníků, pro identifikaci vzdělávacích potřeb (v tomto případě dává většina autorů přednost názvu Development centrum), nebo pokud chce organizace snižovat počet zaměstnanců a touto metodou mají být odhaleni ti, kteří by měli odejít.

Podle mých zkušeností se assessment centrum dá použít také při zhodnocení pracovní způsobilosti zaměstnance, například před povýšením. V tomto případě by měl pracovník na assessment centru prokázat, že má schopnosti potřebné pro vykonávání profese na vyšší pozici. Pokud se to nepodaří, je většinou úkolem hodnotitelů identifikovat nejvýraznější rozvojové potřeby a stanovit tréninkový program.

Po skončení assessment centra by pracovníci vždy měli dostat zpětnou vazbu. V praxi se osvědčilo, když účastníci dostali alespoň kratší výstup v ústním podání hned na konci

assessment centra. Podrobná zpráva jim pak byla zaslána během dalšího týdne a byl jim nabídnut další pohovor s hodnotiteli, pokud by zpráva nebyla jasná nebo pokud by s něčím nesouhlasili. Tento způsob zpětné vazby klade bezpochyby vysoké nároky na hodnotitele, kteří musí být schopni vytvořit odpovídající hodnocení během celého procesu, kdy jsou v neustálé interakci s pracovníkem, ale pracovníci reagují otevřeněji a vstřícněji, pokud je jim předložena zpětná vazba bezprostředně po výkonu. Jsou také schopni lépe unést konstruktivní kritiku.

Poté, co zaměstnanec obdrží písemnou zpětnou vazbu, je třeba, aby organizace projevila zájem pomoci mu zlepšit se ve zjištěných problematických oblastech. Pokud nadřízení pracovníka ignorují výsledky assessment centra a neumožní mu další práci na sobě, má to podle mých zkušeností podobně ničivé následky, jako když jsou výsledky proti pracovníkovi zneužity (např. při hodnocení).



### **3. Analýza profese Auditor**

Níže uvedená analýza profese byla zpracována na základě pozorování práce auditorů, testování některých pracovníků auditu a rozhovorů s nimi.

#### **3.1 Charakteristika profese**

Auditor je vysoce kvalifikovaný pracovník, který ověřuje účetní závěrky, závažné hospodářské operace a správnost vedení účetnictví - externí audit, provádí kontrolu dodržování všeobecně závazných norem, vnitřních předpisů a stanovených postupů - interní audit. V následující analýze se budu věnovat profesi externí auditor.

##### **3.1.1 Činnosti auditora**

Posláním a smyslem auditu je vyjádřit názor nezávislé, kvalifikované osoby na věrohodnost účetních výkazů zveřejněných vedením účetní jednotky. Auditor ověřuje, zda údaje v účetních výkazech věrně zobrazují stav majetku a závazků, finanční situaci a výsledek hospodaření společnosti v souladu s pravidly předepsanými českými nebo jinými účetními předpisy, často s Mezinárodními účetními standardy (IAS/IFRS). Názor auditora má dostatečnou vypovídací schopnost pouze a jenom ve spojení s určitou úplnou účetní závěrkou, ke které se auditor vyjadřuje.

Názor auditora vytržený ze souvislosti s konkrétní účetní závěrkou je zmatečný.

Audit je systematický proces objektivního získávání a vyhodnocování důkazů, týkajících se informací o ekonomických činnostech a událostech, s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a sdělit výsledky zainteresovaným zájemcům.

Mezi základní činnosti auditora patří:

- ověřování účetních závěrek a konsolidovaných účetních závěrek,
- kontrola dodržování všeobecně závazných norem a právních předpisů,
- zpracování a projednávání kontrolních zpráv,
- provádění prověrek účetních a hospodářských výkazů,
- kontrola dodržování vnitropodnikových norem a předpisů,
- vedení příslušné dokumentace ([www.istp.cz](http://www.istp.cz), staženo 12.2.2008).

### **3.2 Kvalifikační požadavky**

#### **Odborná příprava**

Nejvhodnější přípravu pro pozici auditora poskytuje vysokoškolské magisterské vzdělání v oboru ekonomika a management.

Jinou alternativou je vysokoškolské magisterské vzdělání v oborech ekonomické teorie, hospodářská politika a správa a kvantitativní metody v ekonomice.

Navzdory tomu, že je zde poměrně široká škála oborů, po jejichž vystudování se absolventi mohou věnovat popisovanému oboru, přijímají některé firmy absolventy na pozici asistenta auditora (auditor první rok po škole) z nejrůznějších oborů a škol. Nejdůležitějším kritériem při výběru nejsou tedy odborné znalosti, ale zejména osobnostní schopnosti a dovednosti a obecné způsobilosti.

### **3.3 Obecné způsobilosti**

#### **Jednání s lidmi**

Auditor musí být schopen srozumitelně verbálně formulovat podstatu sdělení, ať už jedná s pracovníkem skladu při inventuře nebo s ředitelem banky o nové zakázce. Samozřejmostí by také mělo být jednání s druhými s důstojností a respektem, pochopení potřeb klienta, soustředěné naslouchání a pochopení podstaty sdělení.

Dále by měl auditor předvídat potřeby klienta, být schopen efektivně vést porady a umět srozumitelně vysvětlit složitější principy, zákonitosti a postupy. K tomu patří konkrétní dovednosti - např. prezentační či vyjednávací dovednosti. Vyjednávací dovednosti jsou obzvláště důležité v případě, že klient nechce auditorovi vydat potřebnou dokumentaci, nebo že z auditorské zprávy vyplývá, že audit u klienta nedopadl nejlépe. Takovéto případy řeší především manažeři a z rozhovorů s nimi vyplynulo, že jim tento rozpor nedělá těžkou hlavu. Jedním z důvodů může být, že díky problémovým oblastem, které byly auditem u klienta odhaleny, může auditor klientovi prodat další služby a to jak své, tak i ostatních oddělení v nadnárodní firmě. Klient je tak nakonec rád, že má určité řešení a nesoustředí se tolik na neúspěšný audit.

Při jednání s lidmi si musíme v případě auditora uvědomit, že se zdaleka nejedná pouze o komunikaci s klienty - neméně důležitá je také práce v týmu. Obzvláště ve větších firmách je pro auditora nutné porozumění dynamice týmu, rozpoznání a respektování lidské individuality a perspektivy. Schopnost práce v týmu se většinou zkoumá již při přijímacím řízení a pro většinu hodnotitelů je to jedno z nejdůležitějších kritérií při rozhodování o tom, kterého kandidáta přijmou a kterého ne. Také většina mých kolegů na otázku, jak se stát dobrým auditorem, k mému údivu, neuvádělo schopnost rychle se orientovat v materiálech nebo rozhodnost, ale právě schopnost pracovat v týmu a spolehnout se na ostatní, auditori ve vyšších pozicích také zdůrazňovali schopnost vytvořit a vychovat si vlastní tým.

### **Písemný projev a komunikace**

Sdělení auditora - ať už ústní nebo písemné - by mělo být logické a přehledně strukturované. Auditor by měl mít rozvinutou slovní zásobu a dodržovat formu a zvyklosti obchodního či úředního styku. Vzhledem k tomu, že audit nemusí vždy vést k pozitivním zjištěním, měl by být auditor schopen diplomatického a taktního sdělení nepříjemné reality. Důležitá je také věcnost při diskusi se zaměřením na cíl diskuse.

### **Rozhodování**

Důležitost rozhodování je ze zjevných důvodů rozdílná u auditora absolventa a u manažera, který vede vlastní tým. Dá se ale říci, že ať už je auditor v jakékoli pozici, musí se naučit rozeznávat důležité věci od méně důležitých a přesně stanovit priority.

Zajímavé je, že konkrétní rozhodnutí o tom, co je třeba udělat, auditor klientovi poskytuje nerad - a ani to není jeho role.

### **Práce s informacemi**

Auditor musí být schopen rychle se zorientovat ve velkém množství textů, dokumentů a sdělení a správně vyhodnotit vhodnost informačních zdrojů. Neméně důležitá je schopnost rozeznat klíčové informace mezi ostatními a rozpoznání příčiny problémů.

### **Numerické a ekonomické způsobilosti**

Auditor by měl mít cit pro čísla a schopnost provádět základní numerické operace s jednotlivými údaji a měl by se orientovat v účetních a obchodních dokladech a dokumentaci. Musí být také schopen provádět základní statistické operace a aplikovat složitější matematické metody a matematické modelování.

Auditor také musí provádět kalkulace a rozpočty pro komplexy provázaných činností a plánovat činnosti a transakce z hlediska daňové výhodnosti.

### **Počítačové a jazykové způsobilosti**

Požadavky na jazykové schopnosti pochopitelně závisí na zaměstnavateli. Každý auditor by ale měl být schopen minimálně čtení textů a běžné komunikace v angličtině.

Velice důležitá je schopnost ovládnání počítače pro běžné kancelářské potřeby - především texty, tabulky, elektronická pošta - a schopnost manipulace se soubory.

### **Pružnost v myšlení a jednání**

Důležitá je také adaptabilita na zásadní změny v pracovních prostředcích, metodách a v interpersonálních přístupech, včetně schopnosti improvizace při kolapsu naplánovaných postupů.

#### **Právní způsobilost**

Pro auditora je nutná orientace v obchodně smluvní problematice, v legislativě soukromého podnikání, v problematice cel a nepřímých daní, dovozu a vývozu a v problematice převodů nemovitostí.

#### **Organizování a plánování práce**

Auditor by měl být schopen nejen si stanovit činnosti potřebné k dosažení cíle, ale také rozvrhnout posloupnosti činností vedoucích k dosažení cíle, odhadnout časovou náročnost činností. Také je důležité udržet důslednost při dodržování plánu a dosahování cílů.

#### **Osobnostní rozvoj**

Auditor musí umět odhadnout vlastní potenciál pro osobní rozvoj, identifikovat zdroje a příležitosti pro osobní rozvoj, plánovat cíle, kterých chce dosáhnout. To je velmi jednoduše řečeno, ale v mezinárodních firmách se stále více klade důraz na to, aby člen týmu auditorů věděl, kam až chce dojít a aktivně na tom pracoval.

### **3.4 Odborné dovednosti**

K tomu, aby byl auditor schopen kvalifikovaně vykonávat svou práci, musí mít následující odborné dovednosti:

- musí být schopen provést kontrolu správnosti účetních závěrek na základě průběžně prováděných kontrol a kontrolu správnosti výročních zpráv,
- dále provádí kontrolu účetního systému tj. především kontrolu dodržování nařízení a norem platných uvnitř účetní jednotky, dodržování platné legislativy, kontrola vedení účetnictví s důrazem na jeho úplnost, průkaznost a správnost,
- posuzuje závažnosti zjištěných nedostatků a navrhuje opatření k jejich odstranění,
- zpracovává výsledky jednotlivých šetření a kontrol, včetně sestavování přehledů o zjištěných výsledcích, a výsledky závěrečných auditorských zpráv a auditorských výroků,
- zajišťuje poradenské činnosti pro smluvní partnery, a to především v oblasti metodiky účtování a platné účetní legislativy,
- zajišťuje styk s finančními úřady, popř. jinými institucemi při předávání výkazů, hlášení a daňových přiznání,
- projednává závěrečné zprávy, výroky auditora a navrhovaná opatření k odstranění zjištěných nedostatků se statutárními zástupci organizace.

### **3.5 Odborné znalosti**

Auditor by měl, kromě výše uvedeného vzdělání a všech znalostí o provádění auditu, mít odborné znalosti např. z oblasti daní (principy daňové soustavy, druhy daní, daňová soustava ve vztahu k účetnictví, daň z příjmu, daň z

přidané hodnoty, spotřební daň). Je ale nepravděpodobné, že by auditor byl zároveň daňovým specialistou. Proto je ve větších firmách, které se specializují na finanční poradenství, běžně kromě oddělení auditu také specializované oddělení daní.

Výhodné pro auditora je také znát financování rozpočtových a příspěvkových organizací a financování nadací a veřejně prospěšných organizací.

### **3.6 Osobnostní požadavky**

U této pozice jsou obvykle kladeny vysoké požadavky na koncentraci pozornosti, dlouhodobou paměť, krátkodobou paměť, teoretické myšlení, písemný a slovní projev, samostatnost, schopnost pracovat v týmu, přesnost a preciznost, schopnost přijmout odpovědnost, odolnost vůči mentální zátěži, kultivovanost vystupování a zevnějšku a schopnost sociálního kontaktu. Dále se objevují požadavky na rozdělení pozornosti, vigilanci, praktické myšlení, samostatné myšlení, přizpůsobivost, flexibilitu, sebekontrolu a sebeovládání, rozhodnost, odolnost sensorické zátěži, organizační schopnost a jistotu, pohotovost vystupování.

Výše uvedený výčet vlastností má ovšem málokterý pracovník. Jak vyplývá z níže uvedeného výzkumu, ne na všech pozicích je třeba mít všechny uvedené schopnosti. Organizace musí být realistická v očekáváních, které od svých zaměstnanců má.

### **3.7 Obvyklé pracovní podmínky**



Auditor tráví většinu času v kanceláři - ať už své vlastní nebo přímo u klienta. Většinou není možné, aby klient dodal všechny podklady potřebné pro audit, takže při této profesi je velmi běžné cestování.

Významným faktorem při této práci je bezpochyby duševní zátěž. Typ duševní zátěže se liší podle pozice auditora - platí zde jako všude - čím vyšší pozice, tím vyšší odpovědnost. Je nutné dodržet termín, jednat podle zákona, ale také podle nejlepšího zájmu klienta, je třeba neustále se soustředit na maličkosti, ale také působit na klienta co nejlépe jak po osobní tak po profesionální stránce.

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí auditora je, zjednodušeně řečeno, pracovním prostředím jeho klienta. Auditor prosedí většinu svého času u klienta, protože by bylo velmi složité přivést si všechny dokumenty potřebné k vyhodnocení situace. Navíc se velmi často stává, že klient nedodá vše potřebné a pro auditora je jednodušší být přímo u zdroje informací. Většinou tedy sedí auditor přímo v kanceláři s ostatními zaměstnanci, v lepším případě má vyhrazenou místnost sám pro sebe. Většina auditorů se musí velmi brzy naučit nevnímat své okolí, když pracují, protože jeho práce vyžaduje velkou míru soustředěnosti. Pokud navíc klient pracuje v tzv. open space, otevřeném prostoru, místo v kanceláři, je situace ještě složitější.

### **Zdravotní podmínky**

Onemocnění, která vylučují výkon pozice auditora, jsou v podstatě pouze závažné poruchy vidění a závažné duševní

poruchy a poruchy chování, což logicky vyplývá z výše uvedených osobnostních požadavků.

### **3.8 Proud profesionálních aktivit**

Auditor ve svém typickém pracovním dni vykonává tyto činnosti:

- stanovení harmonogramu denního plánu - rozdělení pracovních úkolů sobě i svým podřízeným,
- účast na týmové poradě - případně její vedení,
- odjezd ke klientovi,
- práce s dokumentací klienta - výše zmíněné činnosti jako například ověřování účetních závěrek nebo konsolidovaných účetních závěrek a výročních zpráv nebo konsolidovaných výročních zpráv, ověřování dalších skutečností podle zvláštních právních předpisů, ověřování jiných ekonomických informací v rozsahu stanoveném smlouvou,
- komunikace s klientem ohledně průběžných výsledků auditu,
- na závěr auditu vypracovává auditor auditorskou zprávu, jejímž cílem je vyjádření názoru nezávislé, kompetentní osoby, vycházející z přesvědčivých důkazů a týkající se všech materiálů, které mají vztah k účetním informacím sdělovaným právnickou osobou (jednotlivcem, firmou nebo vládní organizací), a souladu těchto informací se stanovenými kritérii.

Důležité je, že auditor se při podepsání závěrečné zprávy nezavazuje k úplné správnosti uvedeného hodnocení - zavazuje se k 95% přesnosti,

- kromě výše uvedených činností by výše postavený auditor v mezinárodní firmě měl také prodávat své služby potenciálním klientům a podle toho je také hodnocen. Musí se tedy spolehnout na svůj tým a nechat své podřízené pracovat na jednotlivých zakázkách, které on pro ně sežene. Přesto samozřejmě odpovídá za správnost výsledků.

Průběh pracovního dne auditora se odvíjí podle toho, v jaké pozici ve firmě auditor momentálně působí. Pokud se jedná o auditora v prvním roce, tráví většinu času kontrolou dokumentů poté, co je získal od klienta. Většinou pracuje v týmu se zkušenými pracovníky, kteří kontrolují jeho výstupy.

Manažer naproti tomu řídí činnost svého týmu a komunikuje osobně s klienty. Navíc se snaží získat nové klienty pro firmu, ve které pracuje.

### **3.9 Kritéria úspěchu v profesi**

Předpokladem pro vykonávání profese auditora jsou výše uvedené kvalifikační, obecné a odborné způsobilosti.

Úspěšnost v profesi je pak měřena na základě těchto kritérií:

- dodržování pracovních postupů a postupů dle zákona,
- plnění úkolů ve stanovených termínech,
- sebevzdělávání - očekává se vzdělávání v The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)- nejvyhledávanější účetní kvalifikace, a vzdělávání

v takzvaných soft schopnostech (vyjednávací, prodejní, prezentační dovednosti...)

- schopnost improvizovat a inovovat pracovní postupy - flexibilita,
- dobrá zpětná vazba od klientů, spolupracovníků i nadřízených,
- schopnost úspěšně komunikovat a vyjednávat s klienty, celková vstřícnost,
- zaměřenost na týmovou práci,
- schopnost práce pod tlakem,
- aktivita - pracovník si umí aktivně říci o práci, nečeká jen na pokyny manažera,
- získávání nových klientů.

Kromě uvedených kritérií je nezbytné, aby se auditor řídil etickým kodexem komory auditorů České republiky. Mezi základní principy, které etický kodex popisuje, patří: *bezúhonnost* (auditor musí být upřímný a čestný ve všech odborných a obchodních vztazích), *objektivita* (auditor nesmí dovolit, aby předsudky, zaujatost nebo střet zájmů převážily nad profesním a odborným uvažováním), *odborná způsobilost a řádná péče* (auditor je povinen své odborné znalosti a dovednosti udržovat na úrovni potřebné k tomu, aby klientovi mohl poskytovat vysoce kvalifikované odborné služby s uplatněním nejnovějších poznatků v účetní praxi, legislativě a technických postupech), *důvěrný charakter informací* (auditor musí zachovávat mlčenlivost o informacích získaných při poskytování odborných služeb a žádné takové informace nesmí použít ani nikomu sdělit, jestliže k tomu nemá náležité konkrétní oprávnění nebo jestliže k tomu nemá právo či povinnost podle zákona nebo

podle profesních předpisů, důvěrná informace získaná při poskytování odborných služeb a v rámci profesního jednání nesmí být použita pro osobní užitek auditora nebo třetí strany) a *profesionální jednání* (auditor musí dodržovat příslušné zákony a principy a musí se vyhnout jakémukoliv jednání, které diskredituje profesi).

Auditor musí být schopen vyhodnotit jakékoliv ohrožení základních principů ve všech případech, kdy se o nich dozví. (Etický kodex komory auditorů České republiky, [www.kacr.cz](http://www.kacr.cz), staženo 19. 3. 2008).

## 4. Řízení pracovního výkonu a pracovní hodnocení

Pracovní výkon a způsoby jeho hodnocení jsou v poslední době poměrně často diskutovanou otázkou. Přestože Wagnerová (2002) uvádí, že v České republice je tato problematika značně opomíjena, v nadnárodní firmě, ve které probíhal výzkum, je hodnocení pracovního výkonu jedním z nejdůležitějších procesů lidských zdrojů.

### 4.1 Řízení pracovního výkonu

Podle mého názoru jde při řízení pracovního výkonu především o jeho zlepšení a díky tomu o zvýšení efektivity jedince i organizace. Zlepšování pracovního výkonu jistě není možné bez soustavného rozvíjení pracovníka. Většina organizací nabízí v současné době různé druhy rozvojových programů pro své pracovníky.

Armstrong (2002, str. 429) uvádí, že *„řízení pracovního výkonu se týká také uspokojování potřeb a očekávání všech zainteresovaných stran organizace - tedy také vlastníků, managementu, pracovníků, zákazníků, dodavatelů a vůbec veřejnosti“*.

Tato definice rozšiřuje pracovní výkon za hranice organizace. Z praxe víme, že například pro získávání kvalitních zaměstnanců je nezbytné, aby organizace měla dobré jméno u všech v definici uvedených stran. Pokud je

pracovník organizace spokojen s tím, jak je jeho výkon řízen a odměňován, předává pozitivní náhled na organizaci nejen svým kolegům a zákazníkům, ale také široké veřejnosti na trhu práce. Na druhou stranu je samozřejmě nutné, aby organizace přinášela zisk svým vlastníkům, takže management musí být schopen pracovníky motivovat k takovému výkonu, aby organizace prosperovala.

Riegel (2007, str. 187) říká, že *„firma jako organizace je jednak strukturou činností a součinností, výsledkem vnitřní dělby práce“, ale také „strukturou sociálních vztahů členů zárodečné sociální skupiny, jejich komunikace a interakce, sympatií a antipatií, spolupráce a kompetice“.*

Při zamýšlení se nad pracovním výkonem, musíme tedy myslet také na komunikaci, angažovanost a spolupráci. V organizaci se vytváří určité klima, ve kterém probíhá interakce mezi manažery a členy jejich týmů. Je třeba definovat vzájemná očekávání, předávat si navzájem informace o cílech pracovníků i cílech organizace. Manažer by měl být schopen povzbuzovat a posilovat správné chování pomocí různých druhů odměn, ocenění práce, měl by umět pochválit pracovníka a na základě dobrých výsledků mu přidělit náročnější a prestižnější úkoly. V poslední době se objevuje názor, že by manažeři měli považovat své podřízené za své klienty, kterým poskytují pomoc a manažerské služby. Tento způsob přijímání podřízených je pro mnohé manažery těžký zejména proto, že jsou zvyklí vidět na prvním místě především své externí klienty – jednoduše řečeno ty, kteří platí jejich služby. Svě podřízené pak nutí upřednostnit za všech okolností zájmy klienta nad zájmy vlastními. V těchto případech se stává,

že zaměstnanci odchází po několika letech z firmy zcela vyčerpání.

Řízení pracovního výkonu může také poskytovat týmům a jedincům možnost podílet se na stanovování cílů organizace a na nacházení cest k dosahování těchto cílů (Armstrong, 2002). Aby k tomu mohlo docházet, měli by zaměstnanci znát vizi organizace a do určité míry ji sdílet.

Winstanley a Stuart-Smith (1996) se zamýšlí nad tím, že řízení pracovního výkonu by mělo fungovat v souladu s několika etickými zásadami:

- respektování jedince - jsou to lidé, kteří by měli být považováni za cíl veškerého snažení a ne pouze za prostředek k dosažení cílů,
- vzájemný respekt - všechny strany zapojené do procesu řízení pracovního výkonu by měly vzájemně respektovat své potřeby a zájmy,
- procedurální spravedlnost, slušnost, poctivost - postupy v procesu řízení pracovního výkonu by měly být spravedlivé, aby neměly negativní dopad na jednotlivé pracovníky,
- průhlednost - lidé, kteří se řídí rozhodnutími, které vplynuly z procesu řízení pracovního výkonu, by měli mít možnost zkoumat podklady, na jejichž základě byla rozhodnutí učiněna.

K tomu, aby pracovní výkon mohl být hodnocen, je třeba sestavit plán výkonu. Manažer společně s pracovníkem by měli prozkoumat existující pracovní schopnosti a výkonnost pracovníka a definovat jeho roli. Zároveň je třeba



stanovit, jakým způsobem bude manažer pracovníkovi v jeho roli pomáhat, vést jej a vytvářet pro něj odpovídající pracovní podmínky. Plán lze rozdělit do dvou kroků - plánování práce (co je třeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů, stanovení priorit, jaké schopnosti, znalosti a dovednosti bude práce vyžadovat...) a plánování osobního rozvoje pracovníka (plán vzdělávacích akcí, který by měl obsahovat nejen to, co by měl pracovník pro svůj rozvoj udělat, ale také to, jak mu v tom bude manažer i celá organizace pomáhat (Koubek, 2004).

Během roku pracovníci při vykonávání každodenní práce i při svých naplánovaných vzdělávacích aktivitách podnikají kroky, které směřují k realizaci dohody o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje. Tato fáze by měla zahrnovat proces zabezpečování zpětné vazby na výkon pracovníka, neformální sledování pokroku, aktualizaci cílů, případně řešení problémů s výkonem práce.

Po určitém období, jehož délka se v různých firmách liší, je pro efektivitu řízení výkonu nutné dosavadní výkon přezkoumat. Výkon by měl být formálně posouzen vzhledem k dosaženým výsledkům, pokrokům a problémům. Toto posouzení je základem pro zrevidování dohody a může také vést k hodnocení výkonu pracovníka (Armstrong, 2002).

#### **4.2 Pracovní hodnocení**

Pracovní hodnocení je složitý proces, na který jsou zaměstnanci vysoce citliví, a proto je třeba zachovávat určitá pravidla. Často mluvíme o „hodnocení práce“, ale je důležité si uvědomit, že hodnotíme lidi, kteří vytvářejí nějakou hodnotu.

Hodnocení pracovníků je organickou součástí výkonu jakékoli řídicí funkce. Hodnocení obecně je základní způsob poznávání skutečnosti a jde v něm v podstatě o posouzení závažnosti určitého jevu, předmětu, činnosti. Hodnocení člověka znamená posuzování jeho vlastností, chování vzhledem k určité situaci nebo činnosti, kterou člověk vykonává (Růžička, 1970).

Hodnocení pracovního výkonu mimo jiné dává zaměstnancům možnost vyjádřit se ke své práci a v určité míře se podílet na rozhodování a řízení firmy a také se vyjádřit ke způsobu, kterým je řízen (Urban in Berka et al., 2001).

Podle Koubka je hodnocení pracovníků „*personální činnost zabývající se:*

- a. *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b. *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a*
- c. *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu.*  
(Koubek, 2005, s. 194)"

Podle mého názoru je třeba zdůraznit, že hodnocení by nemělo probíhat pouze v období formálního či systematického hodnocení, které probíhá v některých velkých firmách pravidelně. Neformální hodnocení má své každodenní místo a je třeba učit vedoucí pracovníky, že schovávají si své

komentáře (zvláště ty negativní) na hodnotící období vede spíše k frustraci než k rozvoji pracovníka. Z uvedeného vyplývá, že bezprostřední nadřízený hodnoceného má v celém hodnotícím procesu ústřední roli a budu se mu ještě věnovat dále.

Základem hodnotícího procesu je posuzování skutečnosti podle určitých kritérií. Tato kritéria fungují jako model ideálního stavu, který je porovnáván se skutečností. Nejedná se přitom jen o kritéria organizace (cíle, kterých chce organizace dosáhnout), ale také o kritéria individuální - cíle, které vyplývají z charakteru profesionální činnosti a začlenění práce ve struktuře organizace a kritéria celospolečenská (Matoušek et al., 1972).

Kritéria pro hodnocení můžeme také diferencovat podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Hodnotíme tedy například podle následujících kritérií:

- *pracovní role* - kvalita i kvantita plnění úkolů, vyhledávání nových úkolů, odborné znalosti, umění vést spolupracovníky;
- *chování v průběhu pracovního procesu*, popřípadě i mimo něj - iniciativa, inovace, obětavost, disciplína, vztah ke kolektivu;
- *osobní a charakterové rysy* - čestnost, svědomitost, loajalita vůči firmě, schopnost a ochota předávat informace;
- *perspektivnost pro firmu* - nahraditelnost, zájem spojit vlastní kariéru s firmou, vymezení oblasti uplatnění (Vodáček, Vodáčková, 1999).

Cílem hodnocení je určit, zda je pracovník vhodný pro nové úkoly; dát pracovníkovi najevo, že jeho schopnosti a

výkony jsou zjevné a budou oceněny; vyjasnit si s pracovníkem, jak on sám hodnotí svou současnou činnost a svůj další rozvoj; stanovit, do jaké míry pracovník stačí na nároky své pracovní pozice; upřesnit opatření, která jsou nezbytná ke zvýšení výkonu při plnění současných úkolů; objasnit pracovníkovi možnosti jeho rozvoje; dohodnout se s pracovníkem, čím a jakým způsobem může on sám přispět ke svému rozvoji (Hájek, Vítek, 1991).

#### **4.2.1 Osoba hodnotitele**

Většinu hodnocení pracovníka ve firmě zpravidla provádí jeho bezprostřední nadřízený. Také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů k hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Je jasné, že právě bezprostředně nadřízený má největší přehled o úkolech pracovníka a o tom, na jaké úrovni je vykonává. Stejně důležité jsou pracovní podmínky a někdy i zázemí pracovníka, které může jeho pracovní výkon významně ovlivnit (Koubek, 2005).

Hodnocení pracovníka mohou nicméně provádět i jiní lidé. Např. se v některých případech může jednat o přímého nadřízeného nadřízeného hodnoceného pracovníka. Výhodou zde může být dostatek autority, který přímý nadřízený má a také jednotnost hodnocení jednou osobu. Naopak nevýhodou je možný nedostatek pravidelného pracovního kontaktu s hodnoceným a jeho pracovním prostředím.

Další možností je nezávislý externí hodnotitel. Zde se ale většinou nejedná o celkové hodnocení pracovního výkonu, ale spíše některých jeho složek.

Na hodnocení pracovníků se také mohou podílet jejich zákazníci, ať již interní či externí. Podle mého názoru by

tento typ hodnocení měl být spíše jakýmsi doplňkem k hodnocení nadřízeného a to z několika důvodů. Zákazníci neprošli žádným školením, které by je na hodnocení připravilo, takže se snadno mohou nechat ovlivnit vlastními sympatiemi a antipatiemi. Navíc může být zákazník negativně ovlivněn kvalitou výrobku či služby organizace a toto negativní hodnocení zaměnit za hodnocení výkonu pracovníka (Koubek, 2005).

Stále častěji se ve firmách také uplatňuje hodnocení spolupracovníky. Tento způsob hodnocení by měl být spolehlivý v případě, že svého kolegu dobře znají a jsou ochotni otevřeně posoudit jeho pracovní výkon.

Hodnocení podřízenými má význam pro manažera jen v případě, že se zde neprojeví tendence zalíbit se či naopak vyřídit si s nadřízeným účty, což se nedá vždy zajistit.

Do této kapitoly podle mého názoru patří také vlastní hodnocení, tedy sebehodnocení. Myslím si, že sebehodnocení je velmi důležitá příprava na hodnotící rozhovor, která navíc může pomoci hodnotiteli najít k pracovníkovi správnou cestu. Je jasné, že pracovníci mohou mít tendenci se přeceňovat nebo naopak podceňovat. Nicméně je na hodnotiteli, aby zaměstnanec dokázal usměrnit a motivovat k vyšším výkonům. Také je třeba myslet na to, že k tomu, aby pracovník mohl ohodnotit vlastní výkon, musí znát jasné cíle a normy výkonu.

Všechny typy hodnotitelů mají v hodnocení své místo a v některých případech je možné je kombinovat. Pokud zaměstnanec hodnotí více osob, je zde menší riziko zaujatosti, subjektivismu a jednostrannosti.

#### **4.2.2 Metody hodnocení**

Protože v současné době existuje celá řada metod a typů hodnocení, ráda bych se v této kapitole věnovala těm, které jsou podle mých zkušeností a dostupné literatury nejvíce a nejčastěji užívané.

##### **Hodnocení na základě dosažených cílů**

Hodnocení podle dosažených cílů se provádí na základě předem stanovených a schválených cílů daného zaměstnance za určité období. Nadřízený na začátku období schválí podřízenému jeho osobní cíle a pokud možno konkretizuje odměnu za jejich dosažení.

Aby byly motivační, musí být cíle přesně definovány - tzv. „SMART“ cíle (Burger in Berka et al., 2001):

*Specifické* - konkrétní cíle. Pokud zaměstnanec do kariérového plánu uvede, že by chtěl v průběhu roku zlepšit svou práci, není to dostatečně specifický cíl a je na nadřízeném, který plán schvaluje, aby na to zaměstnance upozornil a společně pak provedli změny.

*Měřitelné* - při hodnocení splnění cíle by mělo být možné stanovit míru, do jaké byl cíl naplněn. Jsou ovšem kompetence, ve kterých je těžké měřitelnost cíle naplnit. Např. pokud chce manažer vést své zaměstnance tak, aby mezi nimi nedocházelo ke konfliktním situacím, měl by být schopen připojit k cíli i způsob vyhodnocování.

*Atraktivní* - jinak řečeno, pro zaměstnance emocionálně přitažlivý. I ne zcela atraktivní cíle je většinou možné přeznačkovat tak, aby byly pro zaměstnance přitažlivější a mohl se s nimi vnitřně ztotožnit.

*Realistické*, ale dostatečně náročné - aby pro zaměstnance představovaly výzvu.

*Termínované* - při stanovování cílů je také nutné určit, kdy má dojít k naplnění cílového stavu. Opět je to u

některých cílů jednodušší - např. „do dvou let od nástupu do firmy zvládnut minimálně pět zkoušek z mezinárodních účetních standardů“, a u jiných složitější.

Plánování cílů se často uvádí jako příklad toho, jak se chování organizací může vyvíjet od teoretických základů a sofistikovaných výzkumů k současné aplikaci efektivnější praxe vedení pracovníků (Luthans, 1992, přel. autor).

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Při tomto typu hodnocení se hodnotí jednotlivé aspekty práce či kompetence zvláště (technická stránka práce, kvalita práce, rozvoj zaměstnanců...).

Užívá se tří typů posuzovací stupnice (Koubek, 2005):

- Číselná, kdy je každá kompetence odstupňována pomocí číselných hodnot. Význam jednotlivých kompetencí pak může být odlišen bodovým rozpětím, různými hodnotami či různými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového hodnocení. K souhrnnému hodnocení pracovníka můžeme použít součet bodů nebo prostý či vážený aritmetický průměr bodů za všechny kompetence.
- Grafická, kdy je hodnocení každé kompetence vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka, která spojuje jednotlivé body na jednotlivých úsečkách.
- Slovní, kdy je buď vhodným slovem hodnocena u každé kompetence úroveň výkonu, nebo je hodnotiteli předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka. Hodnotitel pak označí charakteristiku, která

podle jeho názoru odpovídá nejlépe situaci pracovníka.

Samozřejmě je možné použít i některou z kombinací uvedených typů hodnotící stupnice.

Nevýhodou tohoto typu hodnocení je zejména to, že hodnotitelé si mohou slovní hodnocení vykládat různým způsobem. Například, pokud slovní hodnocení zní: „plní očekávání“, někteří hodnotitelé to mohou brát jako průměrný výkon a jiný naopak jako přesně takový výkon, který organizace očekává. Také je třeba mít formuláře, které reflektují všechny kompetence správným způsobem, tedy pro různé pozice zaměstnanců různě. Pokud je ale formulář dobře připraven, je tato metoda výhodná.

Při tomto přístupu k hodnocení je třeba si uvědomit, že zaměstnanec, který má problémy, nemusí mít nutně nedostatek všech kompetencí. Tito zaměstnanci jsou pro organizaci problémem vzhledem k jejich negativnímu postoji, nízké motivaci nebo pro svou neschopnost vycházet s druhými. Všechny tyto aspekty přesto mohou mít špatný vliv na jejich pracovní výkon (Weitzel, 2004, přel. autor).

### **Volný popis**

Tato metoda vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, většinou podle předem daného seznamu položek hodnocení. Problémem je, že hodnocení různých hodnotitelů je velmi těžko porovnatelné. Každý hodnotitel má jiné vyjadřovací schopnosti, popisy jsou zpravidla různě dlouhé a popis může být ovlivněn i tím, kdo ho pak čte - lze „číst mezi řádky“, apod. (Koubek, 2005).



### **Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda je nejčastěji užívána při hodnocení výrobních dělníků. Nejdříve musí být stanoveny normy nebo očekávané úrovně výkonu, poté jsou pracovníci s normami seznámeni a dojde k porovnání každého pracovníka s normami (Koubek, 2005).

Výhodou metody je to, že je výkon posuzován podle objektivních měřítek. Nevýhodou je, že tato metoda neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

### **Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Tato metoda se snaží překonat známý problém hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným, který nemůže vědět všechno o tom, jak je pracovník úspěšný ve svých pracovních vztazích. K získání všestranného obrazu pracovníka hodnotí nejen jeho nadřízený, ale všichni pracovníci, se kterými je hodnocený v kontaktu. Zapletalová (in Berka et al., 2001, str. 28) tvrdí, že jde o jednu z nejobjektivnějších metod hodnocení. Nemohu s ní tak docela souhlasit. Pokud pracovníka hodnotí také jeho kolegové, podřízení, klienti, případně nepřímý nadřízený, je podle mého názoru pravděpodobné, že hodnocení bude zkreslené buď snahou zalíbit se hodnocenému, nebo naopak snahou pomstít se mu. Ani anonymita nezajistí plnou objektivitu procesu. Většina hodnocených své hodnotitele navrhuje sama (první zkreslení může pocházet již z tohoto výběru) a je pravděpodobné, že alespoň své podřízené zná natolik, aby odhadl, kdo je autorem hodnocení. V některých případech tedy v hodnocení

pracovník nezjistí ani tak to, jaký je jeho pracovní výkon, jako spíše to, co jeho kolegové chtějí, aby si myslel.

#### **4.2.3 Chyby při hodnocení**

V každodenní praxi se setkáváme s tím, že hodnotitelé dělají řadu chyb, které zkreslují skutečnost. Podle Štikara (2002, str. 69) jsou nejčastější chyby tyto:

- chyba mírnosti - tendence hodnotitele hodnotit pracovníka podle některého kritéria lépe než odpovídá skutečnosti,
- chyba favoritismu - vědomé či nevědomé vyzdvihování některého pracovníka,
- chyba kontrastu - vnášení subjektivního měřítko hodnotitele do hodnocení v tom smyslu, že hodnocený není oceňován podle určitého kritéria a jeho nároků, ale hodnotitel jej srovnává se sebou samým,
- „haló“ efekt - vzniká při hodnocení podle více kritérií. Hodnotitel se nechá ovlivnit celkovým dojmem nebo jedním dominujícím hlediskem, což přenáší do dalších soudů,
- chyba centrální tendence - hodnotitel se obává používat výrazněji kladných nebo záporných poloh hodnocení, což vede k zprůměrování celkového hodnocení,
- chyby časového sledu - tendence hodnotit obdobně kritéria, která jsou umístěna blízko sebe,

- logická chyba - hodnotitel posuzuje obdobně dílčí kritéria, která jsou podle laického pochopení v nějakém vzájemném vztahu,
- sériový efekt - při větším množství kritérií u jednoho pracovníka nebo při postupném hodnocení více pracovníků v jednom nepřetržitém časovém období se projevuje u hodnotitele tendence ke snižování diferencí,
- efekt zakotvení - hodnotitel podléhá svým minulým zkušenostem a předpokládá, že pracovník, který byl dříve několikrát hodnocen velmi dobře, bude podávat velmi dobrý výkon i nadále (Zapletalová in Berka et al., 2001).

Podle mého názoru je možné omezit chyby hodnotitelů zejména jejich pečlivou přípravou. Bohužel na to není někdy v praxi čas nebo si hodnotitelé myslí, že si vystačí s dosavadními zkušenostmi a zdravým rozumem. Praxe ukazuje, že tomu tak nemusí vždy být a stává se, že největším problémem je motivovat hodnotitele k dalšímu vzdělávání a pečlivé přípravě na hodnotící rozhovor.

#### **4.2.4 Výstupy z hodnocení**

Na základě hodnocení by měl manažer navrhnout možný kariérní posun pracovníka, případnou odměnu a - na základě identifikovaných slabých stránek - další možnosti rozvoje pracovníka. V této fázi se předpokládá, že pracovník bude aktivní a sám bude hledat cesty k vlastnímu rozvoji. Například, že kromě toho, že se zúčastní povinných školení, navrhne manažerovi další konkrétní možná řešení.

Výstupy z hodnocení by měly být věcné a metodické. Neměla by chybět analýza, nakolik jsou dohodnuté cíle v souladu se strategií organizace a jejími rozvojovými záměry. Další nutnou analýzou je analýza motivace - nakolik jsou preferováni pracovníci podávající špičkové výkony a chovající se v souladu se strategií organizace (Zapletalová in Berka et al., 2001).

#### **4.3 Hodnocení výkonnosti auditora v nadnárodní firmě**

Hodnocení pracovníků v nadnárodní firmě probíhá na dvou úrovních. Jedná se o hodnocení na základě cílů a hodnocení na základě kompetencí. Každý zaměstnanec má od prvního dne ve firmě člověka, který ho provádí celým pracovním procesem a stará se o jeho pracovní kariéru - takzvaného poradce (ve firmě se běžně používá termín „counselor“, protože český ekvivalent není zcela přesný a neodpovídá pravému významu tohoto slova).

Poradce spolu s pracovníkem stanovuje cíle pracovníka na další rok a poradce také hodnotí pracovníka na základě toho, jak se mu schválených cílů podařilo (či nepodařilo) dosáhnout. Vzhledem k tomu, že auditoři pracují během roku na různých projektech, jsou také za každý projekt hodnoceni manažerem tohoto projektu. Manažer hodnotí pracovníka na základě několika kompetencí.

Všichni mají přístup k podrobnému popisu pěti klíčových kompetencí a jejich podkompetencí. Klíčové kompetence jsou stejné pro všechna oddělení, některé podkompetence se napříč odděleními liší. Popisy kompetencí jsou pro jednotlivé pozice diferencovány.

Pro auditory obecně jsou kompetence následující:

- technické znalosti (využití obchodních znalostí, porozumění a využívání technologií, práce v souladu se specifickými technologiemi, dodržování profesních standardů),
- kvalita služeb (definování potřeb klienta, práce s klientem a udržení klienta),
- efektivita řízení (zavádění procesů a komunikace, rozvoj pracovníků, řízení v každodenní praxi, rozhodování),
- efektivita vedení (vytváření vize, rozvoj závazků, dosahování cílů, práce v týmu),
- marketing, obchod s komunikace (porozumění trhu, prodej).

Hodnotí se na pětistupňové škále:

1. neplní očekávání
2. plní některá očekávání
3. plní očekávání
4. překonává očekávání
5. výrazně překonává očekávání

Popisy kompetencí jsou pro každou pozici nadefinovány tak, že zaměstnanec, který popsanych výsledků dosáhne, by měl dostat známku 3 - plní očekávání. V hodnotících formulářích je samozřejmě také prostor pro slovní hodnocení, označení silných a slabých stránek zaměstnance a návrhy pro jeho budoucí rozvoj.

Manažeři jsou navíc hodnoceni za to, kolik získali klientů.

V praxi probíhá systém hodnocení tak, že na začátku finančního roku každý zaměstnanec vyplní kariérový plán, ve kterém si stanoví své pracovní cíle na celý rok. Pak se

sejde se svým poradcem, kde společně cíle prodiskutují a poradce je schválí. Kariérový plán je revidován minimálně dvakrát ročně.

Dvakrát ročně také probíhá hodnocení projektů na základě výše popsaných kompetencí. Stejně jako u hodnocení cílů nejdříve proběhne sebehodnocení pracovníka. Poté probíhají hodnotící setkání s manažery, kteří vedli projekty.

#### **4.3.1 Chyby v hodnocení**

Vzhledem k tomu, že hodnotící škála je pětibodová, zdá se, že v některých případech evokuje školní hodnocení. Přitom známka tři v tomto případě znamená, že zaměstnanec splňuje očekávání firmy a může být povýšen.

Dalším problémem je chyba centrální tendence, která se poslední dobou opakuje stále častěji. Hodnotitelé stále častěji hodnotí známkou tři. Jedním z důvodů může být nedostatečný popis jednotlivých kompetencí. Je sice jasné, jak má pracovat zaměstnanec, když chce naplnit očekávání, ale jak přesně pracuje, když překonává očekávání nebo dokonce velmi překonává očekávání, záleží v podstatě na hodnotiteli. Víme, že hodnocení musí být částečně subjektivní, ale měli bychom se snažit dosáhnout objektivity co možná nejvíce.

Většina zaměstnanců raději pracuje s hodnocením kompetencí než s hodnocením cílů. Kariérový plán by měl zaměstnanec a jeho poradce sledovat pravidelně, aby věděli, jestli pracovník své plány naplňuje. Aby ale byly naplnitelné, měly by cíle být takzvaně SMART (Specifické, Měřitelné, Odsouhlasené, Realistické a Časově ohraničené).

## 5. Pracovní kariéra

Mnoho amerických organizací tradičně definuje kariéru jako stabilní průběh růstu pozic, který vyplývá ze zvyšování autority a odpovědnosti pracovníka. Úspěšná kariéra byla také posuzována na základě pozice ve formálně strukturované hierarchii firmy. Přestože tento scénář ještě není zcela překonaný, není také uplatňovaný tak často jako dříve a stává se méně obvyklým (Kerno, 2007, přel. autor).

V současné době je v některých firmách kariéra zaměstnanců chápána již jako společná odpovědnost. Zaměstnancům jsou stále poskytovány podmínky pro osobní rozvoj, management se však již nesnaží kariéru zaměstnanců přímo řídit (Stýblo, 1998).

### 5.1 Typy kariéry

Abychom se dostali k bližší definici kariéry, musíme uvážit její koncept - model, který identifikuje čtyři podstatně odlišné vzorce zkušeností s kariérou. Každý z nich má různé trajektorie, motivace a potřeby v organizaci. Jedná se o následující koncepty kariéry:

- Koncept lineární kariéry, který typicky zahrnuje vývoj jednotlivých kroků povýšení ve formální hierarchii organizace. Tento typ kariéry nejlépe

popisuje úsloví „šplhat po kariérním žebříčku firmy“.

- Koncept expertní kariéry zahrnuje dlouhodobý závazek ve specializaci, kterou si pracovník zvolí. S prací většinou přichází důležitá část osobní identity. Expert většinou aspiruje na pozici „guru“ svého oddělení.
- Kariéra ve spirále se vyznačuje tím, že pracovník pravidelně každých několik let mění pracovní pozici za novou, na které ale využije zkušenosti z předešlé pozice.
- Koncept přechodné kariéry spočívá v tom, že pracovník získává zkušenosti z různých oborů tak rychle, že se zdá, že nikde nestráví dost dlouhou dobu, aby tam mohl budovat kariéru - alespoň v tradičním významu.

Americké organizace v minulosti vykazovaly relativně stabilní ekonomiku a sociální prostředí. Nicméně požadavky spolu s růstem ekonomiky rok od roku narůstají. V tomto prostředí byly výhodné koncepty kariéry lineární a expertní. Experti profitovali ze stability organizace, která byla zaměřena na znalosti a schopnosti, díky kterým bylo možné dosáhnout vysokého stupně odbornosti ve zvoleném oboru. Pracovníci s konceptem lineární kariéry se soustředili na stoupání po kariérním žebříčku.

Nicméně časy se změnilly a potřeby firem se přesouvají jiným směrem. S neustále se rozvíjející globalizací, nepřátelštějším vnějším prostředím a investory, kteří často jednají s firmou na základě nedorozumění, rostou možnosti i hrozby pro organizace i jejich zaměstnance. Přestože zaměstnanci, jejichž koncept kariéry je ve spirále nebo se



jedná o kariéru přechodnou, byli dříve zaměstnavateli přehlíženi, v současné době jsou vítáni, protože jsou flexibilnější, lépe si zvykají na nové podmínky, a jsou všestrannější než jejich kolegové. Jsou schopni a ochotni měnit se spolu s potřebami společnosti (Kerno, 2007, přel. autor).

## 5.2 Řízení kariéry

Podle Armstronga (2002) má řízení kariéry tři obecné cíle:

- zabezpečit, aby byly uspokojeny potřeby organizace v oblasti následnictví ve vyšších funkcích,
- poskytnout lidem příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, díky kterým získají znalosti a dovednosti pro jakoukoli úroveň odpovědnosti a pravomocí, kterých mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout,
- poskytnout lidem, kteří mají určitý potenciál, vedení a podporu, které potřebují, mají-li dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci tak, aby to odpovídalo jejich talentu a aspiracím.

K naplnění těchto cílů je nutné najít mezi pracovníky ty, kteří mají vysoký potenciál a pozitivní náhled na budování kariéry v organizaci a umožnit jim dosáhnout tak vysoko, jak jen je to možné. V praxi někdy narážíme na problém, že manažeři raději nevyhledávají tyto „hvězdy“ a snaží se udržovat svůj tým v pásmu průměru. Důvodem může být například obava o vlastní postavení v týmu i v

organizaci, ale také snaha neuškodit pracovníkům, kteří fungují spíše v pásmu podprůměru. V podstatě se jedná o výše popsanou chybu centrální tendence - pokud by se objevili pracovníci, kteří jsou lepší než ostatní, jistě by bylo jednodušší najít i ty podprůměrné. Nezralý manažer, který chce být oblíben a nerad sděluje pracovníkům negativní hodnocení, může tuto situaci řešit právě průměrným hodnocením všech svých podřízených. Některé organizace se snaží předcházet tomuto problému například tím, že při hodnocení manažerů má významný vliv, zda dokáží najít v týmu svého nástupce a vychovat ho k tomu, aby byl minimálně stejně úspěšný, jako jeho manažer.

### **5.3 Rozvoj kariéry**

Rozvoj kariéry charakterizuje to, jak dochází v kariéře k postupu vpřed - způsoby, jakými lidé kariéru dělají - buď vzestupnou prostřednictvím povyšování, nebo prostřednictvím rozšiřování a obohacování svých rolí souvisejícího s přebíráním větší odpovědnosti, nebo prostřednictvím lepšího využití svých dovedností a schopností (Armstrong, 2002).

Pracovní kariéra prochází zpravidla čtyřmi stadii (Donnelly et al., 1997): zakládání kariéry, rozvoj kariéry, udržování kariéry a její ukončení.

Stadium zakládání kariéry je perioda, během které se mladí lidé připravují na výkon profese. Vytváří si obraz profese, uvědomují si její pozitiva i záporné stránky. Proces přípravy může výrazně ovlivnit budoucí identifikaci s profesí. Na závěr této periody dochází k individuálně odlišnému průzkumu různých organizací, zaměstnání a kariér. V současné době se koná celá řada pracovních veletrhů, na

kterých se absolventi mohou blíže seznámit se svým případným budoucím zaměstnavatelem (Rymeš in Štikar et al. 2003). Hledání se po čase ustálí a pracovník se věnuje činnosti, která je pro něho perspektivní. Během této fáze hledá většina pracovníků podporu a pomoc u svých kolegů a nadřízených organizace by pro něj měla zajistit vhodný adaptační program (Donnelly et al., 1997). Hlavním cílem adaptace je, aby pracovník zvládl nároky na něho kladené v co nejkratší možné době a aby se co nejrychleji a nejpřirozeněji začlenil do existujícího kolektivu (Kahle, Stýblo, 1994). Pracovník si tedy během této fáze vytváří sociální vazby se svými kolegy a nadřízenými a také určitý vztah k organizaci.

Stadium rozvoje kariéry předpokládá úspěšnou adaptaci na práci v organizaci, dobrou socializaci a přijetí kariéry, jejíž rozvoj organizace umožňuje. U pracovníka vzrůstá samostatnost a prohlubuje se specializace. Přicházejí speciální pracovní úkoly, povyšování, další postup na pozice s větší odpovědností a příležitostmi samostatně posuzovat problémy. Se zvyšující se výkonností a vzrůstajícím sebevědomím se zvyšují i ambice na další vzestupný vývoj kariéry (Rymeš in Štikar et al., 2003).

Musíme si uvědomit, že pracovní kariéra každého člověka je výrazně individuální. Je to dáno osobností jedince, podmínkami vnějšího prostředí a různými situačními vlivy (Rymeš in Štikar et al., 2003). Kariéerní vzestup s sebou mimo jiné přináší i důležitá osobní rozhodnutí a dilemata. Mikuláščík (2006) uvádí, že muži i ženy by měli přerozdělit svou práci ve firmě, aby se mohli věnovat stejnou měrou rodinným povinnostem i výchově dětí. V praxi se ale stále setkáváme s tím, že muži i ženy musí volit mezi vrcholovou kariérou, která je spojena s vysokým

pracovním zatížením a někdy i častým cestováním, a rodinou. Některé firmy se v současné době snaží těmto dilematům předcházet tím, že nabízejí ženám i mužům, kteří působí na vysokých pozicích a mají děti, zkrácený pracovní úvazek.

Stadium udržení kariéry se vyznačuje úsilím o stabilizaci toho, co bylo získáno v minulosti. Ti pracovníci, kteří svými výkony zaujali vedení, mají větší odpovědnost a stoupají v hierarchii pozic. Pokud je možnost vzestupu omezená, setrvávají pracovníci na dosažené pozici. Důvodem pro setrvání na pozici také může být to, že zaměstnanec je spokojen na dané pozici a vedení z různých důvodů vyhovuje tento jeho postoj. Pro zaměstnance to může být však i tvůrčí období, protože již uspokojil většinu svých psychologických i finančních potřeb spojených s dřívějšími fázemi (Donnelly et al., 1997). Pokud je zaměstnanec ve své pozici nespokojen, většinou přechází do jiné organizace. Pracovníci, kteří nezískali významný vztah k práci ani k organizaci, nemají šanci na povýšení a ani o něj neusilují.

V tomto období se může také projevit krize středního věku, která může významně zasahovat do chování pracovníků. Týká se období 40 - 45 let, kdy pracovník bilancuje dosavadní kariéru, která neodpovídá původním představám a očekáváním. Reakce na takovou situaci jsou individuální - pracovník může radikálně změnit kariéru (například psycholog, který působil v komerční sféře, se rozhodne vrátit ke klinické psychologii, protože stávající práce ho nenaplňuje), hledat naplnění svých představ v jiné organizaci, usilovat o vhodnou kompenzaci apod. (Rymeš in Štikar et al., 2003).

Od manažerů se ve fázi udržování kariéry očekává, že se stanou rádci pracovníků, kteří procházejí nižšími stádii

kariéry. Hlavními aktivitami manažerů v této fázi jsou tedy vzdělávání ostatních pracovníků a jejich mentorování. Mentor, tedy rádce, může svého chráněnce podporovat, zabezpečovat jeho viditelnost (vytvářet pro pracovníka příležitosti, aby mohl ukázat své schopnosti a talent), koučovat jej. Nevýhodou pozice rádce může být sklon staršího pracovníka brát na sebe odpovědnost za práci jiných, což může způsobit závažný stres (Donnelly et al., 1997).

Stadium útlumu nastává pro většinu pracovníků ve věku kolem šedesáti let. Začíná se projevovat určitý úbytek tělesných a duševních sil. Cenou hodnotou je však zkušenost a dobrá znalost chodu organizace i jejích vnějších vazeb. Pro organizaci je pozitivní mimo jiné využití starších pracovníků při zacvičování nástupců a jejich kontaktů při reprezentačním poslání v oblasti obchodu, ve styku s jinými organizacemi apod.

Ukončení pracovní kariéry nemusí být snadné především pro pracovníky, kteří byli výrazně orientováni na svou kariéru. Činorodí pracovníci však pokračují i po ukončení zaměstnání v jiných aktivitách, kterým se nemohli věnovat, když pracovali (Rymeš in Štikar et al., 2003).

#### **5.4 Kariéra auditora v nadnárodní společnosti**

Kariéra auditora v nadnárodní společnosti začíná tím, že absolvent projde výběrovým řízením, které se skládá z testů z angličtiny a logického myšlení, z pohovoru se zástupci personálního oddělení, assessment centra a závěrečného pohovoru s nejvyšším nadřízeným v oddělení, do kterého se absolvent hlásí.

V celém výběrovém řízení se nesledují znalosti uchazečů, ale nejruznější kompetence. Mezi ty nejdůležitější patří analytické myšlení, schopnost pracovat v týmu a schopnost jednání s klientem.

Všichni uchazeči, kteří se dostanou do výběrového řízení, musí mít vysokou školu buď již vystudovanou, nebo studovat čtvrtý či pátý ročník. Většina z nich si vybrala školu ekonomického zaměření, ale organizace je otevřená všem. Jeden z členů nejvyššího vedení je například původně vystudovaný antropolog, jiný jaderný fyzik.

První rok je pracovník na pozici Asistent auditora 1. Začíná studovat ACCA - mezinárodní účetní standardy, a zapojuje se do práce v různých týmech. První dva měsíce se nováčci všichni dohromady školí, takže mezi nimi vznikají pevné vztahy. Po prvním roce buď zjistí, že jim způsob práce či práce sama nevyhovuje a sami odejdou, což se stává minimálně, nebo jsou povýšeni na pozici Asistent auditora 2. Ve druhém roce jsou už pracovníci zapojeni do práce u konkrétního týmu.

Třetí rok je ještě povýšena většina pracovníků na pozici Semi-senior. Dostávají na starost nováčky v týmu, ale stále nemají větší odpovědnost. Jejich manažer kontroluje všechny výstupy, které oni připraví. Třetí rok bývá kritický pro ty pracovníky, kteří jsou připraveni převzít větší díl odpovědnosti za vlastní práci. Pokud se jim navíc podaří úspěšně složit výše popsané zkoušky ACCA, někdy odchází do menších firem, kde mohou nastoupit na vyšší pozici.

Na pozici Senior již nejsou pracovníci povyšováni automaticky. Musí prokázat schopnosti v oblasti vedení lidí, v oblasti jednání s klientem a své technické schopnosti na vyšší úrovni ještě před povýšením. Nejsou

jasně stanoveny klíčové kompetence, jejichž splnění vede jednoznačně k povýšení. Je to zejména z toho důvodu, že na pozici Seniora je ještě možné, aby byl pracovník odborníkem na některou z technických oblastí auditu a teprve se učil, jak vést lidi. Pracovníci tedy nemohou být povýšeni, pokud nejsou ve všech výše popsaných kompetencích hodnoceni známkou tři nebo lépe (plní očekávání, překonává očekávání či výrazně překonává očekávání).

Na pozici manažera ovšem musí pracovník zvládnout všechny výše uvedené kompetence. Musí být schopen vést svůj tým, delegovat práci, vychovávat členy týmu tak, aby se mohli stát stejnými odborníky, jako je on. Navíc musí získávat klienty, udržovat s nimi dobré vztahy a zároveň být schopen získat od nich veškeré informace, které k provedení auditu potřebuje.

## 6. Výzkum

Cílem výzkumu bylo srovnat psychologickou způsobilost auditorů na různých pozicích a zjistit, jestli a jak se tato způsobilost mění vzhledem k délce působení ve firmě a změně pozice. Jedná se o výzkum transverzální.

### 6.1 Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci auditu nadnárodní firmy. Konkrétně se jednalo o zaměstnance té části auditu, která se věnuje finančním institucím. Testování byli zaměstnanci na všech pozicích, dokonce i česká část managementu, za jehož podpory testování probíhalo.

### 6.2 Sběr dat

První testování proběhlo v létě 2007, hned po skončení auditní sezony. Testování proběhlo za podpory nejvyššího vedení, jehož členové se také účastnili. Bylo testováno 41 auditorů testem BIP. Bližší složení vzorku je popsáno v tabulce 1.

Tab. 1

	Asistent auditora 1	Asistent auditora 2	Senior	Manažer
--	------------------------	------------------------	--------	---------



Ženy	4	5	5	4
Muži	4	6	7	6

Ve druhém testování bylo testováno již pouze 35 auditorů testem NEO-FFI. Testování proběhlo na podzim 2007 na školení mimo Prahu, kde bohužel nebyli všichni původní respondenti. Ti, kteří tam nebyli, měli možnost test vyplnit v náhradním termínu. Těto možnosti využil jeden respondent. Bližší složení vzorku je popsáno v tabulce 2.

Tab. 2

	Asistent auditora 1	Asistent auditora 2	Senior	Manažer
Ženy	3	5	3	4
Muži	4	4	3	5

Vzhledem k malým časovým možnostem nebylo možné otestovat respondenty dalšími testy. O testu BIP měl management obecné povědomí a upřednostnil ho před ostatními testy. Na druhé testování bylo vyhrazeno maximálně 30 minut.

Respondenti byli informováni o výzkumném záměru a bylo jim přislíbeno, že výsledky jim budou podrobně vysvětleny, pokud o to budou mít zájem. Do konce roku 2007 jsem výsledky sdělila většině z nich a zadavatelé (management) dostali závěrečnou zprávu.

### 6.3 Metody

Pro testování auditorů byly použity testy BIP a NEO-FFI. Po testech vždy následoval rozhovor.

### **6.3.1 Test BIP - Bochumský osobnostní dotazník**

Cílem testu BIP je standardizované zjištění sebeobrazu probanda s přihlédnutím k nárokům jeho profese. Test BIP měří následující škály:

*Motivace k výkonu* - pohotovost vyrovnávat se s vysoko nastavenou laťkou, motiv klást vysoké požadavky na vlastní výkon, vysoká připravenost snášet námahu.

*Motivace k utváření* - motiv měnit subjektivně prožívaný nevhodný stav věcí a vůle přetvářet procesy a struktury podle vlastních představ.

*Motivace k vedení* - vyhraněný motiv sociálního vlivu, preference úkolů spojených s vedením a usměrňováním, sebehodnocení - autorita a orientační měřítko pro ostatní.

*Svědomitost* - pečlivý pracovní styl, vysoká spolehlivost, způsob práce orientovaný na detaily, vysoké hodnocení koncepční práce, sklony k perfekcionismu.

*Flexibilita* - vysoká připravenost a schopnost přizpůsobit se novým a nepředvídaným situacím a tolerovat nejistotu, velká ochota ke změnám.

*Rozhodnost* - schopnost a vůle k rychlé realizaci nějakého rozhodnutí prostřednictvím cílené aktivity a k ochraně zvolené alternativy činnosti proti dalším návrhům.

*Senzitivita* - dobrý cit pro slabé signály v sociálních situacích.

*Schopnost kontaktů* - schopnost a preference oslovování známých i neznámých lidí, navazování a udržování vztahů.

*Sociabilita* - výrazná preference sociálního chování, které je charakterizováno přátelstvem a ohleduplností. Velkorysost ke slabým stránkám partnerů, touha po harmonickém spolubytí.

*Orientace na tým* - vysoké hodnocení týmové práce a kooperace, připravenost k aktivní podpoře týmových procesů, ochota potlačit vlastní možnosti profilace ve prospěch pracovní skupiny.

*Schopnost prosadit se* - tendence k dominanci v sociálních situacích, úsilí sledovat vlastní cíle i přes odpor, vysoká připravenost ke konfliktům.

*Emocionální stabilita* - vyrovnané, málo kolísavé emocionální reakce, rychlé překlenutí neúspěchů a nezdarů, schopnost kontroly vlastních emocionálních reakcí.

*Odolnost vůči zátěži* - vlastní hodnocení jako fyzicky odolné osoby, nevyhýbá se výjimečné zátěži.

*Sebevědomí* - emocionální nezávislost na hodnocení druhých osob, sebedůvěra ve vlastní schopnosti a předpoklady k výkonu.

### **6.3.2 NEO-FFI - Neo pětifaktorový osobnostní inventář**

Test NEO-FFI byl sestaven na základě konvergence výsledků faktorové analýzy, která dokazuje, že se větší část variance různých osobnostních dotazníků dá znázornit na pěti relativně stabilních faktorech. Test měří následujících pět faktorů:

*Neuroticismus* - zjišťuje míru přizpůsobení nebo sociální nestabilitu, rozlišuje jedince náchylné k psychickému vyčerpání.

*Extraverze* - zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí.

*Otevřenost vůči zkušenosti* - zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků, toleranci k neznámému.

*Přívětivost* - zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech i činech.

*Svědomitost* - zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci a vytrvalosti na cíl zaměřeného chování.

### **6.3.3 Rozhovor**

Závěrečný rozhovor s respondenty se konal podle možností respondentů většinou po skončení pracovní doby v některé ze zasedacích místností firmy.

Každému respondentovi byly podrobně vysvětleny oba testy a každý se mohl vyjádřit k tomu, co z testů vyplynulo. Na konci rozhovoru dostali všichni respondenti stejnou otázku: „Co musí auditor mít či umět, aby byl úspěšný?“

Většina rozhovorů proběhla v uvolněné atmosféře, přestože jsem také zaměstnancem firmy a ne nezávislým hodnotitelem.

## **6.4 Analýza dat**

Všechna data byla vyhodnocena pomocí tabulek a norem přiložených k testům. V testu BIP jsou hrubé skóry přepočítány na steny, v testu NEO-FFI na percentily. Protože výzkumným cílem je srovnat skupiny auditorů mezi sebou, vycházela jsem u každé skupiny z mediánů jednotlivých hrubých skóru. Všechny statistické charakteristiky jsou popsány v tabulkách 4 - 12 v přílohách 1 a 2.

Pracovala jsem se čtyřmi základními kariérními skupinami auditorů: Asistent auditora 1, Asistent auditora 2, Senior, Manažer. Bylo by možné začlenit ještě pozici Semi-senior, ale pro malé množství pracovníků na této pozici jsem se rozhodla začlenit je do skupiny Seniorů.

Jejich práce je bližší práci Seniora než práci Asistenta auditora.

## **6.5 Normy**

### **6.5.1 BIP**

České normy k testu BIP byly vytvořeny z výsledků standardizačního vzorku 205 osob. Tento vzorek byl vytvořen jako reprezentativní vzhledem k pohlaví, věku, vzdělání a regionální příslušnosti respondentů. Normy jsou vyjádřeny ve stenech.

### **6.5.2 NEO-FFI**

Soubor analyzovaný pro účely českého manuálu NEO pětifaktorového osobnostního inventáře obsahuje různě velké soubory osob různého věku, v nichž je věk přibližně normálně rozložen. Normy by sice měly být vytvořeny pro skupiny definované na základě věku i pro každé pohlaví zvlášť, ale protože mužů ve věku 22-75 let je v souboru pouze 41, normy u této skupiny respondentů je nutné brát pouze informativně.

Pro normy byly použity percentily. Pro každou skupinu je uveden rozsah souboru, na jehož základě byly percentily vypočteny.

## **6.6 Výsledky**

### **6.6.1 Výsledky testu BIP**

#### **Asistent auditora 1**

Nováčci v prvním roce ve firmě neskórují v testu BIP příliš vysoko, výsledky všech škál jsou průměrné nebo podprůměrné (viz příloha 1, Tab. 4).

Jediná škála ve vyšším nadprůměru je škála flexibility. Osoby s vysokými hodnotami flexibility se snadno přizpůsobují měnícím se podmínkám nebo nepředvídaným změnám. Vyhovuje jim, pokud jsou konfrontovány se stále novými výzvami a mohou se zabývat neznámými problémy. Neznámo jim nezpůsobuje nepohodu, protože mají talent improvizovat a jsou stále otevřeny novým zkušenostem. Omezuje je jen v malé míře, pokud není úkol jasně definován, protože mohou tolerovat vysokou míru nejistoty a vyrovnávat se s důvěrou s novými situacemi. Tyto osoby se během procesu změny rychle přizpůsobí novým podmínkám.

Pro nováčky je flexibilita velice důležitá. Musí si zvyknout v novém prostředí firmy a přizpůsobit se novým podmínkám. V prvním roce navíc nepatří do žádného stálého týmu, pracují na různých projektech pod různými manažery. Všechny problémy jsou pro ně nové a musí se hodně učit, takže flexibilita je pro ně nezbytná.

Protože nováčci mají v podprůměru více škál, budou se věnovat zejména těm, které jsou v grafu nejnižší - motivaci k utváření a svědomitosti.

Osoby s málo výrazným motivem k utváření málo pocítují vnitřní popud, aby se angažovali pro změnu svého okolí. Jejich síla leží spíše v kontinuitě a opatrování stávajícího stavu. Možnost ovlivnit procesy ve své činnosti pro ně nepředstavuje významný motivující faktor. Nemají potíže se začleněním do existujících struktur a pracovat v rámci předepsaných hranic. Možnost působit na okolí a ovlivňovat procesy je pro ně málo přitažlivá. Moc pro ně

není pojem s kladným významem a prostor k projevení moci aktivně nevyhledávají. Lidé s malou motivací k utváření mohou s profesní spokojeností vykonávat činnosti, které vyžadují výrazné přizpůsobení se existujícím strukturám, které v tomto směru poskytují málo prostoru pro změnu.

Při pohledu na náplň práce nováčka v auditu nikoho neudiví, že se tato škála vyskytuje v podprůměru. Nemají jinou možnost, než začlenit se do existujících struktur, přizpůsobit se jim a nevybočovat z předepsaných hranic. Pokud zjistí, že jim to nevyhovuje, většinou po prvním roce práce z firmy odejdou.

Překvapením pro mě bylo zjištění, že právě u nováčků byla v podprůměru škála svědomitosti. Osoby s nízkými hodnotami škály svědomitosti investují jen nerady hodně úsilí do stoprocentního a velmi precizního provedení úkolu. Pokud jde o jednotlivosti a trpělivost, ztrácejí pro ně příslušné činnosti relativně rychle svou přitažlivost. Cení si spíše pragmatických řešení a jsou názoru, že ne každý úkol musí být proveden dokonale. Spontánnost je pro ně důležitější než exaktní dodržení dohod a lhůt. Úkoly, které jsou spojeny po delší dobu s vysokými nároky na výdrž a důkladnost, nejsou pro tyto osoby zvláště vhodné. Přednostně se zabývají činnostmi, které zvládají bez dlouhých příprav.

Podle mého názoru může být tato škála ovlivněná tím, že Asistenti auditora 1 ještě před nedávnou dobou chodili na vysokou školu, kde není neobvyklý postoj, že není třeba investovat velké úsilí a předvést precizní výkon. Musí se teprve naučit, že k tomu, aby mohli nadále kariérově růst, je nutné pracovním úkolům věnovat co největší úsilí, preciznost a trpělivost.

## **Asistent auditora 2**

Výsledky auditorů v druhém roce ve firmě se výrazně mění. Většina škál stoupá, v nadprůměru je škála orientace na tým a škála emocionální stability, ale výrazně stoupla i škála svědomitosti a motivace k utváření (viz příloha 1, tabulka 5).

Pracovníci s výraznými hodnotami v dimenzi orientace na tým jsou ve vysoké míře přístupní kooperaci a hodnotí spolupráci s ostatními jako mimořádně cennou. Do prosazení týmových rozhodnutí se aktivně zapojují a jsou ochotni přenášet kompetence a rozhodnutí na skupinu, respektive na jednotlivé členy (schopnost delegovat), nebo se s nimi dělit.

Mají zpravidla sklon nadřazovat výkony týmu nad součet jednotlivých výkonů. Zároveň zpravidla vycházejí z toho, že se v týmové myšlence mohou různé jednotlivé příspěvky zformovat do nové kvality. Setkání s ostatními je povzbuzuje. V týmu rádi přebírají funkce, od kterých si slibují další vývoj skupiny a společného výsledku. Při spolupráci angažovaně podporují druhé a sami podporu přijímají. Potíže se nesnaží vyřešit sami, ale čerpají ze zdrojů týmu.

Schopnost týmové práce a ochota k ní je pro auditory ve všech pozicích nutná. Druhý rok ve firmě je již pracovník začleněn do konkrétního týmu lidí, s kterými nejvíce spolupracuje. Zůstávají tedy jen ti, jejichž orientace na tým je silná, jak je vidět i na výsledcích testu.



Další škálou, kterou mají pracovníci auditu ve druhém roce práce ve firmě v nadprůměru, je emocionální stabilita. Emocionálně vysoce stabilní osoby se vyznačují v zacházení s neúspěchy, chybami a osobními problémy velkou uvolněností. S neúspěchem se rychle vyrovnají, navíc se jim daří po osobních porážkách najít novou motivaci. Mají optimistický a pozitivní přístup k životu a necítí se být omezení intenzivními negativními emocemi. Při potížích a neúspěších umějí negativní pocity z větší části kontrolovat a nenechají se jimi ochromit v práci. Stabilita těmito lidem dovoluje úspěšně zvládat takové činnosti, ve kterých jsou vystaveni vysokému psychickému tlaku. Při rostoucí komplexnosti pracovní reality a stále stupňované soutěži lze očekávat, že nároky v této oblasti budou stále stoupat.

### **Senior**

Auditoři na seniorních pozicích skórují výše v motivaci k výkonu a naopak nižší skór zaznamenává škála emocionální stability. Zajímavé je, že nijak významně nestoupá škála motivace k vedení. Na seniorní pozici už auditor ve svém týmu vede kolegy na nižších pozicích, ale zároveň je zodpovědný manažerovi týmu. Není to vždycky jednoduché a na výsledcích bylo vidět, kteří senioři jsou svými manažery podporováni v samostatnosti. Škála orientace na tým zůstává stále vysoko (viz příloha 1, tabulka 6).

Škála motivace k výkonu se i u nižších pozic držela vysoko, až u Seniorů je však v pásu nadprůměru. Osoby s vysokou motivací k výkonu kladou enormní nároky na vlastní výkon a berou na sebe i nadprůměrnou námahu, aby skutečně dosáhly toho, co si předsevzaly. I zvláště náročné úkoly a problémy posilují jejich angažovanost a motivují

je, aby na jejich zvládnutí pracovaly s ještě větší energií. Drží se i cílů, u nichž je patrné, že jsou těžko dosažitelné. Při své činnosti kladou samy na sebe vysoké nároky a pracují rozhodně na tom, aby vyhověly vlastním měřítkům. Se svými výsledky jsou často spokojeny jen krátkodobě a usilují o stálou optimalizaci svých kompetencí.

V tomto období své kariéry se část zaměstnanců rozhodne začít svou kariéru v jiné firmě. Důvodů je jistě víc, ale jedním z nich by mohlo být vyčerpání z překračování možností pracovníka právě díky dlouhodobě vysokému výkonu. Zaměstnanci také vědí, že cesta do managementu firmy je ještě dlouhá - od pozice Semi-seniora to může trvat i sedm let - a není zcela jisté, jestli budou pro vrcholové vedení těmi správnými kandidáty. Proto bývá třetí až pátý rok ve firmě kritický.

### **Manažer**

U manažerů se ve vysokém nadprůměru nacházejí škály motivace k vedení, flexibilita a orientace na tým. V podprůměru je škála rozhodnosti, svědomitosti a sociability (viz příloha 1, tabulka 7).

Pro osoby s výrazným motivem k vedení má velký význam, aby přebíraly v rámci svých činností také vedoucí úkoly. K jejich profesním cílům patří řídit a koordinovat činnosti druhých lidí. Pokud je to nutné, jsou tito pracovníci schopni zasahovat do akčního prostoru druhých lidí. Bez zaváhání dávají odpovídající příkazy. Ve skupinách rádi obsazují vedoucí pozice a vychutnávají si, pokud mohou nadchnout ostatní pro své pojetí a získat je na svou stranu. Vnímají sami sebe jako vedoucí osobnosti a připisují si znaky typické pro vedoucí síly, jako je

schopnost přesvědčit ostatní nebo poskytnout orientaci. Očekávají, že je lidé budou následovat a poslouchat.

Škála výrazně koresponduje se skutečně dosaženou příčkou v hierarchii - může tedy dojít k jistým diskrepancím mezi sebehodnocením a hodnocením druhou osobou.

Je zajímavé, že přes vysokou hodnotu škály motivace k vedení, klesá škála rozhodnosti, je dokonce nižší než u Asistentů auditora 2.

Osoby s nízkou škálou rozhodnosti popisují samy sebe jako lidi, kteří jsou často nejistí vzhledem k optimálnímu postupu při zvládnání svých úkolů. Pokud se rozhodnou pro určitý způsob konání, nějaký čas váhají, než začnou s jeho realizací. Zvláště při nepříjemných úkolech mají tendenci odsouvat jejich zpracování a zdržovat je. Pro málo činorodé pracovníky je důležité, aby si kladli stále znovu přehledné a dosažitelné dílčí cíle, aby lépe zvládli i komplexní a nepříjemné činnosti. Nemají sklon k rychlým rozhodnutím, často se přou sami se sebou, než se pustí do nějaké činnosti. Tato opatrnost působí v některých situacích zdlouhavě. Oproti velmi rozhodným osobám nemusejí ale zaostávat ve výsledcích své práce.

Může to být tím, že auditor musí být opatrný, než vysloví konkrétní stanovisko. V závěrečné zprávě se auditor zaručuje za 95% bezchybnost.

Osoby s nízkými hodnotami na škále sociability nepatří mezi lidi, kteří by chtěli být všude oblíbení. Je pro ně málo významné, zda je ostatní vnímají jako příjemné a ohleduplné. Kritiku a nepříjemnou pravdu dokáží otevřeně vyslovit a přitom unést, pokud tím druhého urazí. Tolerují,

když na ně někdo reaguje nevrle, protože pro ně často vede k cíli nikoli harmonie, ale konfrontace. Na druhé lidi působí velmi výrazně. Daří se jim angažovat se i pro nepopulární opatření, při jejichž realizaci by někdo jiný měl potíže.

Manažeři ani nemohou být závislí na tom, jestli je mají všichni rádi. Musí vést tým a jejich rozhodnutí nemusí být vždy všem příjemná. Na druhou stranu stále ale přetrvává silná orientace na tým, což ukazuje, že jsou schopni přenášet kompetence a rozhodnutí na skupinu, tedy že jsou schopni delegovat jednotlivé úkoly členům týmu. Pro manažery je nutností delegovat úkoly podřízeným, protože v opačném případě by se zahltili maličkostmi. Na druhou stranu jsou manažeři za svůj tým a jeho výsledky zodpovědní a musí si být jistí, že jejich tým tvoří skutečně spolehliví pracovníci.

#### **6.6.2 Výsledky testu NEO-FFI**

Test NEO-FFI vykazuje více rozdílů mezi jednotlivými respondenty než mezi jednotlivými pozicemi.

Mezi pozicemi jsou jen mírné rozdíly, ale přesto lze nějaké najít (viz příloha 2).

U Asistentů auditora 1 jsou víceméně vyrovnané škály svědomitosti, přívětivosti a extraverte. Všechny se pohybují v nadprůměru. Mírně nižší je škála otevřenosti a významně nižší škála neuroticismu.

Škála extraverte se u jednotlivých pozic téměř nemění a je velmi vysoká. Odpovídá vysoké hodnotě škály orientace na tým v testu BIP.

Škála svědomitosti se mírně zvyšuje při přechodu na pozici Asistent auditora 2 a zůstává vysoko i u ostatních pozic, podobně jako v testu BIP, ale neklesá u manažerů,

jako ve zmíněném testu. Podle mého názoru se v testu BIP odráží fakt, že manažeři nezbytně musí delegovat úkoly pracovníkům na nižších pozicích. Nemohou tedy být v práci stoprocentně svědomití, i když to většině z nich není příjemné.

Škála přívětivosti na vyšších pozicích mírně klesá. Vzhledem k tomu, že v testu BIP s vyššími pozicemi klesá škála sociability, můžeme předpokládat, že tím, jak se vyvíjí role pracovníka v týmu, musí se pracovník stávat stále méně závislý na hodnocení ostatních lidí.

Škála otevřenosti klesá u Asistentů auditora 2. Ve druhém roce u firmy se již pracovníci adaptovali na nové prostředí a svou práci by měli vykonávat s větší jistotou. Zatím by měli zejména zlepšovat svůj pracovní výkon a rozvíjet dovednosti, které se začali učit první rok. Nové úkoly na ně čekají až po nějaké době, takže nižší touha po nových zkušenostech rozhodně není na škodu.

Škála neuroticismu se stoupající pozicí mírně klesá. Zdá se, že jedinci s nižší emocionální stabilitou během určité doby, která je u každého různě dlouhá, z firmy raději odejdou.

### **6.6.3 Výsledky rozhovoru**

Ze závěrečného rozhovoru s auditory vyplynulo, že k tomu, aby byli opravdu dobří ve své profesi, potřebují zejména tři věci: schopnost analytického myšlení, schopnost práce v týmu a schopnost komunikovat s klientem a pokud možno mu prodat služby organizace – tuto schopnost auditoři nazývají „proklientská orientace“. Někteří pracovníci také uvedli schopnost vyjednávat jak s klienty, tak se svými nadřízenými a jistou dávkou přizpůsobivosti.

Všichni manažeři se shodli, že pro úspěšnost v profesi je důležitá kombinace všech tří schopností. Mladší kolegové většinou uvedli jen jednu z nich jako nejvýznamnější. Z tabulky 3 vyplývá, že podle pracovníků auditu v prvních dvou letech je nejdůležitější analytické myšlení a schopnost vidět problém z více stran. Naopak většina pracovníků na seniorských pozicích si myslí, že nejdůležitější je schopnost práce v týmu.

I v rozhovoru se tedy ukázal vývoj, kterým musí všichni pracovníci auditu projít. První dva až tři roky po nástupu pracují na dílčích analytických úkolech pod vedením seniorů a manažerů. Od třetího roku se jejich pozice začíná pozvolna měnit. Mají větší přehled o zakázkách, na kterých pracují, a začínají pozvolna vést mladší kolegy. V některých případech to pro ně není jednoduché, protože na novou roli nejsou organizací připravováni. Pokud sami nemají šéfa, od kterého by se učili, musí si poradit, jak nejlépe dovedou.

Pokud se pracovníci správně naučí vést mladší kolegy, ještě jim chybí jedna podstatná věc, aby mohli být povýšeni na pozici manažera. Musí se naučit jednat se stávajícími klienty tak, aby jim klienti věřili a obraceli se na ně, ale také se musí naučit nové klienty získávat. Tato schopnost se u většiny pracovníků vyvíjí postupně a organizace ji podporuje nejen tím, že na ni klade velký důraz při hodnocení, ale také cílenými školeními.

Orientace na klienta podle mého názoru obsahuje některé škály z testu BIP. Myslím si, že se jedná o kombinaci následujících škál: motivace k utváření, schopnost kontaktů a senzitivita. U seniorů i manažerů se tyto škály pohybují v pásmu průměru.

Tab. 3

	Analytické myšlení	Práce v týmu	Orientace na klienta	Vyjednávací schopnosti	Přizpůsobivost
Asistent auditora 1	8	3	0	0	0
Asistent auditora 2	8	3	2	0	2
Senior	3	6	4	2	1
Manažer	5	5	6	2	0

### 6.7 Diskuze

Výzkum probíhal za podpory nejvyššího vedení firmy, zaměstnanci se alespoň první části (testu BIP) museli účastnit povinně. Přestože jsem jim vysvětlila, že se jedná o projekt, který by měl odhalit příležitosti k jejich dalšímu rozvoji, část zaměstnanců byla velmi skeptická. Měli pocit, že se jim vedení organizace snaží dokázat, že nejsou dost kvalitními pracovníky. Vzhledem k tomu, že test BIP neobsahuje škálu, která by odhalila nepravdivé odpovědi, mohli se někteří probandi snažit odpovídat tak, jak si mysleli, že je to správné.

Během testování a rozhovorů s pracovníky se ukázalo, že hlavním důvodem tohoto negativního postoje je nedůvěra

k vedení. Pracovníci měli pocit, že jsou nuceni do testování, které je snadno zneužitelné a že by se mohlo obrátit proti nim. Nedůvěra začala ustupovat po mnoha vysvětleních a ujištění, že vedení nedostane testy jednotlivých pracovníků, ale pouze souhrnné grafy výsledků pracovníků podle jednotlivých pozic a závěrečnou zprávu s několika doporučeními.

Vzhledem k tomu, že nebylo možné první test opakovat, dalším problémem by mohlo být načasování testování. První testování proběhlo v červnu, to znamená těsně po ukončení auditní sezóny, kdy museli být zaměstnanci velmi unavení a přepracováni. Od února do května strávili více času s kolegy ze svého týmu než se svou rodinou. Tato únava mohla některé výsledky zkreslit.

Další otázkou je, do jaké míry byli někteří účastníci testování ovlivněni tím, že testování neprobíhá za přítomnosti externího psychologa, ale zaměstnance firmy. Přes všechna opatření bylo jasné, že vím, kdo který test psal, a někteří probandi se mohli obávat zneužití výsledků.

Výsledky mohou být zkresleny také samotnými metodami testování. Test BIP byl upřednostněn organizací a vzhledem k jeho časové náročnosti bohužel nebylo možné použít jiný test v podobném či větším rozsahu. Na druhé testování bylo velmi málo času a test NEO-FFI byl jednou z mála možných variant.

Závěrečný rozhovor nebyl povinnou součástí testování. Většina probandů byla však zvědavá na své osobní výsledky, ke kterým se nebylo možné dostat jiným způsobem.



## Závěr

Diplomová práce obsahuje teoretickou i empirickou část zabývající se psychologicky pracovní způsobilostí auditora v nadnárodní firmě.

V teoretické části jsou zmapovány temperament, schopnosti, dovednosti a motivace auditora a jeho kariéra v nadnárodní společnosti. Do teoretické části jsem zařadila i některé konkrétní příklady z nadnárodní společnosti. Empirická část doplňuje možný vývoj auditora v nadnárodní firmě a ověřuje schopnosti, dovednosti i vlastnosti, které auditoři mají.

Výzkum ukázal, že schopnosti, které považuje management za důležité pro auditora, většina pracovníků v určité míře má. Podle mého názoru je ale nutné tyto schopnosti u pracovníků podporovat více, než se v současné době děje. Tak nějak automaticky organizace počítá s tím, že se postupem času pracovníci sami naučí rozvíjet potřebné schopnosti a dovednosti.

Pracovníci auditu by měli mít možnost vzdělávat se v požadovaných schopnostech. Přestože například na pozici Seniora ještě pracovníci své podřízené nehodnotí a nesestavují s ostatními kariérové plány, je třeba začít je na tuto činnost připravovat. Velmi podobná situace je se schopností komunikovat s klienty a získávat je na svou stranu. Přinejmenším od seniorních pozic by měli pracovníci podle mého názoru absolvovat pravidelná školení v takzvaných měkkých dovednostech, jako je vyjednávání,

profesionální jednání s klienty, prodejní dovednosti, manažerské dovednosti aj.

Navíc je zde celá řada schopností a dovedností, které se týkají pracovní způsobilosti auditora, které by stály za další zkoumání. Jedná se například o výše zmíněnou rozhodnost, která vychází většinou probandů v podprůměru či průměru. Velmi zajímavé by také bylo srovnání pracovníků auditu a pracovníků některého dalšího oddělení nadnárodní firmy - například oddělení daňového, kde je práce s klienty mírně odlišná.

## Literatura

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s.

BERKA, J. - KLEIBL, J. - PETERMANN, F.: *Personální management*. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 985 s.

BLATNÝ, M. - PLHÁKOVÁ, A.: *Temperament, inteligence, sebepojetí. Nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav Akademie věd - Sdružení SCAN, 2003. 150 s.

BURGER, I.: *Měření a řízení výkonnosti zaměstnanců*. In Berka, J. - Kleibl, J. - Petermann, F.: *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 22 s.

BUSS, A. H.: *Personality. Temperament, social behavior, and the self*. Boston, Toronto: Allyn and Bacon, 1995, 408 s. Dle BLATNÝ, M. - PLHÁKOVÁ, A.: *Temperament, inteligence, sebepojetí. Nové pohledy na tradiční témata psychologického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav Akademie věd - Sdružení SCAN, 2003. 150 s.

CRONSHAW, S.: *Job analysis: changing nature of work*. Canadian Psychology. 1998, vol. 39, is. 1/2, 5 s.

DISMAN, M.: *Jak se dělá sociologická znalost*. 3. vyd., Praha: Karolinum, 2002. 374 s.

DONNELLY, J. H. - GIBSON, J. L. - IVANCEVICH, J. M.: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s.

DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Strategie odměňování*. In Berka, J. - Kleibl, J. - Petermann, F.: *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 23 s.

FERJENČÍK, J.: *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 255 s.

HÁJEK, L. - Vítek, M.: *Moderní personalistika. Záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha: Práce, 1991. 192 s.

HORNÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance*. Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s.

JUNG, C. G.: *Analytická psychologie, její teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Academia, 1993. 208 s.

KAGAN, J.: *Temperament, Cognition and Self*. 2. vyd. Cambridge: Harvard University Press, 1992. 318 s.

KAHLE, B. - STÝBLO, J.: *Praktická personalistika. Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát, vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s.

KERNO, S.: *Continual career change*. Mechanical Engineering. 2007, vol. 129, is. 7, 30 s.

KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s.

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

KYRIANOVÁ, H.: *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s.

LATHAM, G. P. - PINDER, C. C.: *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. Annual Review of Psychology. 2005, vol. 56, is. 1, 32 s.

LUTHANS, F.: *Organizational behavior*. 6. vyd. USA: McGraw-Hill, Inc., 1992. 656 s.

MAREŠ, P.: *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. 172 s.

MATOUŠEK, O. - RŮŽIČKA, J. - HLADKÝ, A.: *Člověk a práce*. Praha: Svoboda, 1972, 304 s.

MIKŠÍK, O.: *Psychologická charakteristika osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 256 s.

MIKULÁŠTÍK, M.: *Jak být úspěšnou manažerkou*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 252 s.

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997a. 270 s.

NAKONEČNÝ, M.: *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1997b. 336 s.

RIEBOVÁ, J.: *Zkušenosti firmy s implementací principů motivace a vedení pracovníků*. In Berka, J. – Kleibl, J. – Petermann, F.: *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 14 s.

RIEGEL, K.: *Ekonomická psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 248 s.

ROUSSEAU, D. M.: *Organizational behavior in the new organizational era*. *Annual Review of Psychology*. 1997, vol. 48, is. 1, 32 s.

RYMEŠ, M.: *Osobnost a práce*. In Štikar, J. et al.: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s.

RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1992. 174 s.

RŮŽIČKA, J.: *Personální řízení a psychologie*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1970. 247 s.

RŮŽIČKA, J. – VELEHRADSKÝ, A.: *Přijímání a rozmísťování pracovníků*. Praha: Institut pro výchovu vedoucích pracovníků ministerstva průmyslu ČSR, 1974. 32 s.

ŘÍČAN, P.: *Psychologie osobnosti*. 3. vyd. Praha: Orbis, 1975. 332 s.

STÝBLO, J.: *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 144 s.

ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J.: *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s.

TERPAK, M. A.: Promotional Assessment Centres: Understanding the Process. Fire Engineering. 2006, vol. 159, is. 7, 4 s.

URBAN, J.: *Mezinárodní trendy hodnocení a odměňování*. In Berka, J. - Kleibl, J. - Petermann, F.: *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 25 s.

VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O.: *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. 291 s.

WAGNEROVÁ, I.: Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti. *Psychologie v ekonomické praxi*. 2002, roč. 37, č. 3-4, 10 s.

WEITZEL, T. Q.: Managing the Problem Employee: A Road Map for Success. *FBI Law Enforcement Bulletin*. 2004, vol. 73, is. 11, 8 s.

WINFRED, A., et al.: Team Task Analysis : Identifying Tasks and Jobs That Are Team Based. *Human Factors*. 2005, vol. 47, is. 3, 16 s.

WINSTANLEY, D. - STUART SMITH, K.: *Policing performance: the ethics of performance management*. *Personnel Review*, 1996, vol. 25, iss. 6, 18 s.

ZAPLETALOVÁ, L.: *Hodnocení pracovníků*. In Berka, J. - Kleibl, J. - Petermann, F.: *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 42 s.

ZAPLETALOVÁ, L.: *Nepeněžní motivace zaměstnanců*. In Berka, J. - Kleibl, J. - Petermann, F.: *Personální Management*. 1. vyd. Praha: Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2001. 25 s.

Manuály k testům

HOSKOVCOVÁ, S. - VYBÍRALOVÁ, A.: *Bochumský osobnostní dotazník - BIP*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003.

HŘEBÍČKOVÁ, M. - URBÁNEK, T: *NEO pětifaktorový osobnostní inventář - NEO-FFI*. Praha: Testcentrum, 2001.

Webové stránky

[www.istp.cz](http://www.istp.cz) - *Základní činnosti auditora*, staženo 12. 2. 2008

[www.kacr.cz](http://www.kacr.cz) - *Etický kodex komory auditorů České republiky*, staženo 19. 3. 2008



Přílohy

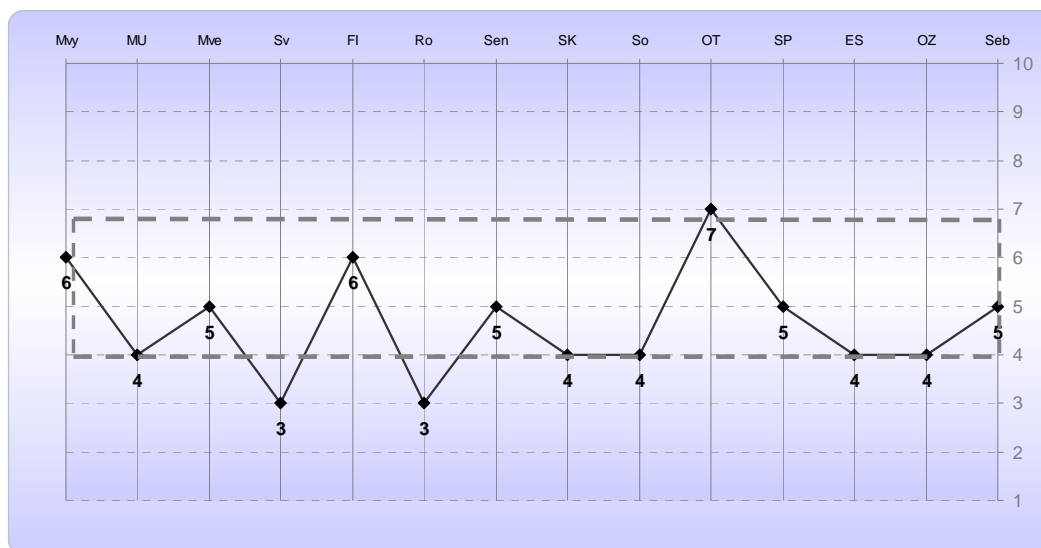
Příloha 1	105
Příloha 2	110

## Příloha 1 - Výsledky testu BIP

Tab. 4 - Celkové výsledky v testu BIP

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	sten
Motivace k výkonu	40	79	60	65	62	70	8,40	6
Motivace k utváření	32	58	46	49	46	30	5,47	4
Motivace k vedení	38	71	55	53	55	74	8,59	5
Svědomitost	28	75	55	50	54	109	10,45	3
Flexibilita	29	68	50	44	51	85	9,23	6
Rozhodnost	43	75	59	61	60	50	7,10	3
Senzitivita	40	66	53	56	52	40	6,33	5
Schopnost kontaktů	41	92	69	70	69	95	9,75	4
Sociabilita	50	75	63	62	62	38	6,13	4
Orientace na tým	40	75	54	48	53	54	7,33	7
Schopnost prosadit se	36	58	47	42	48	35	5,92	5
Emocionální stabilita	26	81	57	54	56	117	10,81	4
Odolnost vůči zátěži	34	75	53	55	53	85	9,25	4
Sebevědomí	39	80	62	63	63	81	8,98	5

Graf 1

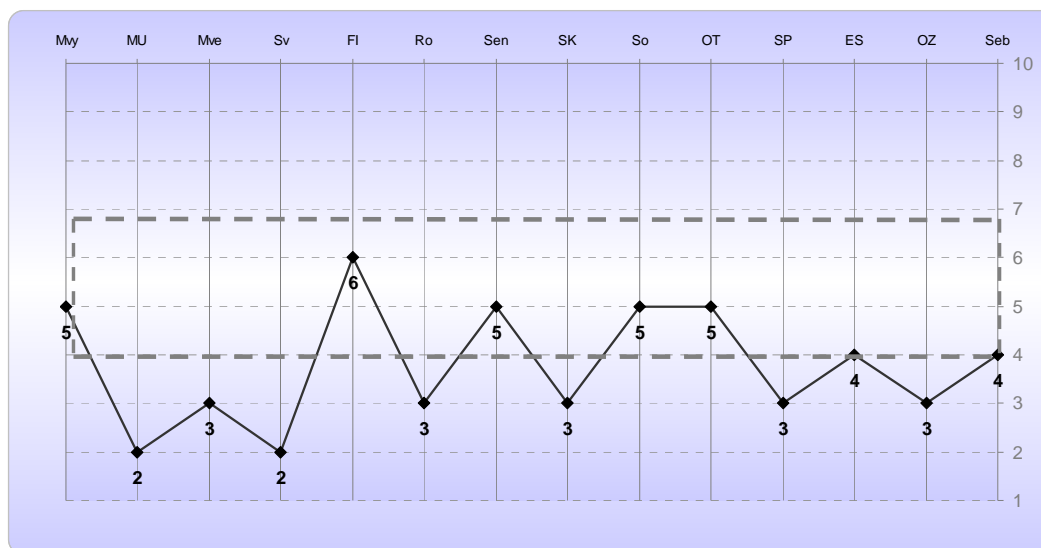


Výsledky Asistentů auditora 1 v testu BIP

Tab. 5

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	sten
Motivace k výkonu	40	63	54	-	56	73	8,56	5
Motivace k utváření	38	55	44	-	44	25	4,96	2
Motivace k vedení	38	61	48	-	46	52	7,19	3
Svědomitost	43	71	54	52	52	58	7,58	2
Flexibilita	37	62	49	45	50	47	6,85	6
Rozhodnost	44	61	55	58	57	27	5,15	3
Senzitivita	47	56	52	50	51	9	3,04	5
Schopnost kontaktů	56	81	66	-	64	64	7,98	3
Sociabilita	57	70	64	62	63	19	4,33	5
Orientace na tým	45	53	49	51	50	7	2,60	5
Schopnost prosadit se	36	53	43	42	42	37	6,06	3
Emocionální stabilita	54	66	60	64	61	23	4,81	4
Odolnost vůči zátěži	38	63	49	49	49	61	7,78	3
Sebevědomí	53	69	61	60	61	26	5,07	4

Graf 2

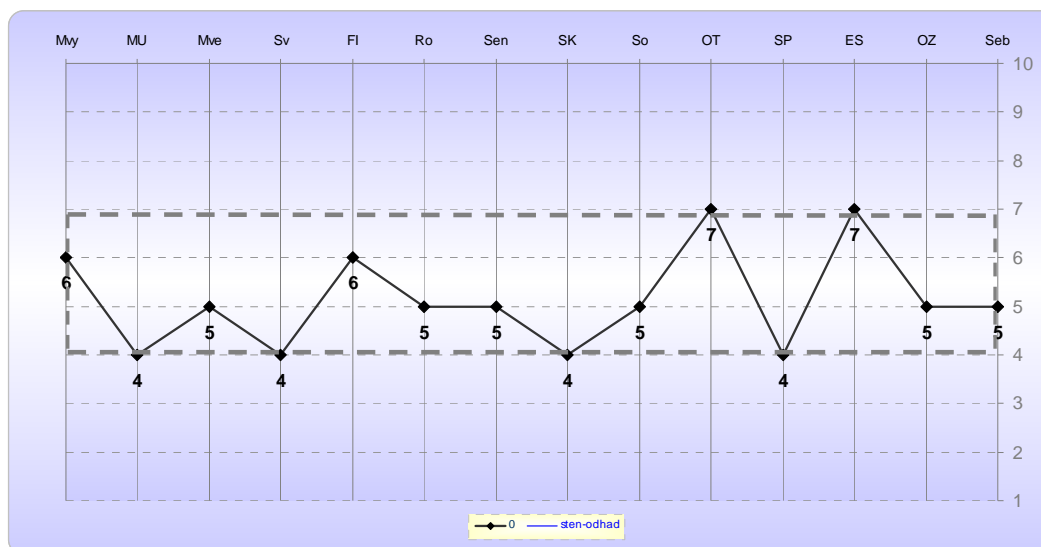


Výsledky Asistentů auditora 2 v testu BIP

Tab. 6

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	sten
Motivace k výkonu	49	67	59	49	62	37	6,09	6
Motivace k utváření	32	53	43	47	46	34	5,85	4
Motivace k vedení	43	66	55	51	55	49	6,99	5
Svědomitost	46	68	57	50	59	58	7,62	4
Flexibilita	36	60	50	50	50	52	7,20	6
Rozhodnost	47	75	63	64	64	54	7,37	5
Senzitivita	48	64	54	51	52	25	5,05	5
Schopnost kontaktů	41	80	67	78	69	134	11,58	4
Sociabilita	57	75	65	59	64	36	5,98	5
Orientace na tým	45	62	54	54	54	20	4,43	7
Schopnost prosadit se	36	55	46	51	46	38	6,14	4
Emocionální stabilita	33	81	61	63	63	161	12,71	7
Odolnost vůči zátěži	42	75	56	-	56	102	10,08	5
Sebevědomí	39	80	63	63	63	129	11,38	5

Graf 3

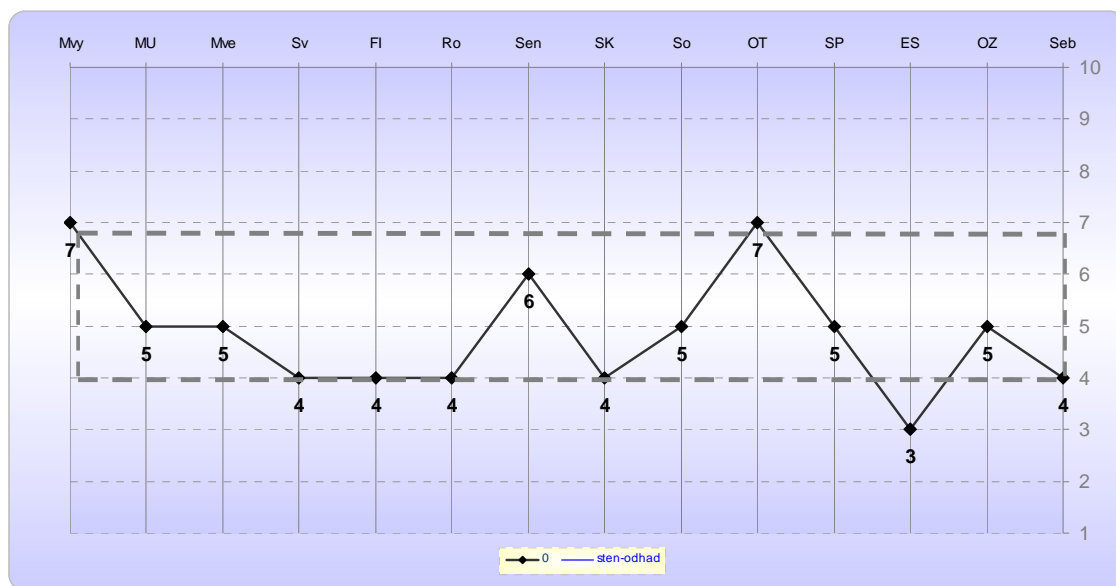


Výsledky Seniorů v testu BIP

Tab. 7

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	sten
Motivace k výkonu	49	79	64	64	64	64	8,02	7
Motivace k utváření	43	53	48	43	48	12	3,48	5
Motivace k vedení	44	70	57	48	58	63	7,92	5
Svědomitost	36	75	57	36	60	163	12,77	4
Flexibilita	33	68	49	44	46	124	11,14	4
Rozhodnost	50	72	61	66	61	40	6,30	4
Senzitivita	42	66	54	46	55	59	7,65	6
Schopnost kontaktů	57	92	72	67	70	95	9,72	4
Sociabilita	54	72	62	64	64	21	4,62	5
Orientace na tým	43	71	54	52	53	44	6,60	7
Schopnost prosadit se	41	58	48	51	49	25	5,01	5
Emocionální stabilita	43	63	51	56	50	32	5,69	3
Odolnost vůči zátěži	37	65	53	59	55	66	8,15	5
Sebevědomí	48	74	60	-	62	60	7,76	4

Graf 4

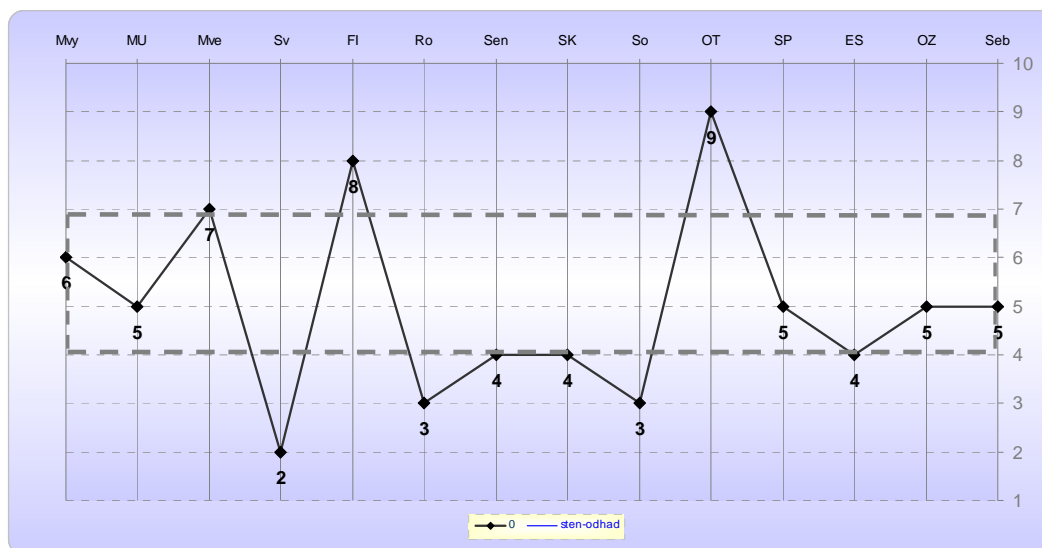


### Výsledky Manažerů v testu BIP

Tab. 8

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	sten
Motivace k výkonu	49	72	61	68	61	55	7,43	6
Motivace k utváření	34	58	48	49	49	34	5,80	5
Motivace k vedení	48	71	60	53	62	63	7,95	7
Svědomitost	28	65	51	44	50	114	10,69	2
Flexibilita	29	63	53	57	56	93	9,66	8
Rozhodnost	43	65	58	-	59	39	6,23	3
Senzitivita	40	63	51	44	51	51	7,14	4
Schopnost kontaktů	54	81	70	70	70	54	7,34	4
Sociabilita	50	74	60	62	61	62	7,85	3
Orientace na tým	40	75	59	62	62	96	9,79	9
Schopnost prosadit se	42	55	49	55	50	24	4,86	5
Emocionální stabilita	26	76	57	-	56	176	13,26	4
Odolnost vůči zátěži	34	70	53	55	55	83	9,12	5
Sebevědomí	41	75	63	75	64	88	9,36	5

Graf 5



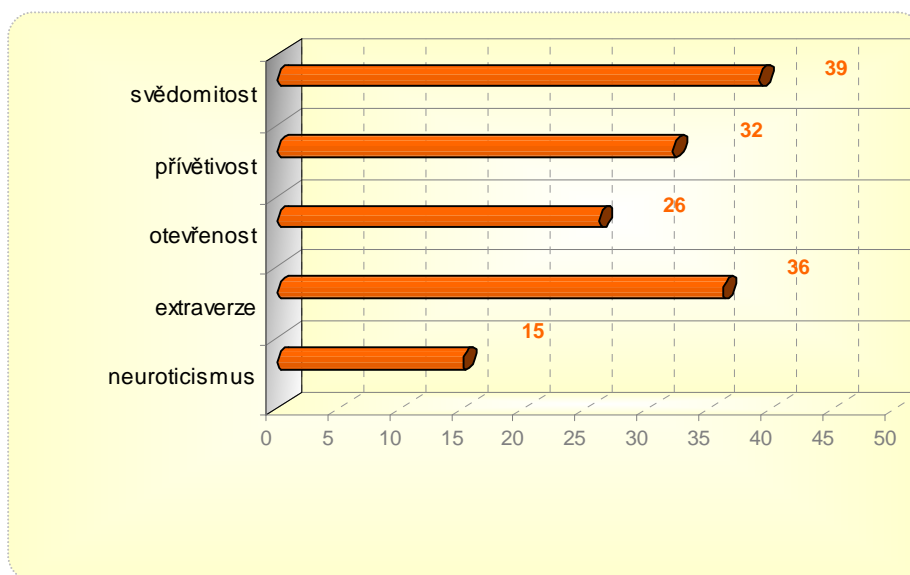
## Příloha 2 - Výsledky testu NEO-FFI

Celkové výsledky v testu NEO-FFI

Tab. 9

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	percentil
neuroticismus	1	30	15	14	15	31	5,57	20
extraverze	24	44	35	36	36	25	5,02	71
otevřenost	14	37	26	25	26	27	5,22	42
přívětivost	19	42	32	33	32	25	5,01	61
svědomitost	27	47	38	39	39	24	4,91	94

Graf 6



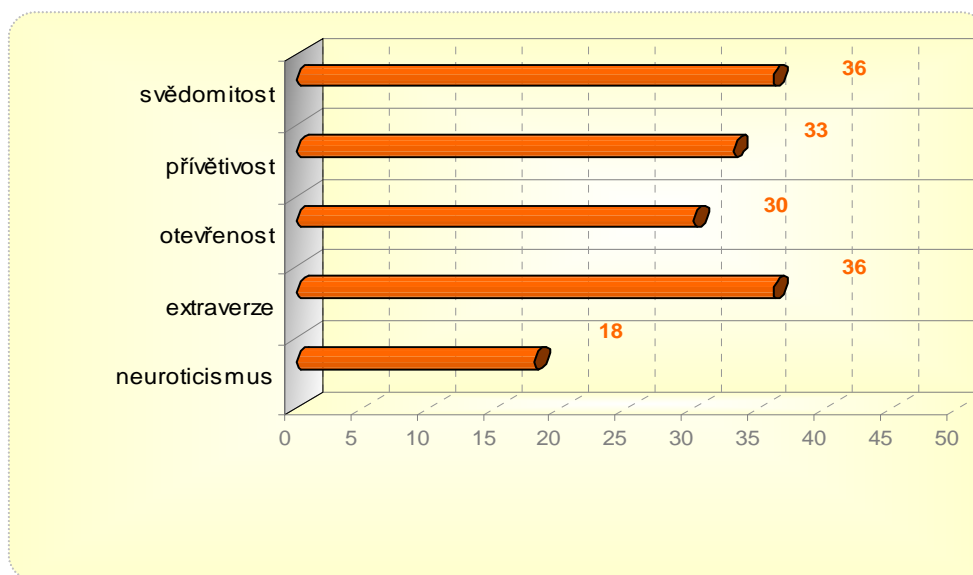
Výsledky Asistenta auditora 1 v testu NEO-FFI

Tab. 10

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	percentil
neuroticismus	8	24	17	18	18	25	5,01	33
extraverze	25	42	35	37	36	22	4,74	71
otevřenost	17	35	28	30	30	28	5,30	65
přívětivost	28	41	33	-	33	16	4,03	68
svědomitost	29	39	35	-	36	10	3,15	86

Graf 7



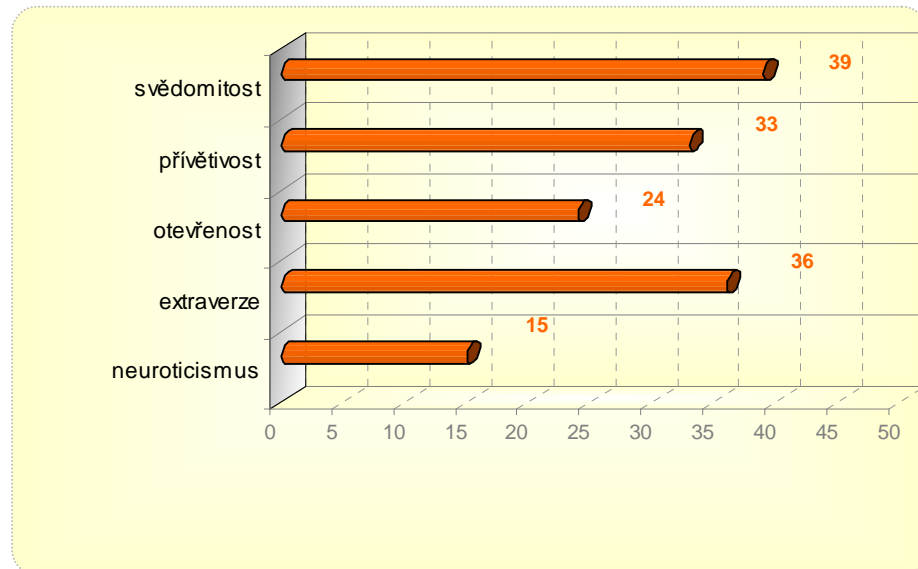


Výsledky Asistentů auditora 2 v testu NEO-FFI

Tab. 11

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylna	percentil
neuroticismus	1	21	13	15	15	30	5,52	20
extraverze	24	40	34	36	36	27	5,22	71
otevřenost	18	31	24	24	24	16	4,04	31
přívětivost	19	40	32	33	33	32	5,67	68
svědomitost	27	47	39	39	39	29	5,40	94

Graf 8 - Asistent auditora 2

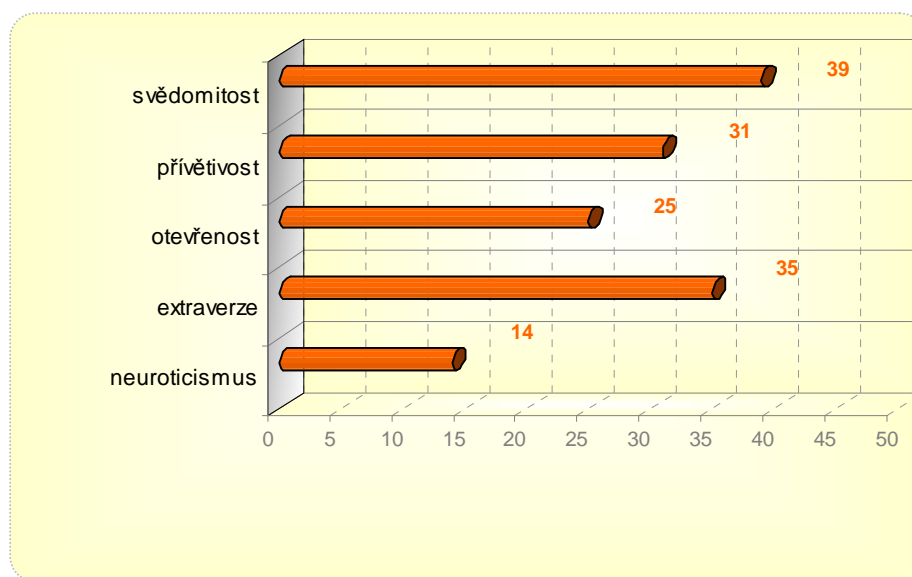


Výsledky Seniorů v testu NEO-FFI

Tab. 12

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	percentil
neuroticismus	11	21	15	14	14	11	3,34	16
extraverze	24	40	34	35	35	27	5,19	64
otevřenost	14	30	24	25	25	23	4,82	36
přívětivost	30	40	33	30	32	13	3,56	61
svědomitost	36	45	40	39	39	7	2,69	94

Graf 9 - Senior



Výsledky Manažerů v testu NEO-FFI

Tab. 13

	minimum	maximum	průměr	modus	medián	rozptyl	směrodatná odchylka	percentil
neuroticismus	9	30	16	12	14	42	6,51	16
extraverze	28	44	36	36	36	21	4,54	71
otevřenost	19	37	28	26	27	25	5,00	50
přívětivost	25	42	32	25	31	32	5,61	56
svědomitost	28	46	37	-	37	33	5,71	89

Graf 10

