

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Magisterská diplomová práce

Olomouc 2020

Bc. Romana Jančíková

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
A ANTROPOLOGIE

Assessment centrum jako výběrový nástroj

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Romana Jančíková

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Tímto děkuji PhDr. Veronice Gígalové, Ph.D. za podporu při vedení mé diplomové práce, za její odborné rady, trpělivost při zpracování a čas věnovaný konzultacím.

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou prací na téma „*Assessment centrum jako výběrový nástroj*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Romana Jančíková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Ph.Dr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2020

<b>Název práce:</b>	Assessment centrum jako výběrový nástroj
<b>Anotace práce:</b>	Hlavním výzkumným cílem diplomové práce je popsat, jak metodu assessment centra využít pro výběr nových pracovníků a rozvoj kompetencí všech účastníků assessment centra. Diplomová práce se zabývá metodou výběru zaměstnanců assessment centrem, metody vhodné nejen pro rozvoj osobnostních charakteristik jednotlivých účastníků výběrového řízení, ale také metody vhodné pro výběr nejvhodnějšího z uchazečů. V teoretické části jsou vymezeny lidské zdroje společně s činnostmi personalistů, blíže je pojednáno o metodě assessment centra. Empirická část je realizována prostřednictvím případové studie za pomoci studia dokumentů vybrané společnosti, pozorování činností personalistů společně s pozorováním na uskutečněném assessment centru, doplněna o pohledy respondentů, kterými jsou účastníci konkrétního assessment centra.
<b>Klíčová slova:</b>	lidské zdroje, personalista, manažer, assessment centrum, uchazeč, rozvoj
<b>Title of Thesis:</b>	The Assessment centre as a Selection Tool

<b>Annotation:</b>	The main research goal is to describe how to use the assessment center method for the selection of new employees and the development of the competencies of all assessment center participants. The thesis deals with the method of employee selection by the assessment center, methods suitable not only for the development of personal characteristics of individual participants in the selection process, but also methods suitable for the selection of the most suitable candidate. The theoretical part defines the human resources together with the activities of recruiters, the method of assessment center is discussed in greater detail. The empirical part is realized through a case study with the help of studying the documents of the selected company, observing the activities of personnel managers together with observations at the assessment center, supplemented with the views of respondents who are participants of a particular assessment center.
<b>Keywords:</b>	Human resources, recruiter, manager, assessment center, candidate, development
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1: Ukázka kódování Příloha č. 2: Kategorie z uskutečněných rozhovorů Příloha č. 3: Arch z provedeného pozorování
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	36
<b>Rozsah práce:</b>	87 s. (149 826 znaků s mezerami)

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>10</b>
1.1	VYMEZENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	10
1.2	STRATEGIE A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	11
1.3	FUNKCE PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V ORGANIZACI .....	13
1.4	ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU .....	15
A)	VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST .....	16
B)	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	17
<b>2</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>19</b>
2.1	DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ NA PRACOVNÍKA.....	20
2.2	UVEŘEJNĚNÍ NABÍDKY PRACOVNÍ MÍSTA .....	21
2.3	PŘEDVÝBĚR ÚČASTNÍKŮ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ .....	24
2.4	METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	26
<b>3</b>	<b>ASSESSMENT CENTRUM JAKO VÝBĚROVÁ A ROZVOJOVÁ METODA .....</b>	<b>32</b>
3.1	CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉ METODY ASSESSMENT CENTRUM .....	32
3.2	PŘÍPRAVA AC A PŘÍPRAVA HODNOTITELŮ .....	35
3.3	STRATEGIE AC .....	39
3.4	VYHODNOCENÍ AC .....	40
<b>4</b>	<b>ASSESSMENT CENTRUM JAKO NÁSTROJ PRO VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI .....</b>	<b>43</b>
4.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	43
4.2	POPIS ORGANIZACE PRO USKUTEČNĚNÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	44
4.3	VÝZKUMNÉ CÍLE A OTÁZKY.....	45
4.4	DESIGN VÝZKUMU .....	46
4.5	VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	52
<b>5</b>	<b>ANALÝZA A INTERPRETACE DAT.....</b>	<b>55</b>
5.1	POSTUP ZVOLENÝ PRO PŘÍPADOVOU STUDII .....	55
5.2	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ Z ANALÝZY VŠECH METOD SBĚRU DAT.....	58
5.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	70
<b>6</b>	<b>DISKUSE NAD VÝSLEDKY PŘÍPADOVÉ STUDIE .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>81</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 1: UKÁZKA KÓDOVÁNÍ.....</b>	<b>82</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 2: KATEGORIE Z USKUTEČNĚNÝCH ROZHOVORŮ .....</b>	<b>83</b>

**PŘÍLOHA Č. 3: UKÁZKA ZÁPISU Z PROVEDENÉHO POZOROVÁNÍ..... 87**

## ÚVOD

Cílem celé práce je **popsat, jak metodu assessment centra využít pro výběr nových pracovníků a rozvoj kompetencí všech účastníků assessment centra**. Neméně důležité je také studium dokumentů, a to jak teoretických, které nám budou sloužit k vytvoření aparátu celé práce, tak interních dokumentů firmy, jejíhož assessment centra se budeme účastnit jako pozorovatelé a zároveň výzkumníci.

První část práce se zabývá teorií. Popisujeme v ní problematiku lidských zdrojů, kam řadíme činnost personálního útvaru, který je zodpovědný za výběr nových pracovníků na jednotlivé pozice. Dále vymezujeme, jak dochází k získávání nových pracovníků, a zamýšlíme se nad definováním požadavků na pracovní pozice. S touto aktivitou souvisí vytvoření atraktivní nabídky pracovního místa a jejího uveřejnění tak, aby zasáhla co nejširší spektrum zájemců. Odpovědností personalistů je také správně jednotlivé uchazeče selektovat a pozvat na assessment centrum pouze ty z nich, kteří nejlépe splňují požadavky formulované v nabídce pracovního místa. Dále se věnujeme jednotlivým metodám výběru a jejich popisu.

V empirické části této práce se budeme věnovat zjištění, zda dokumenty vybrané společnosti korespondují s uváděnou teorií a prováděnou praxí. Budeme také zjišťovat a analyzovat prostřednictvím metody případové studie, jaké kroky vedou k výběru nejvhodnějších uchazečů na obsazovanou pozici, jak probíhá zaujetí jejich pozornosti, předvýběr, oslovení personalistou a následně samotné assessment centrum. Dále budeme zjišťovat, jaké jsou nedostatky v průběhu vedení assessment centra a jaké u něj můžeme nalézt přednosti. Ústředním jevem, který nás však zajímá, je osobnostní rozvoj všech účastníků assessment centra a zodpovězení otázky, zda je vůbec pomocí této metody možný. Pomocí pozorování, analýzy dokumentů společnosti a rozhovorů s respondenty se budeme snažit tuto otázku uspokojivě zodpovědět.



# I. TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole si přiblížíme lidské zdroje v organizaci. Shrňme si, které činnosti autoři řadí do řízení lidských zdrojů, co je podstatou řízení lidských zdrojů, a proč je v organizaci tak moc důležité. Budeme se věnovat nejen samotnému vymezení řízení lidských zdrojů, ale přiblížíme si také cíle řízení lidských zdrojů, strategii řízení lidských zdrojů, dále si vysvětlíme funkce personálního útvaru a role manažera lidských zdrojů a jeho podřízených pracovníků, personalistů. Tato oblast je pro nás důležitá vzhledem k tématu celé práce a analýze dokumentů společnosti. Samotné assessment centrum, jako metoda výběru uchazečů na různé pozice je aktivitou, kterou řadíme do činnosti personálního útvaru a tedy i do celého řízení lidských zdrojů.

## 1.1 Vymezení řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako celkový přístup k zaměstnávání a rozvoji (včetně vzdělávání) pracovníků v organizaci. Při řízení lidských zdrojů nesmí být opomíjena etická složka, to znamená, že je cílem efektivně řídit organizaci prostřednictvím lidí, avšak za předpokladu dodržování morálních hodnot (Armstrong & Taylor, 2015). Shodně se k řízení lidských zdrojů vyjadřují ve svých publikacích Armstrong & Taylor (2015, s. 47) a Wroblowská (2016, s. 14), kteří k pojmu řízení lidských zdrojů uvádějí, že se jedná o komplexní přístup k zaměstnávání lidí v organizaci, jejich rozvoj a vyhovění jejich potřebám.

Organizace může být funkční pouze za předpokladu zajištění materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů. Tyto čtyři zdroje jsou vzájemně propojeny. Organizace může být živým organismem pouze na základě lidských zdrojů, proto jsou pro management tak důležité (Koubek, 2007). Oproti tomu Palán (2002, s. 186) definuje řízení lidských zdrojů jako: „Oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce“. Mužík & Krpálek (2017, s. 46) tuto definici doplňuje o činnosti spojené s koncepcí a racionálním přístupem k vedení lidí pracujících

v organizaci, kteří mají naplňovat záměr organizace. Koubek (2007, s. 15) ve své publikaci uvádí, že řízení lidských zdrojů je jednou z nejvýznamnějších činností celé organizace.

Do řízení lidských zdrojů řadí strategický přístup k personální práci, zaměření na externí faktory funkce zaměstnávání pracovníků, ale zároveň upozorňuje, že práce s pracovníky je již i úkolem manažerů.

O řízení lidských zdrojů tedy můžeme říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších činností každé organizace. Svou důležitost si získává potřebou se neustále rozvíjet, a to především pro konkurenceschopnost organizace. Lidské zdroje jsou v téměř každé organizaci živými organismem a management jej nesmí opomíjet. Lidé tvoří významnou část celé organizace, proto se v organizacích velmi často hovoří o tom, jak si pracovníky udržet, jakým způsobem oslovit další pracovníky, jak pracovníky motivovat, důležité jsou také mnohé další oblasti, jako jsou například benefity pro zaměstnance, vztahy na pracovišti aj., které jsou spojeny se zaměstnáváním pracovníků. Na úrovni celého řízení lidských zdrojů se řeší nejen fluktuace, ale zejména v posledních letech, také například nedostatek uchazečů.

## **1.2 Strategie a cíle řízení lidských zdrojů**

Vzhledem k analýze dokumentů společnosti, stanovení cílů řízení lidských zdrojů a následně interpretaci dat zařazujeme tuto oblast do teoretické části naší práce.

Podle Koubka (2008, s. 24) je strategické řízení několik jednotlivých kroků, nad kterými se musí organizace zamyslet. Těmito kroky je tvorba poslání a zamyšlení se nad tím, jakou úlohu bude organizace zastávat v poli konkurentů, dalším krokem je analýza vnějších a vnitřních faktorů, které mohou organizaci postihnout, dále pak analýza organizace, tedy slabé a silné stránky, jaké jsou úkoly organizace a jakým způsobem organizace tyto úkoly bude plnit. Mužík & Krpálek (2017, s. 125) hovoří o strategii řízení lidských zdrojů jako o jedné z nejdůležitějších činností organizace. Řízení lidských zdrojů tak stojí jako rovnocenný faktor vedle ostatních činností, které organizace musí mít zajištěné – finance, vývoj technologií atd.

Strategie řízení lidských zdrojů je v podstatě harmonie a jednota mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace. Strategií tedy rozumíme vybrané pojetí, jakým způsobem budou naplňovány cíle organizace. Jde především o dlouhodobé a koncepční myšlení ve prospěch naplňování cílů celé organizace. Pracovníci, včetně managementu, se soustředí na naplnění cílů, avšak důležitá pozornost je věnována také zdrojům k naplnění těchto cílů (Armstrong & Taylor, 2015). Cíle jsou nedílnou součástí celé strategie organizace. Každý můžeme cíle řízení lidských zdrojů definovat jiným způsobem. V následujícím textu jsou uvedeny některá vymezení cílů řízení lidských zdrojů.

Výkladový slovník Palána (2002, s. 187) hovoří o hlavním cíli řízení lidských zdrojů následovně: „...vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cíl je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas“. V souladu s Palánem a jeho vysvětlením, co je cílem řízení lidských zdrojů, je i Koubek (2007, s. 16), který ve své publikaci uvádí činnosti, jako jsou například snaha o umístění odpovídajícího člověka na příslušné pracovní místo, nejvhodnější využití pracovníků, volba správného způsobu řízení pracovníků, rozvoj pracovníků, plnění a respektování veškerých zákonů v oblasti zaměstnávání pracovníků. Podobným způsobem jako Palán a Koubek na problematiku nahlíží Mužík & Krpálek (2017, s. 46), kteří mezi cíle řízení lidských zdrojů řadí zejména oblast zaměstnávání pracovníků, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, odměňování a další činnosti. Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří podle Armstronga & Taylora (2015, s. 48) například dosahovat koncepčních záměrů organizace, podílet se na zlepšování kultury dosahující očekávané produktivity, zajistit nadané, vzdělané a loajální pracovníky, vybudovat velmi dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Pro naši práci je důležitá oblast zaměstnávání pracovníků, jejich získávání, výběr a osobnostní rozvoj, proto uvádíme pouze některé činnosti spojené se strategií a cíli řízení lidských zdrojů.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že jednou z klíčových činností lidských zdrojů v organizaci jsou zaměstnanci. Aby organizace měla dostatečný a kvalitní počet

zaměstnanců, musí je umět doplnit o chybějící, vyměnit v případě, že je to nutné, nebo jiným vhodným způsobem obsadit volné pracovní pozice. Cíl je klíčovým prvkem v organizaci. V případě, že pracovník není v souladu s cílem organizace, velmi pravděpodobně mu jeho náplň práce nebude dávat smysl a nebude motivován dosáhnout tohoto cíle.

### **1.3 Funkce personálního útvaru v organizaci**

Pro naši práci je pro potřebu analýzy dokumentů podstatné uvést si, z jakého důvodu si organizace vytvářejí uvnitř personální útvar a věnují se jeho činnosti. V této podkapitole proto vysvětlíme, co je náplň práce a za co je zodpovědný manažer personálního útvaru, jeho podřízení, personalisté a jaké činnosti tito lidé musí zabezpečit pro chod a naplňování cílů organizace. Výše v textu jsme si uvedli, jak moc je nezbytné věnovat se v jakékoliv organizaci pracovníkům. Pracovníci jsou klíčovým prvkem při tvorbě jak plánování, tak strategie organizace. Podle Koubka (2008, s. 32 - 33) je důležité umožnit pracovníkům na všech úrovních v organizaci konzultace k řešení různých situací, ale také řeší některé činnosti směrem k vnějšku, zpravidla k orgánům státní správy. Úkolem personálního útvaru je však také tvorba a plánování personální strategie. Personální útvar, můžeme jej označovat také personální práce, je zodpovědný za to, že aktivity spojené s pracovníky budou existovat a fungovat v souladu se strategií organizace. Podstatným problémem je to, jakým způsobem bude personální útvar v organizaci začleněn, jeho pozice v hierarchii organizace a jeho interní segmentace. Menší organizace nemívají personální útvar jako takový, ale činnost personalisty vykonává zpravidla vlastník organizace. Větší organizace obvykle již mají alespoň jednoho personalistu, který se věnuje personální práci v celé organizaci. Velké korporace však již v dnešních podmínkách mají celé oddělení pro personální záležitosti, které zabezpečuje veškeré výše zmíněné činnosti, které jsou uvedeny v podkapitole 1.2. Armstrong & Taylor (2015, s. 80) píší ve své publikaci o roli personálního útvaru jako o útvaru, který svým působením zvyšuje motivovanost pracovníků a tím i konkurenceschopnost organizace. Utřídění

personálního útvaru a jeho funkce jsou vázané na velikost organizace a také na to, jaké místo a úkoly jsou od něj očekávány.

Útvar personálního řízení může v některých organizacích podle Wroblowské (2016, s. 20) plnit hned tři role. Jednou z nich je pouze administrativní činnost spojená se **zaměstnáváním pracovníků**, druhou činností je tzv. **business partnerství**, které je spojeno s funkčním modelem celého řízení lidských zdrojů v organizaci, je zde nutná znalost a schopnost promýšlet těžké situace v této oblasti a konečně třetí činnost personálního útvaru je **strategické partnerství**, kde je nutné disponovat takovými kompetencemi, aby byl personální útvar schopen být partnerem pro organizaci a její management nejen z hlediska personální činnosti uvnitř organizace, ale také navenek, zahrnuje tedy znalost trhu, a tím organizaci umožnil stát se konkurenceschopnou prostřednictvím personální činnosti. Těmito třemi činnostmi v útvaru personální práce každý podnik nedisponuje, závisí vždy na rozhodnutí managementu, jakým způsobem bude personální útvar v organizaci pracovat. Velmi podobný názor na tuto problematiku uvádí ve své publikaci i Armstrong a Taylor (2015, s. 87 – 91), kteří úlohu personalisty dělí na strategickou, výkonnou a administrativní. Přesto ale dále v textu rozlišují personální činnost podrobněji, a to jako **obecnou činnost** – v této činnosti pracují personalisté na téměř všech dále uváděných oblastech, **činnost poskytování služeb** – jak již sám název napovídá, personalista poskytuje služby, a to především v oblasti zaměstnávání lidí a s tím spojené legislativy, **strategickou úlohu** – zde si můžeme představit např. manažera lidských zdrojů, který pracuje na strategické rovině, **úlohu business partnerů** – činností personalisty je v této úrovni především práce s liniovými vedoucími, personalista si musí osvojit cíl organizace a tomu přizpůsobit své aktivity, **personalistu jako nositele novinek** – od pracovníka v personálním útvaru se očekává, že bude chtít vylepšovat procesy a efektivněji vykonávat svou činnost, a **úlohu reformátora** – činnosti podporující změnu, která povede snadněji k dopracování se cílů organizace. Podrobněji o personální práci a jejím úkolu v organizaci píše ve své publikaci Šikýř (2016, s. 26). Úlohou pracovníka v roli personalisty je vyhledat takové pracovníky, kteří budou nejen způsobilí, ale také

dostatečně motivovaní svou prací provádět. V okamžiku, kdy bude mít organizace dostatek takových pracovníků, můžeme očekávat šťastné zákazníky, kteří se pro výrobky (služby) organizace velmi rádi budou vracet.

Personální útvar prostřednictvím manažerů a personalistů plní podle Šikýře (2016, s. 35) následující činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Pro účely této práce budou podrobněji popsány pouze první tři činnosti personálního útvaru, byť i ostatní činnosti personálního útvaru jsou nesmírně důležitými prvky, na vzdělávání a rozvoj se zde zaměříme také jen z pohledu výběru nových pracovníků. Zbylé činnosti personálního útvaru však z důvodu předmětu této práce nebudeme blíže specifikovat. První dvě činnosti personálního útvaru jsou uvedeny v podkapitole 1.4., třetí činnost obsazování volných pracovních míst, tedy získávání a výběr pracovníků je samostatnou kapitolou 2. Celou práci se pak prolíná důležitost osobnostního rozvoje jak nových uchazečů, tak i personalistů a manažerů.

## **1.4 Činnosti personálního útvaru**

S činnostmi personálního útvaru souvisí řada činností, které si v následující podkapitole přiblížíme. Zmíníme pouze aktivity, které jsou pro naši práci důležité a souvisí s tou personální prací, která vede k výběru správného pracovníka na správné místo.

## a) Vytváření a analýza pracovních míst

Tato aktivita personálního útvaru je v organizaci nesmírně důležitá pro její výkonnost a úspěch na trhu. Jde o efektivní využití pracovníka na svém místě. Jak jsme si již uvedli v podkapitole 1.2, je zapotřebí zohlednit při vytváření práce a pracovních míst cíl organizace, zvláštnost organizace, požadavky organizace a tím vytvořit určitou strukturu organizace (Armstrong & Taylor, 2015, s. 180 – 181). K tomu, aby organizace mohla vytvořit pracovní místo, je nutné, aby nejprve zanalyzovala, jaké činnosti jsou klíčové pro prosperitu organizace. Analýze pracovního místa se věnuje ve své publikace Armstrong & Taylor (2015, s. 679), kteří uvádí, že tato činnost zahrnuje úlohy a závazky pracovníků v organizaci a s tím spojený efekt jejich práce. Do analýzy pracovních míst spadají podle Armstronga & Taylora (2015, s. 681) následující činnosti – záměr vytvoření pracovního místa, vztahy podřízenosti a nadřízenosti a náplň pracovní činnosti. Podle Koubka (2008, s. 43 – 44) je vytváření pracovních míst definováno jako soubor činností pracovníka (týmu), které vedou k naplnění cílů organizace a vyhovují potřebám pracovníků. Celý postup této činnosti je plánovitý a umožňuje organizace chovat se efektivně. Vzhledem k tomu, že se objevují nové technologie a postupy, je nutné, aby docházelo k úpravám v průběhu času. Tím se celý postup neustále opakuje. Autoři se shodují v přístupech k vytváření pracovních míst, konkrétně v intuitivním přístupu vytváření. Intuitivním přístupem se dle Koubka (2008, s. 57) rozumí vytváření pracovního místa na základě určitého tušení či instinktu nejen manažerů, ale také například pracovníků, kteří již na pracovním místě činnost vykonávají. Analýza pracovního místa slouží organizaci a personalistům k řadě účelů, jak udává ve své publikaci Kocianová (2010, s. 42), která hovoří o údajích jako je podklad k vytvoření deskripce pracovního místa, vymezení požadavků na zaměstnance, ale také podklad k vytvoření výčtu kompetencí, kterými pracovník na určité pozici musí disponovat. Problematice kompetencí se budeme věnovat v podkapitole 3.2. Autoři uvádí řadu konkrétních přístupů pro vytváření pracovních míst. Přesto, že není možné tyh přístupy opomenout, v této práci se jim detailně věnovat



nebudeme z důvodu zaměření práce přímo na metodu výběru zaměstnanců, nikoliv však na specifikaci pracovního místa.

Organizace, resp. její zástupci musí specifikovat, jaká pracovní místa jsou pro plnění organizačních cílů zapotřebí. Měli bychom zdůraznit opakování analýzy pracovních míst v čase vzhledem k vyvíjejícímu se nejen konkurenčnímu prostředí, ale také vzhledem k novým trendům v této oblasti.

### **b) Personální plánování**

Personální plánování je jedním z dalších klíčových úkolů personálního útvaru. Organizace by měla mít dopředu jasnou představu, jakou skupinu osob musí oslovit, aby tato místa obsadila. Koubek (2007, s. 93 – 94) uvádí ve své publikaci plánování jako činnost spojenou s předpokládáním obsazení nutných pracovních míst v organizaci. Cílem je dospět ke stabilizaci v poptávce a nabídce pracovních sil. Plánování také zahrnuje vyřešení otázky spokojenosti pracovníka v organizaci. Tedy plán toho, co musí organizace vykonat za činnosti, aby pracovníci na svých místech v organizaci byli spokojeni a tím bylo dosahováno konkurenceschopnosti organizace. Podle Armstronga & Taylora (2015, s. 262 – 265) je plánování pracovníků v organizaci činnost spjatá s utvořením plánu počtu pracovníků a jejich potřebnými dovednostmi. Tento plán je nutný vytvořit nejen pro aktuální činnost organizace, ale také pro nastávající období. Důvody pro plánování v organizace jsou jak z praktického hlediska, tak z pragmatického hlediska, ale plánuje se také z organizačních důvodů. V měnícím se prostředí je obtížnou otázkou při personálním plánování dostatečně přesně odhadnout budoucí potřebu pracovníků. Podobným způsobem na tuto činnost personálního útvaru nahlíží Šikýř (2014, s. 91), který do plánování lidských zdrojů zahrnuje nejen požadavek na pracovníky, ale také jeho zajištění (tedy obsazení volných pozic) a návrh budoucího personálního vývoje v organizaci.

Personalisté musí plánovat nejen, jak získají a vyberou pracovníka, ale také je nutné naplánovat vzdělávání pracovníků, jejich rozmístění na pracovištích, plány na odměňování a produktivitu práce, ale také plány odchodu pracovníků z organizace

(Koubek 2007, s. 117 – 118). Koubek také uvádí ve své publikace řadu dalších plánů, které personální útvar musí vykonat (např. plánování pracovní kariéry, následnictví ve funkcích a další). Autoři uvádí řadu dalších činností personálního útvaru, které však nejsou přímo spjaty s obsazováním pracovních míst. Z tohoto důvodu se jim v této práci nebudeme věnovat.

## 2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Předmětem této práce je výběr zaměstnanců na obsazované pozice. V následující kapitole si tedy uvedeme konkrétní kroky při získávání a výběru pracovníků. Tyto kroky jsou nezbytné k tomu, abychom v konaném výběrovém řízení měli dostatečný počet uchazečů. V případě, že by personalista neměl z koho si vybrat, je nutné zvážit, zda byly tyto kroky naplněny a dostatečně dobře připraveny. Z tohoto důvodu se následující kapitola věnuje podrobněji některým dílčím činnostem, jako je například definování požadavků na pracovní místo a formulace pracovního inzerátu. Pokud by tento krok byl připraven s nedostatečnou pečlivostí, patrně se přihlásí omezený počet uchazečů nebo velmi pravděpodobně také uchazeči nevhodní. V praktické části této práce se budeme uchazečů doptávat, jak na ně pracovní nabídka působila. Dále se v této kapitole věnujeme předvýběru účastníků výběrového řízení.

Získávání a výběr pracovníků má spoustu dalších souvislostí, které se musí brát v úvahu. Jednou z nich je dle Beardwellové & Thompsonové (2017, s. 103) komplexní přístup k výběru zaměstnanců v kontextu celého trhu. Personalisté musí přizpůsobit činnosti spojené s výběrem zaměstnanců k aktuální situaci na trhu, která by mohla tuto činnost ovlivnit. Tyto činnosti však blíže uvádět nebudeme z důvodu orientace práce. Bělohlávek (2016, s. 30) o získávání a výběru pracovníků uvádí, že je nutné dát této činnosti určitý systém. Nejprve se musí, jak si podrobněji uvedeme v podkapitole 2.1, definovat požadavky na pracovní místo. Dále následuje získávání pracovníků, definování prostředků, kterými budou uchazeči vybíráni, analýza uchazečů a určení, který z uchazečů je vhodným pro obsazované pracovní místo. Podobným způsobem na tuto problematiku nahlíží Armstrong & Taylor (2015, s. 273), kteří ve své publikaci uvádějí činnosti, které jsou spojeny se získáváním a výběrem pracovníků v organizaci, příkladem může být vymezení nároků na pracovní místo, oslovení potenciálních pracovníků a vedení rozhovorů, zhodnocení potenciálního pracovníka, jeho přijetí do organizace. Rozšiřují však tuto činnost také o následné pozorování pracovníka v adaptaci a některé další.

Pro potřeby této práce se budeme věnovat definování požadavků na pracovníka, uveřejnění nabídky pracovního místa a formulace inzerátu, výběru uchazečů a jejich oslovení. Tyto činnosti také budeme sledovat v organizaci a zkoumat, jak se přibližují či vzdalují níže uvedenému.

## **2.1 Definování požadavků na pracovníka**

V této podkapitole si přiblížíme, co se myslí pod pojmem definování požadavků na pracovníka a proč je natolik podstatné se v roli personalisty tímto krokem zabývat. Uvedeme si tuto činnosti pouze jako celek, nikoliv krok po kroku vzhledem k předmětu této práce. Blíže se budeme věnovat sestavení inzerátu s nabídkou pracovního místa, které také budeme v praktické části této práce zkoumat.

Pod vymezením nároků si můžeme představit vymezení nároků na konkrétní pracovní místo, pracovní roli, případně zvláštní nároky, které je nutné splnit. Takto stanovené potřeby organizace pomáhají personalistům publikovat oznámení o nové volné pozici, a zároveň je díky nim umožněno zhodnotit kompetence případných uchazečů o pracovní místo. K činnosti specifikace pracovního místa je také nutné připojit údaje o ostatních okolnostech, jako jsou například podmínky (plat, benefity atd.) nebo specifické nároky na pracovníka (rozvrh dne, pracovní cesty atd.). Při vymezení nároků na pracovníka je nutné přihlídnout také k tomu, jakými kompetencemi by měl pracovník na pracovišti disponovat (Armstrong & Taylor, 2015, s. 273). Velmi podobným způsobem nad problémem vymezení požadavků na pracovní místo uvažuje Koubek (2007, s. 132), který uvádí obdobně jako Armstrong & Taylor, že je nutné velmi dobře vydefinovat očekávání, která musí nový pracovník splňovat. Koubek (2007, s.132) však upozorňuje na to, že pokud jsou tato očekávání stanovena již v minulosti a tím pádem nejsou aktuální, nesmí se personalisté obávat udělat novou analýzu pracovního místa a tím si zaktualizovali požadavky na konkrétní pracovní místo. Bělohlávek (2016, s. 30 – 31) k této problematice uvádí, že vzhledem k náročnosti této aktivity se personalistovi může lehce stát, že pokud ji zanedbá, tak se celý systém s následným výběrem uchazeče může zhroutit. Nadřazení konkrétního pracovníka musí

zvážit, které kompetence jsou ty podstatné pro to, aby personalisté vybrali toho nejvhodnějšího uchazeče.

Definování požadavků na pracovní místo je velmi obsáhlou aktivitou personalistů. Zahrnuje nesčetně kroků, které se musí vykonat před tím, než bude uveřejněna nabídka pracovního místa. Definovat kompetence a celkové očekávání na potenciálního pracovníka je podstatné, nicméně záměrem této práce není tyto aktivity jakkoliv popisovat a podrobněji definovat z důvodu tématu práce.

Do činnosti získávání a výběr pracovníků také patří určit, které nároky na uchazeče se budou uveřejňovat v nabídce pracovního místa. Personalisté musí brát v úvahu fakt, že by neměli uchazeče jakkoliv odradit nebo zahltit informacemi (Koubek, 2007, s. 134). Níže si tedy určíme, jaké jsou možnosti uveřejnění pracovní nabídky a jak by v ideálním případě mohla vypadat.

## **2.2 Uveřejnění nabídky pracovní místa**

Zveřejnění nabídky pracovního místa, resp. formulace inzerátu je další podstatnou aktivitou personalistů. Následující text pojednává o možnostech formulování inzerátu. Uvádíme konkrétní možnosti vzhledem k tomu, že se budeme v praktické části věnovat samotnému inzerátu s nabídkou pracovního místa.

Mužík & Krpálek (2017, s. 135) uvádí, že by personální útvar při obsazování volného pracovního místa měl zvážit nejprve možnost výběru z interních zdrojů. Tedy již zaměstnaných pracovníků, o kterých má určité informace a dokáže určit, zda by mohli být vhodnými uchazeči na pracovní pozici či nikoliv. Nežádoucí vliv však tento způsob výběru pracovníka může mít v ohledu například zhoršení pracovního prostředí mezi zaměstnanci organizace či změny atmosféry na pracovišti. Naopak výběr pracovníka z externích zdrojů (tedy z trhu) předurčuje možnost nových myšlenek a pojetí, kterými pracovník může disponovat. Tyto pracovníky může být obtížné oslovit a také budou velmi pravděpodobně finančně náročnější, protože se zpravidla jedná o specialisty ve svém oboru. Organizace má několik možností, jak oslovit pracovníky z trhu práce, jsou jimi například úřady práce, instituce zabývající se vzděláváním, různé

elektronické zdroje apod. Bělohlávek (2016, s. 31 – 32) hovoří o různých možnostech, kde můžeme uchazeče oslovit. Na prvním místě uvádí taktéž, stejně jako Mužík & Krpálek (2017, s. 135), interní zdroje uchazečů, při této volbě je nutné zvážit, co je pro organizaci výhodnější. Další možností je headhunting. Pod tímto pojmem si můžeme představit organizace založené s cílem mít co největší povědomí o mnoha uchazečích a firmám je v případě potřeby doporučovat. Tyto organizace jsou však velmi nákladné. Dále mohou personalisté využívat různé další prameny, jako jsou časopisy, sociální sítě, sdělovací prostředky, kooperace se školními zařízeními nebo také přímý výběr pracovníků.

Jak jsme již uvedli výše, je velmi užitečné si dostatečně dobře promyslet, jak celou nabídku práce uveřejníme uchazečům, to znamená, jaké informace do nabídky uvedeme, abychom oslovili přesně toho uchazeče, který bude nejvhodnějším uchazečem na obsazení pracovního místa. Šikýř (2016, s. 100) o této problematice uvádí, že formulace nabídky pracovního místa je jednou z klíčových činností personálního útvaru. Jde o celkové zahájení napojení se organizace a uchazeče. Nabídka práce musí dát uchazeči jasnou představu o nabízené pracovní pozici, aby se mohl relevantně rozhodnout, zda bude na nabídku reagovat.

Dobré zformulování pracovní nabídky je často velmi obtížné, jak uvádí ve své publikaci Tegze (2019, s. 260 – 261). Není možné očekávat, že bude pracovní nabídka zpracována natolik perfektně, že by prostřednictvím ní bylo osloveno veškeré spektrum uchazečů. Každý personalista by měl mít na paměti, že je nevyhnutelné postupovat vždy dle konkrétních požadavků na pracovní místo, neměl by se nechat ovlivnit jinými, možná podobnými, nabídkami pracovních míst z jiných organizací nebo na jiné pozici v rámci organizace. Každý pracovní inzerát by měl mít osobitý, v tom spočívá klíč k tomu, aby oslovil široké spektrum uchazečů. Aby se podařilo oslovit co nejvíce uchazečů, můžeme si uvést příklady některých faktorů, které je zapotřebí při tvorbě nabídky pracovního místa dodržet. Jedním z významných kroků je uvědomit si, že nabídku formulujeme pro lidi, je tedy nezbytné, aby každý uchazeč nabídce rozuměl. Není vhodné používat cizí slova nebo slang, který po letech praxe

používá řada z pracovníků. Vhodné je formulovat pracovní nabídku tak, jako kdybychom s uchazečem již hovořili, tedy formou dialogu. Uchazeč je pak vtažen do nabídky a velmi pravděpodobně z ní bude mít dobrý pocit. Další radou, kterou uvádí Tegze (2019, s. 262 – 263), je rozsah pracovního inzerátu. V případě, že se v nabídce uvede pouze pár vět, bude se uchazeči velmi obtížně představovat, o jakou práci se jedná. Pokud však pracovní nabídka bude příliš dlouhá, efekt bude patrně takový, že uchazeč nabídku ani nedočte do konce. Proto by se personalisté měli vždy zamyslet nad tím, jak dlouhý by takový inzerát měl optimálně být. Uvádí se, že pokud v mobilním zařízení musíme obrazovku posunout čtyřikrát a více, je inzerát příliš dlouhý a stojí za zvážení jej zkrátit. Posledním doporučením, které si nyní uvedeme, je promyslet si, zda má personalista nechat v nabídce svůj kontakt. Kontakt na personalistu zvýší zřejmě počet přihlášených, ale bude nutné odpovědět i kandidátům, kteří nejsou vhodní na danou pozici. Bez kontaktu je nabídka odměřená a může odradit některé uchazeče od reakce na ni.

Webové servery nabízejí návody, co nejlépe do inzerátu na obsazovanou pozici uvést tak, aby byl pro uchazeče zajímavý.

V inzerátu mají zaznít informace k benefitům vztahujícím se k obsazované pozici. Je zapotřebí sdělit vždy výši mzdy, která za odvedenou práci bude uchazeči náležet, dostatečně formulovat náplň práce, uvést méně požadavků na pracovníka - je to někdy vhodnější. Personalisté by také měli zapomenout na neosobní slovní obraty, inzerát musí být možné přečíst do přibližně 14 sekund, poté již uchazeč ztrácí zájem. Další důležitou radou je požádat kolegy o zpětnou vazbu na inzerát nebo také vždy odpovědět všem zájemcům o obsazovanou pozici, díky čemuž si organizace buduje jméno ("Nábor", 2020).

Na základě uvedených informací je tedy možné říci, že již v pracovní nabídce je nevyhnutelné informovat uchazeče o charakteru výběrového řízení. Uchazeč při pročítání inzerátu musí vědět, že se jedná o assessment centrum, aby po kontaktování personalistou nebyl zaskočen.

Stejně jako fázi stanovení potřebných kompetencí se nevyplácí tuto fázi, uveřejnění nabídky pracovního místa, uspěchat. Výborné promyšlení a přístup s pečlivostí se může personalistovi pouze vyplatit. Každý personalista musí mít na paměti, že pokud chce vybrat nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo, musí ho nejprve oslovit prostřednictvím své nabídky pracovního místa. Díky dobře zformulovanému inzerátu pak tento uchazeč patrně bude na nabídku reagovat a zvýší se tím šance, že se do výběrového řízení přihlásí právě uchazeč, který bude odpovídat požadavkům pracovního místa a manažera.

### **2.3 Předvýběr účastníků výběrového řízení**

V tomto okamžiku je personalista ve fázi, kdy uveřejnil pracovní nabídku prostřednictvím různých nástrojů, které jsou výše v textu uvedeny. Na základě tohoto kroku se lidé registrují jako uchazeči o pracovní nabídku a oslovují tím tak svého potenciálního zaměstnavatele. Předvýběr uchazečů se uskutečňuje na základě výše uvedených kritérií, tedy především dle předem stanovených kompetencí, kterými uchazeč musí disponovat, a které jsou nutné pro výkon dané profese, o kterých budeme hovořit podkapitole 3.2.

Koubek (2007, s. 153 – 155) ve své publikaci k tomuto tématu uvádí, že by personalisté měli být nápomocni každému uchazeči při vypisování reakce na pracovní nabídku. Na základě obdržených reakcí se poté vybírají uchazeči, kteří jsou v očích vybírajících, vhodní. Tito uchazeči se zvou do výběrového řízení. Rozlišujeme tři možné kategorie uchazečů – velmi vhodní, vhodní a ti, které do výběrového řízení nebudou vůbec zařazeni. Soupis uchazečů zařazených do výběrového řízení je posledním krokem získávání pracovníků. Do výběrového řízení se zahrnuje zpravidla pět až deset uchazečů, záleží na povaze obsazovaného pracovního místa. V některých případech se dokonce doporučuje pozvat větší počet uchazečů pro dostatečnou možnost výběru. Uchazeče si personalista řadí dle abecedy. Takovéto pořadí zajistí, aby se nezvýhodňovali někteří, na první pohled dobře vypadající, uchazeči. O možnosti jak předvybrat dobrého uchazeče hovoří také Armstrong s Tylorem (2015, s. 285). Ti



definují tři úrovně dovedností, které musí vhodný uchazeč mít. Jsou jimi nevyhnutelné dovednosti, velmi potřebné dovednosti a potřebné dovednosti. Potenciální pracovník musí disponovat minimálně nevyhnutelnými dovednostmi, pakliže však bude disponovat i velmi potřebnými dovednostmi, bude při výběru upřednostněn. Potřebné dovednosti působí příznivě při výběru, ale nejedná se o měřítko, na základě kterého se personalisté rozhodují. Charakteristikou předvýběru pracovníků, podle Mužíka & Krpálka (2017, s. 136) je, že personalista je schopen udělat si z nahromaděných životopisů od uchazečů obrázek, který z nich bude velmi pravděpodobně tím nejvhodnějším uchazečem. Personalisté se rozhodují, který z uchazečů bude nejvhodnějším, a to na základě předem stanovených požadavků na pracovní místo. Autoři dále dělí výběr pracovníků na dvě etapy, etapu předcházející práci přímo s uchazečem a etapu posuzování. Do první etapy řadí celou přípravnou činnost spojenou s výběrem pracovníka bez uchazečovi skutečné přítomnosti, do druhé etapy zahrnují samotné rozhovory s uchazečem v kombinaci s ostatními metodami výběru, až po oznámení všem uchazečům, jak byli při výběrovém řízení úspěšní. Tyto etapy podrobněji popisuje Koubek (2007, s. 173 – 174), který se v tomto vymezení liší od Mužíka & Krpálka, kteří uvádí, že k prostudování životopisů dochází již v první etapě výběru pracovníků. Do první etapy Koubek (2007, s. 173 – 174) zařazuje tři kroky – vymezení pracovního místa, definování potřebných kompetencí k výkonu pracovní pozice, zformulování nezbytně nutných kritérií, která se zpravidla uvádí do nabídky pracovního místa. Do druhé etapy jsou řazeny kroky, jako je například studování životopisů, předběžný rozhovor, zjišťování kompetencí, výběrový pohovor, hodnocení pracovníků z předchozího zaměstnání, prohlídka od lékaře, výběr vhodného uchazeče či sdělení výsledku výběrového řízení uchazečům.

Lze tedy říci, že při předvýběru by se personalisté neměli nechat dopředu ovlivnit svými pocity či dojmy. Pokud budou postupovat systematicky, tedy podle předem stanovených kritérií, bude předvýběr mnohem jednodušší a časově méně náročný. Nechá-li se personalista strhnout k subjektivnímu výběru uchazečů, může se lehce stát,

že opomene při předvýběru vhodného uchazeče, kterému nedá ani šanci se výběrového řízení zúčastnit.

Problematikou, kterou nesmíme opomenout, je při předvýběru skutečnost, která je stanovena legislativou, a tou je nediskriminovat jednotlivé uchazeče vzhledem k informacím uvedeným v životopisu. Lehce se personalistovi může stát, že k výběrovému řízení nedá šanci například ženě s dítětem nebo uchazeči, který nesplňuje věkovou hranici.

Antidiskriminační zákon jasně uvádí, že se ke každému občanovi musíme chovat stejně. Při výběrovém řízení se tedy nesmí stát, že jsou upřednostněni jiní uchazeče před uchazeči s jistým znevýhodněním, které tento zákon stanovuje (ČR, 2009, Zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů).

## **2.4 Metody výběru pracovníků**

Jak jsme si již výše uvedli, výběr pracovníků dělíme na dvě etapy. V předchozí podkapitole 2.3 jsme si uvedli první z nich, přípravnou etapu. V následující podkapitole bude pojednáno o druhé etapě, tedy o metodách výběru pracovníků, kdy je uchazeč již přítomen. Volba metody výběru pracovníka je závislá na tom, jakou pozici v daném okamžiku personalista obsazuje. Metoda, kterou bude personalista volit, je, stejně jako kompetence a tvorba pracovní nabídky, určena předem. O její vhodnosti rozhodují personalisté, na základě toho, co za kompetence potřebují u uchazečů ověřit.

Taylor & Woodhamsová (2016, s. 63) ve své publikaci rozlišují mezi výrazy „nábor“ a „výběr“ zaměstnanců. Nábořem míní jakousi reklamu, výběrem pak volbu nejvhodnějšího uchazeče z těch, kteří se přihlásili. V následujícím textu se budeme věnovat především druhé uváděné části, a to výběru nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pracovní pozici.

Do metod výběru řadí Šikýř (2016, s. 105) posuzování vlastního životopisu uchazeče, výběrový pohovor, ověřování uchazečových kompetencí, znalostí

a dovedností, assessment centrum a zjišťování a posuzování informací o uchazeči.

**Hodnocení životopisu**, jako první metodu, jsme si již vysvětlili v předchozí podkapitole. Na základě této metody personalisté rozhodují o uchazečích, kteří budou zařazeni do výběrového řízení a budou pozváni do výběrového řízení.

Výběrový pohovor si uvedeme podrobněji vzhledem k tématu práce. Metody výběru pracovníků se obvykle kombinují. Při vedení assessment centra zpravidla dochází ke kombinování této metody právě s pohovorem. Abychom mohli v praktické části zhodnotit, zda jsou dodržována pravidla vedení pohovoru, uvedeme si jeho náležitosti, jaká kritéria je nutné splnit a jak se na něj připravit.

O **výběrovém pohovoru** je tedy možné uvést, podle Armstronga & Taylora (2015, s. 286 – 288), řadu informací. Jedná se o obvyklou volbu z uváděných metod při výběrovém řízení. Personalisté by si měli být vědomi faktu, že je úspěšnější s uchazečem hovořit jeden na jednoho, než aby uchazeč komunikoval s více početným osazenstvem. Lépe se tak bude navazovat kontakt s uchazečem. Autoři rozlišují strukturovaný a nestrukturovaný pohovor. V případě strukturovaného rozhovoru jsou předem stanovené dotazy, které budou položeny všem uchazečům stejně. Odpovědi se zapisují do nachystaného listu. Dotazy jsou směřovány především na zkušenosti, znalosti a dovednosti, které bude potřebné využít na novém pracovním místě. Zpravidla jsou otázky pokládány s ohledem na minulé chování uchazeče, tedy aby popsal, jak by se se situací vypořádal. Naopak u nestrukturovaného pohovoru dochází k neřízené debatě bez stanoveného cíle. Jde o zjištění celkové představy o uchazeči. Tento způsob vedení pohovoru vede zřídka k objektivnímu zhodnocení uchazeče. Z toho důvodu je upřednostňovaným strukturovaný pohovor. Při výběru pracovníků dochází k použití tohoto typu pohovoru čím dál častěji, jak uvádí Clegg (2005, s. 2), který však zároveň doplňuje požadavek, aby se tazatelé zaměřovali i na pohovor nestrukturovaný, ovšem zde je nevyhnutelné mít kvalifikované tazatele ve výběrové komisi. Podle Šikýře (2016, s. 105 – 106) je pohovor pokládán za nejlepší metodu výběru, protože zprostředkovává celkový pohled na osobnost uchazeče.

Pověřeným zaměstnancem, který povede pohovor, by měl být vedoucí pracovník zaměstnance. Pokud nemůže vést pohovor, neměl by na setkání se svým potenciálním podřízeným chybět. Šikýř (2016, s. 106), stejně jako Armstrong & Taylor (2015, s. 286 – 288), rozlišuje strukturovaný a nestrukturovaný pohovor. Šikýř (2016, s. 108) navíc uvádí dobu 30 až 90 minut, po kterou se pohovor většinou vede. Dále se autor věnuje chování výběrové komise při pohovoru. Do výběrové komise řadí, jak jsme si již výše uvedli, nejen personalistu, ale také vedoucího pracovníka nebo jiného pracovníka oprávněného vést pohovor. Stejně jako uchazeč se výběrová komise musí chovat tak, aby v ideálním případě vyvolala náležitý dojem v uchazeči. Okázalé jednání s uchazečem v souladu s firemní kulturou je nezbytnou nutností. Podle Koubka (2007, s. 179) je cílem rozhovoru dopracovat se k dalším údajům o uchazeči, umožnit uchazeči vhled do náplně práce, kterou by měl vykonávat, zhodnotit uchazečovu osobnost a navázat pozitivní vztah mezi organizací a uchazečem. Kocianová (2010, s. 101) rozlišuje několik typů výběrových pohovorů. Jedním z nich je rozhovor, který vede s uchazečem pouze jeden člověk, personalista nebo například manažer. Jeho výhodou je možné navázání důvěrného vztahu s uchazečem. Nevýhodou může být subjektivní hodnocení hodnotitele. Druhým typem pohovoru může být tzv. výběrový panel, kdy se jedná o rozhovor několika osob. Zpravidla se jedná o personalistu doplněného o vedoucího pracovníka. Nevýhodou takového rozhovoru je bezesporu menší přirozenost uchazeče, tedy vyšší oficiálnost rozhovoru. Dále autorka rozlišuje výběrovou komisi, jako jeden z typu rozhovorů. Výběrová komise se určí již na začátku před formulací inzerátu a jeho uveřejněním a zaniká ukončením výběrového řízení a výběrem kandidáta. Nevýhodou může být nedostatečná příprava jednotlivých členů komise. Posledním typem je skupinový rozhovor, při kterém se několik členů výběrové komise dotazuje několika uchazečů najednou. Koubek (2007, s. 179) doplňuje toto rozdělení o postupný pohovor, který je veden mezi jím a jedním z posuzovatelů, kdy posuzovatelé se střídají a rozhovor se postupně opakuje s jiným z posuzovatelů. Nevýhodou je, že uchazeč postupem času ví, na co bude dotazován a může se lépe připravit na odpovědi.

Aby se hodnotitelé dokázali co nejlépe dotazovat, musí být dopředu připraveni. Příprava spočívá především ve stanovení si dotazů, které na pohovoru budou položeny společně s formulováním ideálních odpovědí uchazečů. Dotazy se kladou všem uchazečům stejné a odpovědi uchazečů se zaznamenávají ještě před uchazečem, byť ho to možná rozruší. Poznámky by mezi sebou hodnotitelé neměli probírat mezi jednotlivými hovory. Po pohovorech vytvoří umístění jednotlivých uchazečů (Koubek, 2007, s. 181 – 182). Bělohlávek (2016, s. 54) uvádí, na jaké dotazy si při vedení pohovoru dát pozor. Jsou jimi především dotazy směřované k politické orientaci, náboženství nebo také sexuální orientaci a rodině, či zdravotnímu stavu. Nemístnými dotazy jsou také dotazy, které pobízí uchazeče ke konkrétní odpovědi a vkládají mu do úst odpověď. Nepříliš užitečné jsou uzavřené otázky, kdy uchazeč může volit pouze mezi odpověďmi ano nebo ne, proto jsou vhodnými typy dotazů otevřené otázky. Významnými otázkami jsou otázky situační, kde jde o líčení nějaké konkrétní situace, kterou by uchazeč musel vyřešit. V těchto případech se používají formy otázek „když“, „jestliže“ nebo „kdyby“. Dalšími jsou behaviorální dotazy, které vyžadují, aby uchazeč vylíčil konkrétní situaci, kterou již prožil. Ověřuje se zde, jak očekávanou kompetenci uchazeč musel v minulosti již využít. Ideální odpověď by měla být ve formátu STAR – o jakou situaci šlo, co se od aktéra požadovalo, jak se aktér se situací vypořádal a co bylo výstupem ze situace.

Další využívanou metodou výběru pracovníků je jejich **testování**, tedy o ověřování uchazečových kompetencí, znalostí a dovedností. Do testování řadíme podle Šikýře (2016, s. 108) testy inteligence (duševní nastavení uchazeče), testy osobnosti (profil uchazeče pro danou profesi), testy schopností. Podrobněji se této problematice nebudeme v této práci věnovat s ohledem na její zaměření. O **assessment centru** jako o další výběrové metodě, budeme velmi podrobně pojednávat v následující kapitole, proto se mu nyní nebudeme věnovat. Poslední metodou výběru pracovníků, kterou autoři uvádí, je zjišťování a posuzování informací o uchazeči, jinak řečeno **zkoumání referencí**. Informace o uchazeči z jeho předchozího zaměstnání jsou pro organizaci velmi cennými podklady pro rozhodnutí vedoucí k jeho výběru. Koubek

(2007, s. 183) uvádí, že je tato metoda velmi často vyžívána v USA, kde se posuzování zaměstnanců stává naprosto obvyklé. Tyto informace se stávají velmi důvěryhodnými. Problematice referencí se také věnuje publikace Taylora & Woodhamsové (2016, s. 67). Je zcela běžné si o uchazeči zjistit další informace od přechozího zaměstnavatele, avšak je podstatné se vyhýbat subjektivním informacím o zaměstnanci. Výběrová komise by se měla zaměřit především na globální důvod odchodu z předchozího zaměstnání. Šikýř (2016, s. 109) dodává nutnost mít uchazečovo svolení se zjišťováním informací o jeho osobě.

Reference mohou být vyžadovány v psané podobě nebo mluvené podobě. Spolehlivost referencí je však otázkou, proto řada zaměstnavatelů bere reference s rezervou. Větší vypovídací schopnost mají reference v psané podobě, nicméně obsah v nich obsažený je určen autorem, tedy možnost doptat se na konkrétní kompetence pracovníka chybí.

Při **pozorování** by si každý z hodnotitelů měl uvědomit důležitost určitých pravidel při hodnocení účastníka, jak uvádí Kubeš a Kocianová (2008, s. 74) ve své publikaci. Autoři se věnují tomu, aby hodnotitelé vyhodnocovali každé vyjádření se účastníka separátně. Pokud budou hodnotitelé dobře vyškoleni v poskytování zpětné vazby, budou schopni využívat předem stanovenou škálu hodnocení účastníků.

Jednou z dalších hojně využívaných metod je **testování** uchazečů. Testování uchazečů se může vyskytovat jak samostatná metoda výběru uchazečů, tak i jako součást assessment centra. Testování se využívá jak pro výběr zaměstnanců, tak pro jejich rozvoj, jak uvádí Lisá (2019, s. 62). Podle Armstronga & Talyora (2015, s. 288 – 291) řadíme do výběrových testů testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti. Testy schopnosti jsou v literatuře také nazývány jako výkonové testy. Inteligenční testy slouží k tomu, abychom se o uchazeči dozvěděli, zda je schopen vykonávat intelektuální činnosti. Úspěšnost testu se vyjadřuje většinou v porovnání například s členy organizace. Kocianová (2010, s. 114) uvádí, že inteligenční testy jsou přesně dané. Osobnostním testům se věnuje Bělohlávek (2016,

s. 96), který řadí do těchto testů informace týkající se znaků osobnosti, typologie osobnosti, nároků, které uchazeč má, pracovním požadavkům a řadě dalších údajů o osobnosti člověka. Výkonové testy, nebo také testy schopností patří, jak zmiňuje Bělohlávek (2016, s. 66), k zásadním zjišťovaným údajům o uchazečích. Tento typ testů například zjišťuje o uchazeči, jak pohotově se bude učit činností spojeným s výkonem povolání. Koubek (2007, s. 178) zpochybňuje důvěryhodnost testování.

Existuje celá řada různých testů, prostřednictvím kterým je možné vybírat uchazeče na obsazované pozice. Předmětem této práce je AC jako výběrová metoda, nikoliv podrobný popis jednotlivých testů, z toho důvodu se těmto testům nebudeme blíže věnovat.

Pro naše téma práce je také nezbytné uvést metodu zvanou **hraní rolí**. Této problematice se věnuje Koubek (2007, s. 178), který uvádí, že jsou uchazeči v průběhu AC vystaveni jakési zkoušce, při které mohou převést, jak by se s jednotlivými případy v praxi vypořádali. Při této aktivitě hodnotitelé mohou sledovat jednotlivé kompetence, kterými by uchazeč měl disponovat. Hodnotitelé pozorují každého z uchazečů, jak moc se jejich kompetence přibližují nebo vzdalují ideálnímu předem stanoveným požadavkům. V podkapitole 3.4 se věnujeme samotné poradě hodnotitelů, ve které jsou jednotliví uchazeči vyhodnocováni.

### **3 ASSESSMENT CENTRUM JAKO VÝBĚROVÁ A ROZVOJOVÁ METODA**

V následující kapitole se budeme podrobně věnovat jedné z metod výběru pracovníku, assessment centru. Assessment centru se věnuje řada autorů, všichni se přibližně shodují. Uvedeme si pouze specifika, v kterých se autoři liší. Řada autorů ve svých publikacích zkracuje assessment centrum jako „AC“, žádný z autorů však nevyužívá při vysvětlování assessment centra standardně překladu, tedy ponechává se pojem assessment centrum. Budeme se zabývat vysvětlením, v čem spočívá assessment centrum, jaké jsou jeho standardy, postupy v rámci vedení assessment centra a konkrétní typy, které lze při vedení využít. V následujícím textu bude využíván, jak plný název „assessment centrum“, tak jeho zkratka „AC“.

#### **3.1 Charakteristika výběrové metody assessment centrum**

Termín assessment centre (autoři používají označení centrum nebo centre, jde však ve významu o stejný termín) se obvykle do českého jazyka, podle Koubka (2007, s. 177 – 178), nepřekládá. Tento termín se natolik ujal, že není zapotřebí jej jakkoliv překládat. Jedná se o výběrovou metodu využívanou pro výběr, ale také hodnocení vedoucích pracovníků. Při využití této metody dochází k výběru pracovníků prostřednictvím kolektivních a samostatně vypracovaných úloh. K hodnocení uchazečů se vyjadřují manažeři nebo také psychologové. V průběhu AC se aplikují výše uvedené metody, kterými jsou zejména pohovor nebo testování uchazečů, o kterých jsme hovořili již v podkapitole 2.4. S počtem uchazečů je třeba zacházet opatrně. Je-li vysoký počet uchazečů, snižuje se spolehlivost jejich zhodnocení. Autor uvádí výhody této metody, které spočívají ve vysoké přesnosti odhadu, zda je uchazeč tím nejvhodnějším pro danou pracovní pozici. Dále autor doplňuje možnost využít assessment centrum při výběru pracovníků na pozice spojené s poskytováním služeb. S Koubkem se shoduje Šikýř (2016, s. 109), který uvádí, že se AC doplňuje s ostatními výběrovými metodami, nevyužívá se tedy jako samostatná metoda výběru pracovníků. S Koubkem a Šikýřem se také shoduje Vaculík (2010, s. 15), který uvádí, že se jedná o metodu, která obsahuje



soubor aktivit, které po sobě v jasně daném postupu následují. AC je využíváno, jak hovoří Kyrianová a Gruber (2006, s. 18), tehdy jestliže organizace potřebuje u uchazečů zjistit konkrétní sociální kompetenci. Nemá tedy význam používat AC při obsazování odborných pracovních pozic. Podle Grubera, Kyrianové & Fonvillové (2016, s. 87) je AC způsob, jakým může být vybrán nejvhodnější uchazeč, ale také se jedná o jistou formu uchazečova rozvoje. U každého účastníka assessment centra dochází k určitému posunu na základě poskytnuté zpětné vazby od členů výběrové komise. Tedy i přesto, že uchazeč ve výběrovém řízení nebyl úspěšný, může se do případného příštího výběrového řízení posunout a tentokrát už v AC naopak úspěšným být. Rozsah assessment centra je uváděn Armstrongem & Taylorem (2015, s. 290) nebo také Šikýřem (2016, s. 2019) na jeden až dva dny, podle náročnosti pozice, která se obsazuje. V rozsahu AC se Šikýřem však nesouhlasí autoři Gruber, Kyrianová & Fonville (2016, s. 91), kteří doporučují trvání AC v rozmezí mezi 4 – 8 hodinami. Toto rozpětí odpovídá času, kdy je hodnotitel schopen být aktivní a jeho práce je odváděna velmi pečlivě a bez větší únavy. Podle Dale (2007, s. 58) je AC vcelku nákladným způsobem výběru pracovníků, protože výběrová komise musí být kompetentní k organizování takové metody výběru pracovníků. To znamená, že organizace hodnotitele musí nejprve vzdělat v oblasti vedení assessment centra, ale také v oblasti použití technik, které se v rámci této metody zpravidla využívají, neboť patrně díky neznalosti dojde k výběru nevhodného uchazeče. AC by personalisté měli připravovat vždy podle obsazované pozice, jak uvádí Lochmannová (2016, s. 43). Není tedy vhodné využívat různých agentur, které mají předem stanovený model AC připravený na různé pozice, nemusí proto vyhovovat požadavkům dané pozice v konkrétní organizaci. Významnými znaky této metody, dle Arsmstronga a Taylora (2015, s. 292), ale také dle Bělohlávka (2016, s. 146), jsou následující prvky – hraní rolí, optimální počet uchazečů je čtyři až osm, hodnocení uchazečů probíhá prostřednictvím týmu hodnotitelů, posuzování se děje na základě předem daných očekávaných způsobilostí uchazeče a posledním krokem je pak porada hodnotitelů. Fázování AC se také věnuje ve své publikaci Bělohlávek (2016, s. 150 – 152), který popisuje kroky nutné

ke správně vykonanému assessment centru více podrobně. Nejprve je nutné si dobře prozkoumat trh práce a brát ohled na lokální rozdíly. Tedy akceptovat, že v některých lokalitách budeme muset ustoupit z některých požadavků kladených na kandidáty vzhledem k rozložení pracovní síly. Druhým krokem je již výše zmíněné vymezení znalostí a dovedností, kterými musí pracovník disponovat a které se od uchazeče očekávají. Další fází je ke každé očekávané znalosti nebo dovednosti očekávané od uchazeče navrhnout vhodnou metodu ověření v rámci assessment centra. S touto fází souvisí zpracovat si konkrétní hrané situace, kterými se bude kompetence uchazeče ověřovat. Pomocníkem při vytváření modelových situací mohou být specialisté z oboru. Dále nesmí chybět vytvoření časového plánu AC a nachystání veškerých podkladů. Opomenout se nesmí skladba hodnotitelů a jejich následné sladění. Mezitím se vybídnou uchazeči k účasti na konaném assessment centru a předají se jim informace, na co se mají přichystat. Úlohou personalistů je ještě zajistit místo konání výběrového řízení včetně zajištění dostatku místností. V průběhu assessment centra je nevyhnutelné postupovat systematicky, to znamená, že někdo z hodnotitelů je pověřen organizováním celého assessment centra. Na konci AC dochází k již výše zmiňované poradě výběrové komise, k výběru nejvhodnějšího uchazeče, zpracování a předání zpětné vazby.

Každý z hodnotitelů musí mít na paměti, že s dokumenty od uchazečů musí vždy zacházet v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. Tento zákon uvádí, že osobní údaje uvedené v dokumentech je možné shromažďovat pouze v souladu se stanoveným účelem (ČR, 2000, Zákon 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů).

Z výše uvedeného lze tedy soudit, že díky časové náročnosti assessment centra, je možné účastníky přimět chovat se přirozeně vzhledem k únavě, do které se postupem času dostávají. Každý člověk se přirozeně je schopen přetvařovat a „hrát“ roli, to platí i u výběrového řízení, leč jakmile bude účastník vyčerpaný, dostává se s velkou pravděpodobností do svého přirozeného nastavení a bude reagovat přesně tak, jak ho výběrová komise chce vidět. Vzhledem k tomu, že jsme již měli příležitost se řady

AC zúčastnit, víme, o čem hovoříme. Pokud je některý z účastníků schopen půl dne vystupovat v jiném nastavení, než mu je přirozené, je téměř jisté, že se po celém dni stráveném vykonáváním různých úkolů projeví jeho skutečný charakter.

### **3.2 Příprava AC a příprava hodnotitelů**

V následující podkapitole pojednáváme o určení si kompetencí, jaká je jeho úloha a významnost. Bez stanovení kompetencí není možné hodnotit uchazečův výkon a následně posoudit, zda splňuje předpoklady k vykonávání pozice či nikoliv. Dalším bodem této kapitoly je vymezení hodnotitelů a jejich profilů, specifikuje, koho můžeme považovat za hodnotitele, a upozorňuje, čeho se mají při hodnocení uchazečů vyvarovat.

#### **Určení kompetencí**

Pro naši práci je podstatné přiblížit si také, na základě čeho personalisté a celá výběrová komise uchazeče hodnotí. Jak jsme si již výše uvedli, jednou z činností personálního útvaru v organizaci je vymezení klíčových kompetencí daných pro pracovní pozici. Bez této činnosti nelze určit, zda uchazeč splňuje podmínky přijetí na pracovní místo či nikoliv.

Personální politika každé společnosti budovaná na základě klíčových kompetencí určuje úspěšnost podnikání firmy. Vymezení kompetencí hraje zásadní roli napříč celou organizací, činnostmi jakou je například personální zajištění, školení, rozvoj kariéry nebo řízení výkonu pracovníků (Cantoni & Mangia, 2019, s. 31). Určení kompetencí, které se budou při AC sledovat, musí výběrová komise znát předem a je podstatným faktorem pro rozhodnutí o nejvhodnějším kandidátovi. Podle Banfielda, Kayeové & Roylese (2018, s. 196) může organizace disponovat sofistikovanými systémy a procesy, ale bez schopných a odhodlaných zaměstnanců bude celá firma strádat. Prosperita firmy spočívá v efektivním náboru a výběru kvalitních zaměstnanců.

Pojem kompetence vymezují ve své publikaci Veteška & Tureckiová (2008, s. 21), kteří uvádí, že můžeme na kompetenci nahlížet jako na způsobilost člověka zdařile jednat prostřednictvím jednotlivých aktivit souvisejících s vykonáváním dané pracovní

pozice. Ulrich, Brockbank, Younger & Ulrich (2013, s. 111) v evropském kontextu své publikace uvádí, že je nesmírně důležité pro společnosti a tím i pro personalisty věnovat se u pracovníků specifickým kompetencím. Díky specifickým kompetencím je možné reagovat na prostředí a tím ovlivňovat výkon firmy. Hroník (2015, s. 31) uvádí ve své publikaci určené uchazeči, že klíčovými kompetencemi pro úspěšné zvládnutí výběrového řízení jsou především ty, které dokazují, že uchazeč umí komunikovat na zvolené téma, zaměřit se na klientovy požadavky, přizpůsobit se dané situaci a být aktivním jedincem.

Mužík & Krpálek (2017, s. 133) hovoří o tzv. profesiogramu. Profesiogram se vztahuje ke konkrétní pracovní pozici a vymezení klíčových činností s ní spojených. V personalistice stejně jako v jiných oborech dochází k velké progresi, proto profesiogram ustupuje do pozadí. Do kompetencí vztahujících se k pracovní pozici můžeme zahrnout, dle Bělohlávka (2016, s. 15 – 17), i znalosti, dovednosti a postoje. Organizace určují kompetence nejen pro potřeby výběru vhodných kandidátů při obsazování pracovní pozice, ale vymezení kompetencí slouží též pro poskytování zpětné vazby manažera na pracovní výkon zaměstnance nebo k rozvoji pracovníků a jejich vzdělávání. Bělohlávek (2016, s. 17) dále rozlišuje tři kategorie kompetencí, základní, průřezové a zvláštní kompetence. Do základních kompetencí řadí autor takové kompetence, kterými musí disponovat všichni zaměstnanci firmy, vycházejí ze strategie organizace, tedy tzv. „měkké“ dovednosti. Průřezové kompetence jsou charakterizovány jako „tvrdé“ znalosti, opět jimi musí disponovat všichni zaměstnanci. A zvláštní kompetence, které jsou aplikovány pouze některými zaměstnanci například v konkrétním útvaru organizace. Koubek (2007, s. 167 - 169) také hovoří o klíčových kompetencích, které uchazeč musí na výběrovém řízení prokázat. Věnuje se přípravě výběrového řízení, resp. stanovení kompetencí a uvádí nutnost stanovit si velmi dobře tyto kompetence dopředu. Dále autor definuje tři věci, na které je nutné znát odpověď. Může uchazeč pracovat v daném zaměstnání? Chce uchazeč opravdu dělat dané zaměstnání? Začlenění se uchazeč do kolektivu a celé organizace?

Organizace definované kompetence evidují v různých spisech nebo elektronických zdrojích. Může se jednat o celkové shrnutí kompetencí pro jednotlivé odbory v organizaci. Kompetence jsou vymezeny například také jako lexikon, kde je každá více charakterizována a blíže vysvětlena. Navazujícím dokumentem může být specifikace, na jaké úrovni pracovník ve své pracovní pozici musí být, aby splňoval požadavky organizace (Bělohlávek, 2016, s. 17).

Do přípravy zahrnujeme také přichystání si rozhovoru s uchazečem. Příprava rozhovoru spočívá ve zpracování seznamu otázek, na které chce hodnotitel znát odpověď. Zamyslet se je nezbytné také nad počtem tazatelů a rozdělením si rolí při dotazování se uchazečů. Organizátor by měl zajistit, aby nikdo a nic výběrové řízení nenarušovalo. To znamená zabezpečit úplně volnou místnost a vypnout mobilní telefony (Bělohlávek, 2016, s. 56 – 57).

### **Hodnotitelé a jejich profil**

Hodnotitelé jsou pro tuto práci důležití vzhledem k tomu, že jsou klíčovými prvky jakéhokoliv výběrového řízení. Na nich záleží, který z uchazečů o obsazovanou pozici bude vybrán. Podle Pechové & Šišové (2016, s. 82 – 83) jsou hodnotiteli lidé z řad manažerů, tedy přímých potenciálních nadřízených uchazeče, dále je vhodné, aby byli přítomni manažeři přímých nadřízených uchazeče, psychologové nebo externí specialisté. Účast vyšších manažerů na AC je oboustranně velmi výhodné, a to především z důvodu toho, že se vyšší manažeři prostřednictvím účasti na AC nejen sami vzdělávají, ale také se učí mít lepší pochopení pro práci svých podřízených a díky tomu své podřízené lépe posuzovat a rozvíjet.

Výběrovou komisi tedy tvoří všichni přítomní lidé mimo uchazeče. Každý z hodnotitelů by měl být kompetentní a natolik zkušený, aby skutečně vybral toho nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. Jeho příprava je nezbytně nutná. V praxi je možné využít, jak jsme si již výše zmínili, externích, ale i interních hodnotitelů. Externího hodnotitele může organizace najmout z důvodu nedostatku vlastních interních hodnotitelů (Kyrianová, 2003, s. 55). Kyrianová (2003,

s. 58) dále hovoří o hodnotitelských chybách. Uveďme si ty nejčastější. Hojně rozšířenou chybou je tzv. haló efekt, tedy první uchazečův dojem, kterým zapůsobí na hodnotitele. Dále je zapotřebí se vyhnout efektu shovívavosti a efektu přísnosti, kdy v případě, že je hodnotiteli milý některý z uchazečů, má náchylnost mu nadržovat a naopak. Stereotyp či generalizace jsou další velmi často objevující se omyly. Někteří personalisté jsou schopni zamítnout uchazeči pouze z důvodu například absolvované školy. Gruber, Kyrianová a Fonvillová (2016, s. 105 – 107) ve své publikaci také uvádějí příklady hodnotitelských pochybení. Shodují se s Kyrianovou (2003, s. 58) v uvádění haló efektu, přísnosti a shovívavosti, generalizaci (vysvětlen výše) a dále doplňují chyby jako například atribuce, projekce. Atribuce se může projevat v případě například nemoci uchazeče, kdy z pohledu hodnotitelů je pomalý, unavený, zatímco on je pouze nemocný. Projekce je jakýmsi očekáváním hodnotitele dané jeho zkušenostmi. Uvedená pochybení vedou zřídka kdy k výběru toho nejvhodnějšího uchazeče. Z toho důvodu je vhodné hodnotitele školit. Kyrianová (2003, s. 60) doporučuje využití techniky, kdy každý z hodnotitelů projde sám takovým školením, kdy jej někdo bude hodnotit. Tak si nejlépe hodnotitel vyzkouší, jaké způsoby jsou v pořádku a čeho se vyvarovat.

Výběrová komise musí být natolik zkušená, aby se eliminovalo riziko, že se vybere uchazeč, který svými kompetencemi neodpovídá pracovnímu místu. Aby organizace tomuto problému předešla, je nezbytné pracovníky v rolích hodnotitelů v této oblasti vzdělávat a dostatečně dobře je na tuto roli připravit, pakliže nemají zkušenosti. Dle Armstronga & Taylora (2015, s. 664 – 666) je třeba se na výběrový pohovor připravit dopředu a stanovit si cíle, kterých hodnotitel chce dosáhnout. V praxi to vypadá tak, že hodnotitel stanoví, jaké údaje o uchazeči chce získat, přičemž se snaží vystupovat natolik důvěryhodně, aby od uchazeče zajistil potřebné relevantní informace o svých kladech i záporech. Člen výběrové komise musí disponovat kompetencemi jako je správné položení otázek uchazeči, pochopení uchazečových odpovědí, dodržování určitého řádu při vedení pohovoru, umění mít celý pohovor pod kontrolou a uchazeče případně usměrnit v odpovědích. Doporučeno je využití zápisu poznámek.

### 3.3 Strategie AC

Výše jsme si již uvedli, že assessment centrum představuje soubor několika výběrových metod. Personalisté mají na výběr z několika možných způsobů vedení AC. Jaká metoda bude využita, je čistě na výběrové komisi. Nikde není přesně stanovené, kdy jakou z metod použít, proto si uvedeme pouze příklady možných metod vedení a k nim charakteristiku. Uvedené pořadí nemá žádnou specifickou významnost, tedy není nutné postupovat v tomto pořadí.

Dle Kocianové (2010, s. 98) a řady dalších autorů si je možné při přípravě AC volit mezi následujícími metodami a jejich kombinacemi. Analýza podkladů od uchazeče, jako je životopis, motivační dopis, různé individuálně vyplněné dotazníky, zpětné vazby od předchozích zaměstnavatelů nebo také informace od lékařů o zdravotní způsobilosti uchazečů. Hojně využívanou metodou je výběrový pohovor, dále pak testování uchazečů. Autorka také uvádí další možné využívané metody, grafologie nebo například kamerové zkoušky. Těmto dvěma metodám se však věnovat vzhledem k jejich vzácnému využívání nebudeme.

V rámci assessment centra dochází vždy k pozorování ze strany hodnotitelů, proto je tato metoda, na základě které se hodnotitelé rozhodují, který z uchazečů je tím nevhodnějším, jednou z klíčových. V podkapitole 2.4. jsme si pozorování jako metodu sběru informací o uchazeči již přiblížili.

Výběrový pohovor je jedním z klíčových prvků každého assessment centra. V praktické části této práce je pohovor také hodnocen, je popsán jeho průběh a využívané metody vedení pohovoru. O výběrovém pohovoru blíže hovoříme v podkapitole 2.4, která pojednává o jednotlivých metodách výběru uchazečů. Výběrový pohovor se při assessment centru zpravidla kombinuje s dalšími metodami výběru uchazečů. Těmi jsou například individuální úkoly zadané ze strany hodnotitelů, ale také týmové úkoly, které mají pomoci při výběru nejvhodnějšího uchazeče.

Při přípravě AC je možné využívat také hraní rolí jako metodu, která může hodnotitelům pomoci při výběru uchazeče. Hraní rolí se věnujeme v podkapitole 2.4.

Výše jsme si již uvedli, že je možné kombinovat jakékoliv metody výběru uchazečů. Je pouze důležité mít na paměti strategii celého AC a dodržovat pravidla jednotlivých metod. V opačném případě může hodnotitelům hrozit výběr nevhodného uchazeče na obsazovanou pozici.

### 3.4 Vyhodnocení AC

Po uskutečněním assessment centru dochází k vyhodnocení celého assessment centra. Nejprve se hodnotitelé musí poradit, který z uchazečů byl tím nevhodnějším na obsazení hledané pozice. Dochází tedy k **poradě hodnotitelů**, kde je nutné každého uchazeče posoudit. Proto je zapotřebí, aby se výběrová komise sešla. Hodnotitelé mají různé názory na každého z uchazečů, je tedy nutné, aby našli shodu ve výběru toho nejvhodnějšího z nich. Gruber, Kyrianová & Fonvillová (2016, s. 120 – 121) uvádí, že se porada hodnotitelů může realizovat po jednotlivých blocích nebo až na konci, záleží na předem stanovené domluvě a přípravě celého assessment centra. Posuzování každého z uchazečů by nemělo trvat déle než patnáct minut. Podle Kocianové (2010, s. 125) je záměrem porady dopracovat se k jednotlivým hodnocením uchazečů. Definitivní rozhodnutí o uchazeči záleží na vedoucím pracovníkovi potenciálního pracovníka.

Dalším krokem je **provedení výstupů** z AC, které zpravidla tvoří hodnotitelé nebo předem stanovený člověk účastnící se AC. Výstupy výběrového řízení jsou informace pro organizaci, manažery atd., kteří celou akci personálnímu útvaru zadali. Jedná se zpravidla o zápis v bodech, kde je uveden průběh AC (Kocianová, 2010, s. 126). Dle Gruber, Kyrianové & Fonville (2016, s. 130) je podstatné se již při přípravě AC předem domluvit se zadavatelem na podobě výstupu, který zadavatel očekává. Výstupy by měly vždy být uspořádané a sestavené heslovitě, nikoliv jako příliš obsáhlý text. Doporučuje se stylizovat takový výstup v kladných formulacích, pochopitelně, raději prostřednictvím textu než různých tabulek a ve výstupu by se měly uvést také veškerá zjištění, která nebyla předem stanovena, pokud mohla ovlivnit výsledek.



Nesmíme také opomenout **zpětnou vazbu**, o kterou si každý z účastníků výběrového řízení může říci. Poskytnutí takové zpětné vazby je pro uchazeče leckdy nesmírně důležité pro jeho osobní budoucí rozvoj. Gruber, Kyrianová & Fonville (2016, s. 137) uvádí, v čem je zpětná vazba pro uchazeče příznivá. Uchazeč má možnost si utřídit myšlenky a zařadit si do kontextu průběh celého dne. Aktivitu, které musel vykonat, mu možná leckdy nedávali smysl, v případě poskytnutí zpětné vazby však dokáže pochopit širší souvislosti. Jak jsme si již výše uvedli, poskytnutí zpětné vazby může být také rozvojovým nástrojem pro uchazeče. K poskytování zpětné vazby by mělo docházet vždy osobně, jak hovoří Pechová & Šišová (2016, s. 100), aby docházelo ke kontrole, do jakého rozpoložení se uchazeč po sdělení informací dostal. Telefonické oslovení uchazečů se v tomto případě nedoporučuje. Zpětnou vazbu by měl poskytovat, dle Kocianové (2010, s. 126), pakliže je to možné, odborník z řad psychologů.

Po uskutečněním AC, poradě hodnotitelů, vytvoření výstupů z AC a poskytnuté zpětné vazbě, dochází k oslovení úspěšných uchazečů, případně předání informace uchazečům neúspěšným. Podle Dudy (2008, s. 70) se neúspěšným uchazečům zasílá zamítací zpráva. Úspěšní uchazeči jsou také osloveni a pozváni na osobní schůzku, na které se ladí podmínky přijetí zaměstnance.

Po tomto kroku dochází k samotnému přijímání zaměstnanců a následně vzniku pracovněprávního vztahu. Této činnosti personálního útvaru se již nebudeme věnovat, tato aktivita již není součástí AC.

Na téma assessment centrum byly prostudovány také další elektronické zdroje na webových rozhraních, jako jsou Jobs.cz, Kariera.cz, Grafton.cz, které uvádí o metodě AC velmi podobné informace, jako jsou výše uvedené informace z publikovaných a recenzovaných zdrojů. Tyto a další servery uvádí různé rady uchazečům, jak se na takovou metodu výběru uchazečů připravit co od ní mohou čekat.

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

## 4 ASSESSMENT CENTRUM JAKO NÁSTROJ PRO VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI

V následující kapitole charakterizujeme organizaci, ve které se výzkumné šetření provádělo, jaký byl výzkumný problém společnosti, na základě něž jsou stanoveny výzkumné cíle a otázky společně s výzkumnými dílčími cíli a dílčími otázkami. V kapitole také můžeme nalézt popsání design celého výzkumu, v rámci kterého je uvedeno, jak bylo postupováno, jaká metoda výzkumu byla zvolena, jak celý výzkum probíhal a v jakém prostředí byly realizovány rozhovory a pozorování. Design výzkumu je doplněn o konkrétní dotazy, které byly položeny respondentům. V poslední části této kapitoly jsou uvedeni respondenti, kteří tvořili výzkumný soubor.

### 4.1 Výzkumný problém

Již nyní firma Pracovník s.r.o. ví, že nemá dostatek uchazečů, z kterých by si mohla vybírat vhodné uchazeče na obsazování otevřených pozic. Společnost chce vědět, zda oslovení uchazečů je prováděno dle metodiky, která je k assessment centru zpracována, jakým způsobem jsou uchazeči na výběrové řízení zváni a zda jsou manažeři s tímto procesem v souladu. Manažeři se mají vyjádřit k tomu, jakým způsobem nyní výběrové řízení probíhá, a zda by doporučili jiný způsob vedení výběrového řízení. Klíčové informace, které chce společnost vědět, mají být získané informace od uchazečů, kteří budou mít jedinečnou příležitost proces výběrového řízení ovlivnit a případně i upravit pro další uchazeče. Uchazeči se budou moci vyjádřit nejen k průběhu a jednotlivým činnostem výběrového řízení, ale také k posuzovatelům výběrového řízení. Výzkumným problémem je tedy zanalyzovat assessment centrum jako metodu výběru nových zaměstnanců na obchodní pozici, která nebude z důvodu anonymity zmiňována. Jedná se o pozici ve vybrané organizaci Pracovník, s.r.o., která má své pobočky různě po regionu. Ať to jsou pobočky většího charakteru, tedy s počtem přibližně deset zaměstnanců nebo pobočky s počtem tří zaměstnanců. Proběhne analýza již zpracovaných dokumentů společností, které budou porovnávány

s vykonávanou praxí a výše uváděnou teorií, včetně zveřejňovaného inzerátu na obsazovanou pozici. Dále budeme zkoumat, zda je assessment centrum vhodnou výběrovou metodou právě na tuto obsazovanou pozici. Zhodnocena bude také příprava celého assessment centra společně s oslovením uchazečů.

## **4.2 Popis organizace pro uskutečnění výzkumného šetření**

Následující výzkum byl zadán na zakázku ze strany společnosti Pracovník, s.r.o., která si výzkum vyžádala pouze v jednom ze svých regionů a tím jsou východní Čechy. Na každém z regionu jsou pouze tři personalisté, kteří uskutečňují výběrové řízení na obsazovanou pozici. Firma má 5 regionů, které si žijí vlastním životem, avšak jsou metodická pravidla, která musí dodržovat každý region bez rozdílu. Tato metodická pravidla jsou ukotvena v elektronické podobě na intranetu společnosti a mají k těmto datům přístup všichni zaměstnanci, kteří s konkrétní problematikou mají cokoliv společného. V rámci personálního úseku pracuje také na každém z regionů nadřízený těchto personalistů, který zpravidla vybírá uchazeče na vyšší pozici v regionu, než je námi uváděná pozice. Společnost Pracovník s.r.o. podniká v segmentu služeb a pracuje v ní několik tisíc zaměstnanců. Obsazovanou pozicí, ke které se váže tento výzkum, je obchodní pozice potřebná na jednu z poboček v rámci regionu. Pro společnost Pracovník s.r.o. je nesmírně důležitý rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání. Assessment centrum společnost vnímá jako výborný nástroj pro rozvoj především těch, kteří AC vedou. Hodnotiteli na jednotlivých AC jsou vždy potenciální nadřízení pracovníka, který se vybírá na obsazovanou pozici, a zároveň jeden z personalistů, který je na každou oblast v rámci regionu přiřazen. Nyní se AC neúčastní další hodnotitelé, pouze výjimečně se účastní juniorní personalisté nebo manažeři, kteří se potřebují učit, jak vést AC. V případě, že se AC pro nedostatek uchazečů nekoná, dochází k dohodě mezi personalisty a manažery uskutečnit pouze pohovory. Zřídka se stane, že se výběrové řízení posune na pozdější termín a čeká se na dostatečný počet uchazečů. Pro region a jednotlivé pobočky je zcela zásadní mít co nejrychleji obsazené volné pozice, nicméně k obsazení

nedochází, pokud se do výběrového řízení nepřihlásí vhodný uchazeč. Společnost Pracovník s.r.o. chce mít obsazené volné pozice takovými uchazeči, kteří budou nejen kompetentními pro výkon dané pozice, ale také budou loajálními a motivovanými zaměstnanci, kteří budou vykonávat práci s určitým nadšením a především bez potřeby ze společnosti odejít. Nábor je nyní ve společnosti palčivým tématem zejména proto, že personalisté cítí nedostatek uchazečů na trhu práce. Jak si budeme níže uvádět, nedostatek uchazečů je jedním z klíčových faktorů samotného konání AC.

### 4.3 Výzkumné cíle a otázky

Výzkumné cíle jsou klíčovým faktorem celého výzkumu, jak uvádí Švaříček & Šedová (2014, s. 63). Dle nich se cíl také musí tímto způsobem formulovat. Je zapotřebí zvážit, komu je výzkum určen a kdo na něm participuje.

Vzhledem k tomu, že je celý výzkum prováděn na zadání objednatele, firmy Pracovník s.r.o., jsou i výzkumné cíle a výzkumné otázky formulovány s ohledem na zadání zadavatele. Výzkumník doplnit tyto cíle o cíle spojené s touto prací tak, aby byl splněn hlavní výzkumný cíl.

**Hlavní výzkumný cíl:** Popsat, jak metodu assessment centra využít pro výběr nových pracovníků a rozvoj kompetencí všech účastníků assessment centra.

**Dílčí výzkumné cíle:**

- a) *Stanovit, zda dokumenty společnosti vztahující se k assessment centru odpovídají prováděné praxi.*
- b) *Stanovit, zda dokumenty společnosti vztahující se k assessment centru odpovídají uváděné teorii.*
- c) *Vymezit požadavky na obsazovanou pracovní pozici.*
- d) *Definovat kroky předvýběru uchazečů na obsazovanou pozici.*
- e) *Zjistit, jak probíhá příprava assesement centra.*
- f) *Identifikovat slabé a silné stránky inzerátu na obsazovanou pracovní pozici.*
- g) *Vymezit průběh oslovení uchazečů na obsazovanou pozici.*

- h) Určit silné a slabé stránky assessment centra.*
- i) Zjistit, jaké spatřuje assessment centrum bariéry pro výběr uchazeče na obsazovanou pozici.*
- j) Vymezit průběh pohovoru s uchazečem.*
- k) Určit, jak probíhá zpětná vazba uchazečům.*
- l) Zjistit, jaká metoda je vhodná pro výběr obsazované pozice.*

**Hlavní výzkumná otázka:** Jak metodu assessment centra využít pro výběr nových pracovníků a rozvoj kompetencí všech účastníků assessment centra?

**Dílní výzkumné otázky:**

- a) Odpovídají dokumenty společnosti vztahující se k assessment centru prováděné praxi?*
- b) Odpovídají dokumenty společnosti vztahující se k assessment centru uváděné teorii?*
- c) Jaké jsou požadavky na obsazovanou pozici?*
- d) Jaké jsou kroky předvýběru uchazečů na obsazovanou pozici?*
- e) Jakým způsobem probíhá příprava assessment centra?*
- f) Jaké jsou silné a slabé stránky inzerátu na obsazovanou pracovní pozici?*
- g) Jak probíhá oslovení uchazečů na obsazovanou pozici?*
- h) Jaké jsou silné a slabé stránky assessment centra?*
- i) Jaké spatřuje assessment centrum bariéry pro výběr uchazeče na obsazovanou pozici.*
- j) Jak probíhá pohovor s uchazečem?*
- k) Jakým způsobem probíhá zpětná vazba uchazečům?*
- l) Jaká je vhodná metoda výběru obsazované pozice?*

#### **4.4 Design výzkumu**

Výzkum bude uskutečněn pomocí metodologického přístupu případové studie za pomoci využití studia interních dokumentů společnosti vztahujících

se k problematice assessment centra, pozorování a rozhovorů s účastníky AC, kteří tvoří respondenty empirického výzkumu. Případová studie je, jak uvádí Švaříček & Šedová (2014, s. 98), komplexní pohled na problém s využitím vícero pomocných nástrojů, jako je právě studium dokumentů, rozhovor s respondenty nebo také například pozorování. Hlavní devízou, jak uvádí Švaříček & Šedová (2014, s. 65) tohoto typu výzkumu je objevení nových informací o zkoumaném problému. Z tohoto důvodu byla také tato metoda zvolena vzhledem k očekávaným informacím ze strany zadavatele. Společnost Pracovník s.r.o. zadala jasnou představu o termínu, kdy má být výzkumník na assessment centru přítomen. V tomto termínu se však realizovalo pouze jedno assessment centrum. Představa personalistů byla udělat, kdykoliv se bude uváděná obchodní pozice obsazovat, assessment centrum. Z této představy však vždy sešlo vzhledem k počtu uchazečů, kteří by se výběrového řízení měli účastnit. Na místo assessment centra byly realizovány pouze pohovory s uchazeči, kterých výzkumník nebyl účasten. Výzkumník tedy byl po dobu 4 měsíců v kontaktu s vedoucí personalistkou, která mu byla k dispozici a plánovala možnost se assessment centra zúčastnit. Na assessment centru, které bylo jako jediné realizováno, byl výzkumník přítomen jako pozorovatel a zároveň provedl rozhovory, o kterých hovoříme níže v textu. Všechny tři pomocné nástroje pro případovou studii jsou neméně důležité, jsou tedy v hierarchii na stejné úrovni.

Nejvhodnějším typem případové studie byl zvolen případ s vloženými jednotkami analýzy. Hendl & Remr (2017, s. 203) jej charakterizují jako případovou studii, ve které se můžeme setkat se zajímavými prvky, kdy některé z nich musíme podrobněji analyzovat. V našem případě se jedná o analýzu procesu již fungujícího assessment centra, která je doplněna o celkovou strategii řízení lidských zdrojů v organizaci, přičemž jsme provedli analýzu již zmíněných dokumentů organizace, pozorování a rozhovory s respondenty.

Do veškerých interních materiálů společnosti jsme nahlédli za přítomnosti personalistů. Analýza těchto dokumentů společnosti Pracovník s.r.o. tedy trvala přibližně týden. Dokumenty jsou k dispozici ve společnosti pouze v elektronické

podobě buď jako souvislý text na intranetu, nebo jako sdílené dokumenty napříč republikou zpravidla ve velmi objemných souborech. Do dokumentů, které nejsou veřejně dostupné, bylo za přítomnosti personalistů nahlédnuto a byly vytaženy podstatné informace k prováděným výběrovým řízením. Dokumenty se vztahují nejen k problematice assessment centra, ale také k celkové problematice lidských zdrojů, práci personalistů a výběru uchazečů jako takovému. Jednalo se o dokumenty:

- Lidé a kultura společnosti Pracovník s.r.o.
- Lidské zdroje pro zaměstnance
- Výběr nových kolegů do týmu
- Inzerát na obsazovanou pozici
- Realizace výběrového řízení

Před uskutečněným assessment centrem byly provedeny rozhovory s manažery potenciálních pracovníků, kteří byli na assessment centru přítomni. Dále byly zrealizovány hovory s personalisty, kteří vedou assessment centra v rámci regionu. Byli osloveni všichni personalisté, kteří mají s výběrem pracovníků jakoukoliv spojitost v rámci regionu, dle požadavku zadavatele. Rozhovory s uchazeči byly provedeny ve dvou časech. Nejprve byly uskutečněny rozhovory s uchazeči, kteří se umístili po poradě hodnotitelů po bloku představení se a týmového úkolu na posledních příčkách, tedy s uchazeči, kteří nepokračovali dále ve výběrovém řízení. Poté byly uskutečněny rozhovory s uchazeči, kteří navíc absolvovali pohovor s manažery a personalistou. Zvoleným typem rozhovoru byl hloubkový rozhovor. Assessment centra se zúčastnilo celkem 8 uchazečů, jeden z uchazečů nebyl ochoten poskytnout rozhovor. Uváděným důvodem byl nedostatek časových možností. Ostatních 7 uchazečů rozhovor poskytlo.

AC bylo uskutečňováno pro dvě samostatné pobočky, které jsou svou vzdáleností velmi blízké, uchazeči o této skutečnosti byli informováni. AC bylo zahájeno představením přítomných hodnotitelů a představením výzkumníka a vysvětlení jeho role. Nikdo z přítomných se nad touto skutečností nepozastavil.



Výzkumník byl přítomen na celém assessment centru, proto bude využit i jeho úhel pohledu z provedeného pozorování. Pozorování proběhlo na jedné z poboček Pracovník s.r.o. Jak uvádí ve své publikaci Švaříček & Šedová (2014, s. 142 – 146) je vhodnou metodou sběru dat také zúčastněné pozorování, jehož výhodou je možnost pochopit celou souvislost problematiky. Dále autoři rozlišují přímé a nepřímé pozorování, strukturované a nestrukturované pozorování, otevřené a skryté pozorování. Přímé pozorování spočívá v tom, že výzkumník je přímo součástí jevu, který zkoumá. Nepřímé se uskutečňuje například ze záznamu zkoumaného jevu. Strukturované pozorování tkví v předem stanovených jevech, které se pozorují. Nestrukturované pozorování se zakládá na tom, že dopředu nejsou stanoveny jevy, které se objeví. Otevřené pozorování znamená, že všichni jsou si vědomi, že pozorovatel je výzkumníkem, naopak skryté pozorování znamená, že výzkumník není odhalen a ostatní netuší, že je výzkumníkem, tedy pozorovatelem.

V našem výzkumu je tedy využito pozorování přímé, nestrukturované a otevřené. Výzkumník tak byl součástí celého výzkumu, dopředu před assesment centrem měl stanoveny dotazy na uchazeče, nastudovanou teorii, na základě které se snažil pochopit počínání zúčastněných osob. Při probíhajícím AC byl výzkumník představen a vysvětlen význam jeho přítomnosti.

Na assessment centru byly použity připravené dokumenty ze strany personalisty, které z důvodu anonymity nebudou k této práci přiloženy. Analýze těchto dokumentů se nebudeme věnovat, jedná se pouze o podpurné materiály, které každý z personalistů používá, jak uzná za vhodné. Jednalo se o dokumenty:

- Assessment center – Představení
- Zadání týmového úlohy
- Individuální úloha

V přípravě na analýzu assessment centra byly vymezeny následující dotazy pro respondenty. Personalistům a manažerům (čili hodnotitelům) byly položeny odlišné dotazy než uchazečům, a to z důvodu jiné, dalo by se říct i protikladné, role

v rámci AC. Zároveň zadavatel pracovní nabídky vznesl požadavek na zjištění názoru uchazečů na uveřejněnou nabídku, jak by zhodnotili její formu, obsah a jaké bylo její celkové působení na ně, názor ze strany hodnotitelů nebyl požadován (hodnotitelé byli totiž zadavateli inzerátu).

Dotazy na respondenty jsou ve dvou kategoriích. Pro uchazeče byly zvoleny jiné formulace dotazů vzhledem k cílům této práce. Dotazy se prolínají v oblasti hodnocení proběhlého assessment centra a v návrhu jiné metody výběru uchazečů. Zvláštní dotazy pak byly připraveny a vyhodnoceny pro pochopení a doplnění informací ze studia dokumentů společnosti a vyhodnocení teoretického rámce a tím také pro splnění cílů této práce.

Dotazy jsme zvolili s odkazem na dílčí cíle uvedené v podkapitole 4.3 této práce, abychom tyto cíle mohli dosáhnout.

#### **Dotazy položené personalistovi/manažerovi:**

- a) Jak se připravujete na assessment centrum?
- b) Kdo připravuje jednotlivé kroky assessment centra?
- c) Jaké slabé stránky na AC byste definoval/a?
- d) Jaké silné stránky na AC byste definoval/a?
- e) Co hodnotíte na průběhu AC pozitivně?
- f) Co hodnotíte na průběhu AC negativně?
- g) Jak hodnotíte metodu výběru assessment centrum na obsazovanou pozici?
- h) Jakou jinou metodu byste navrhoval/a?
- i) Co je cílem dotazů pokládaných uchazečům při rozhovoru?

#### **Dotazy položené uchazečům:**

- a) Jak na Vás působil inzerát o obsazované pozici?
- b) Co konkrétně Vás na inzerátu oslovilo?
- c) Co Vás odrazovalo?
- d) Jak hodnotíte průběh celého assessment centra?
- e) Co byste ponechala?

- f) Co byste doporučila udělat příště jinak?
- g) Jak hodnotíte jednotlivé činnosti?
- h) Jak na Vás působili hodnotitelé, kteří vedli výběrové řízení?
- i) Jakou jinou metodu výběrového řízení byste preferoval/a?

Podle Švaříčka & Šedové (2014, s. 160) je jedním z nejčastěji využívaných hloubkových rozhovorů takzvaný polostrukturovaný rozhovor, který spočívá v tom, že si výzkumník předem stanoví konkrétní dotazy na respondenty. Autoři dále uvádí, že je nutné využívat v celém průběhu výzkumného šetření určité spektrum správně využitých dotazů. Vše záleží na zkušenosti výzkumníka. Hloubkový rozhovor je tvořen nejen ze samotného rozhovoru s respondentem, ale tvoří jej také přepis celého hovoru.

V rozhovorech je tedy zvolenou metodou sběru dat hloubkový rozhovor, výzkumník respondenty oslovil, rozhovor nahrál a poté jej přepsal. Rozhovory trvaly od 2:17 minuty do 14:54 minut. Nejméně obsáhlé hovory se uskutečnily především s těmi respondenty, kteří nepokračovali dále do výběrového řízení. Nejobsáhlejšími rozhovory z pohledu času byly rozhovory s manažery a personalisty. Souhlas s nahráváním byl formulován takto: „Mohu Vás požádat o souhlas s nahráním tohoto rozhovoru pro účely výzkumu na téma assessment centrum?“ Všichni respondenti souhlas výzkumníkovi poskytli, souhlas je také součástí všech rozhovorů, jak v nahrané, tak v psané podobě. V rámci rozhovorů byly využity doplňující dotazy s ohledem na respondentovi odpovědi. U každého z respondentů se jednalo o jiné formulace dotazů, které nejsou uváděny, avšak mají sloužit k celkovému pochopení problematiky.

Celé assessment centrum trvalo přibližně 4,5 hodiny. První první blok představení a týmový úkol trval přibližně 2 hodiny. Poté proběhla přestávka o celkové délce 15 minut, kterou personalisté využili jako poradu na zhodnocení jednotlivých uchazečů. Po této přestávce došlo k informování uchazečů, kdo pokračuje ve výběrovém řízení dál a kdo byl po první části výběrového řízení neúspěšný. O jednotlivých krocích assessment centra a jeho průběhu byly uchazeči informováni

předem již na začátku AC. Do další části, tedy pohovorů, je pozváno z celkových 8 uchazečů 5 uchazečů. Tito uchazeči jsou vyzváni, aby si provedli přípravu na pohovor ve formě individuální úlohy, o které hovoříme výše. Každého z uchazečů si hodnotitelé zvou jednotlivě na individuální pohovor do vedlejší místnosti. U jednotlivých pohovorů je taktéž přítomen výzkumník, který sedí bokem od účastníků výběrového řízení a pouze si zapisuje informace nutné k vyhodnocení celého assessment centra jako výběrové metody obsazované pozice. Po pohovoru uchazeče s hodnotiteli dochází k rozhovoru výzkumníka s uchazečem. Uchazeč poté opouští budovy společnosti s informací, že bude kontaktován přibližně do 14 dnů s výsledkem výběrového řízení. Rozhovory s výzkumníkem byly provedeny v samostatné místnosti tak, aby byla zaručena anonymita jednotlivých odpovědí.

Švaříček & Šedová (2014, s. 109) rozeznávají dva typy analýzy a interpretace dat, a to deskriptivní, jejíž podstatou je pouze popis jevů a interpretativní, kdy je záměrem jevy objasnit. Ve výzkumu této práce je využita deskriptivní analýza a interpretace dat, tedy budeme jevy pouze popisovat.

#### **4.5 Výzkumný soubor**

Respondenty jsou v tomto výzkumu personalisté, kteří standardně vedou assessment centrum, a kteří jej také připravují. Personalisté, kteří obsazují konkrétní pozici v organizaci, jsou vždy pouze tři na konkrétním regionu, jak jsme již výše uvedli. Našeho výzkumu se zúčastnil také manažer personálního útvaru na regionu, který obvykle námi popisovanou obchodní pozici neobsazuje, pouze zastupuje v případě nepřítomnosti některého z personalistů. Jeho práce spočívá v obsazování výše postavených pozic v rámci regionu, avšak jeho zkušenosti a znalosti jsou pro náš výzkum také velmi důležité především z toho důvodu toho, že musí znát práci svých podřízených a stanovené standardy v rámci společnosti Pracovník, s.r.o. AC se v našem případě zúčastnili také manažeři potenciálních zaměstnanců, těmto pracovníkům byly položeny stejné dotazy jako personalistům. Protože personalisté očekávají velmi pečlivou analýzu assessment centra, jsou výzkumníkovi k dispozici a velmi rádi na této

aktivitě participují. Respondenti budou anonymizovaní z důvodu anonymizování celého provedeného výzkumu.

**Respondenty jsou:**

Číslo rozhovoru	Respondent	Pozice
1	Trautenberk (T)	Manažer týmu
2	Sojka (So)	Manažer týmu
3	Kuba (Ku)	Personalista
4	Hajný (Ha)	Personalista
5	Anče (A)	Personalista
6	Krakonoš (Kr)	Personalista
7	Šmudla (Šm)	Uchazeč
8	Prófa (P)	Uchazeč
9	Kejchal (Ke)	Uchazeč
10	Rejpal (R)	Uchazeč
11	Stydln (S)	Uchazeč
12	Štístko (Št)	Uchazeč
13	Dřimal (D)	Uchazeč

Jména respondentů jsou zvoleny dle uvážení výzkumníka a postav, které evokují buď manažera, bez ohledu na jeho schopnosti a dovednosti, nebo pomocníka lidem, tedy personalistu, opět bez ohledu na jeho schopnosti a dovednosti. Jména uchazečů byly zvoleny takto pouze z důvodu jejich počtu. Zvolení jmen nemá nikoho jakkoliv napadnout nebo urazit. Při doplnění informací o počtu let praxe v oboru se výzkumník rozhodl, že tyto informace nezveřejní z důvodu příliš velkých rozdílů počtu let praxe

mezi respondenty a velikostí výzkumného souboru. Hrozilo by odtajnění jednotlivých respondentů, a to si vzhledem k informacím, které při rozhovorech padly, nemůžeme dovolit.

Respondenti se pohybovali od věku 25 let do věku 61 let. Věk však v odpovědích nehraje žádnou roli, proto není u jednotlivých respondentů věk uváděn. Vzhledem k tématu práce nejsou rozlišováni respondenti ani z pohledu pohlaví, v následujícím textu bylo i pohlaví jednotlivých účastníků AC kvůli anonymizaci přiřazeno náhodně.

## 5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Jako design výzkumu byla zvolena případová studie. Tedy jak jsme již výše uvedli, byly zkoumány dokumenty společnosti vztahující se k řízení lidských zdrojů, práci personalistů a samotnému assessment centru. Prostřednictvím analýzy dokumentů společnosti, pozorováním přítomností výzkumníka na assessment centru a realizací rozhovorů s respondenty byla data zanalyzována a následně popsána v textu. Níže v textu jsou uvedeny pohledy výzkumníka a jeho zkoumání textů a pozorování v průběhu celého prováděného výzkumu. Dále výzkumník níže v textu pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování zanalyzoval rozhovory s respondenty. Bylo využito otevřeného kódování, prostřednictvím kterého byl text analyzován pomocí jednotlivých kódů, kdy tyto kódy vždy odpovídají jednotlivým sekcím, odstavcům, slovům, oblastem, vždy dle obsahu textu. Ukázka kódování je přiložena k této práci pod názvem „Příloha č. 1: Ukázka kódování“. Následně byly kódy řazeny do jednotlivých kategorií dle podobnosti jejich významu. Ukázky dokumentů společnosti, jak jsme si již uvedli v kapitole 4, nejsou přiloženy z důvodu zachování anonymity společnosti.

### 5.1 Postup zvolený pro případovou studii

Na základě poptávky zadavatele jsme nejprve nahlédli do dokumentů společnosti, v kterých jsme našli veškeré informace k náplni práce personálního útvaru a k požadavkům kladeným na nejvhodnějšího uchazeče pro zvolenou pracovní pozici. V dokumentech jsme také dohledali rozdělení různých metod výběru uchazečů, nicméně bez jejich popisu.

Z těchto důvodů jsme byli nuceni zvolit další metodu sběru dat, a tou byla účast na assessment centru, kde jsme provedli pozorování a požádali jednotlivé uchazeče o rozhovory. Tyto metody nám doplnily celkový pohled na problematiku a bylo tak možné sestavit celistvou případovou studii.

Pozorování se věnujeme zejména v podkapitole 4.3 této práce, proto jej na tomto místě nebudeme dále specifikovat.

Uskutečněné rozhovory byly analyzovány prostřednictvím kódů, které byly následně řazeny do kategorií. Rozhovorů se zúčastnili personalisté, manažeři, ale i uchazeči o obsazovanou pozici. V průběhu kódování a následného řazení do kategorií jsme hledali podobnosti u všech respondentů, tedy v čem se nám respondenti shodují v pohledu na problematiku. V příloze č. 2 této práce uvádíme kategorie, které vzešly u všech respondentů, společně se stanovenými kódy, pomocí kterých jsou v jednotlivých rozhovorech pro výzkumníka snadno dohledatelné. Jedná se o 14 kategorií uváděných společně s kódy, které jsme si v rámci analýzy rozhovorů stanovili na základě jejich podobnosti a četnosti výskytu v uskutečněných rozhovorech.

#### **Kategoriemi jsou:**

- a) **Senzační tah** – do této kategorie řadíme vše, co se jeví vzhledem k AC jako mimořádně dobré rozhodnutí, spadá sem tedy například možnost porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou, poutavá forma inzerátu nebo atraktivita konkrétní obsazované pozice.
- b) **Zvláštní pocity** – v této kategorii můžeme nalézt vše, co ať už cíleně nebo přirozeně ovlivňuje pocity účastníků, patří sem empatie zúčastněných k sobě navzájem, navození příjemné atmosféry, kterou i takto uchazeči vnímají, ale také obavy, které jsou při výběrovém řízení naprosto opodstatněné.
- c) **Ukaž, co umíš** – tato kategorie je charakterizována kompetentností jednotlivých účastníků AC, zařadili jsme sem nejen kompetenci uchazeče vykonávat danou pracovní pozici, ale také schopnosti a zkušenosti personalistů a manažerů.
- d) **Vstříc pokroku** – čili využití nejmodernějších technologií, které se nabízejí k oslovení co nejširšího spektra uchazečů společně s efektivním vedením AC.
- e) **Firma a její tradice** – uchazeče zaujalo renomé firmy a také konkrétní nabízená pozice, tomu nahrává i to, že se manažeři snaží vytvořit příjemné prostředí, a co nejvíce usnadnit adaptaci nového pracovníka.



- f) **Moment překvapení** – tato kategorie spočívá v tom, že hodnotitelé do poslední chvíle nevědí, kdo se nakonec assessment centra zúčastní – stává se, že uchazeči bez omluvy nedorazí, dorazí zcela nekompetentní lidé nehodící se pro obsazovanou pozici, častým problémem je, že se přihlásí malý počet uchazečů.
- g) **Novodobá možná podoba AC** – tato kategorie zahrnuje vše, co může zefektivnit výběr uchazečů na danou pozici, AC se zdá být nejlepším nástrojem výběru uchazečů.
- h) **Charakteristika osoby** – kódy v této kategorii popisují jednotlivé osobnosti, jejich vlastnosti, jejich působení na ostatní účastníky AC a jejich chování k nim. Zohledňuje například přístup hodnotitelů k jednotlivým uchazečům, zároveň odráží i pravou osobnost uchazeče.
- i) **Úspora času** – charakteristické pro tuto kategorii je, že formulována více z pohledu hodnotitelů. Úsporu času spatřujeme v pomoci asistentky personalistů, v pomoci personalistů manažerům, v časové nenáročnosti AC z pohledu hodnotitelů, kdy během jediného dne prověříme kompetence velkého počtu uchazečů. Jediné, kde se zde zobrazuje pohled uchazeče, je v jednoduchosti a rychlosti odpovědi na inzerát.
- j) **Průběh výběrového řízení** – tato kategorie popisuje skutečný průběh výběrového řízení s jeho celou předem stanovenou strategií. Počínaje definováním očekávaných kompetencí uchazečů, rolemi jednotlivých hodnotitelů, odráží se také v nastavením uvolněném průběhu celého AC a potřebě udržení již používaného standardu. Součástí výběrového řízení je i třídění životopisů a také konečné slovo přímého nadřízeného ve výběru toho nejvhodnějšího uchazeče.
- k) **Času není nikdy dost** – v této kategorii hovoříme o vytíženosti personalistů a jejich potřebě lepší časové efektivity, kdy se personalisté snaží předejít malému počtu příchozích uchazečů na AC prostřednictvím telefonátu přihlášeným

uchazečům den předem. Hodnotí také časovou náročnost AC z pohledu uchazečů.

- l) Četnost AC** – kódy zařazenými do této kategorie popisujeme problematické chování uchazečů, kteří se bez omluvy nedostaví na AC, a tím znemožňují jeho konání, kdy personalisté z důvodu nedostatku uchazečů přistupují k pohovorům. Uchazeči proto nemají možnost získat zkušenosti s takto vedeným výběrovým řízením, metodou AC.
- m) Zhodnocení účastníků AC** – z této kategorie nám vzešel poznatek, že nejlepší uchazeč není vždy tím nejvhodnějším, například proto, že nezapadne dobře do týmu, je příliš velkým individualistou nebo nedisponuje potřebnými kompetencemi. Ke zhodnocení dochází oboustranně, tedy hodnotí jak hodnotitelé uchazeče, tak i uchazeči hodnotitele. V našem případě byli hodnotitelé uchazeči posuzováni velmi kladně.
- n) Rozvoj účastníků AC** – tato kategorie je z hlediska naší práce tou nejpodstatnější. Ukazuje důležitost jednotlivých kroků AC, jakými jsou například hraní rolí, schopnost týmové spolupráce nebo získání pohledu sama na sebe. Měla by prokázat originalitu všech účastníků v přístupu k jednotlivým činnostem v průběhu AC, poskytnout dostatečnou zpětnou vazbu a vůbec celkově rozvíjet osobnost účastníka AC.

Na základě výše uvedených kategorií budou vloženy pohledy respondentů do celkového utvoření představy o průběhu výběrového řízení. Protože se věnujeme případové studii, nebudou rozhovory zvlášť zanalyzovány, ale budou sloužit jako celkový obraz vztahující se k cílům této práce.

## **5.2 Interpretace výsledků z analýzy všech metod sběru dat**

Designem výzkumu, jak jsme si již výše uvedli, je případová studie. V našem případě je v rámci případové studie zpracováno studium dokumentů vztahujících se k řízení lidských zdrojů, práci personálního útvaru a assessment centru, pozorování za naší přítomnosti na jednom z AC a jsou také zanalyzovány rozhovory s respondenty.

Dle Švaříčka a Šedové (2014, s. 98) se při případové studii interpretují takto zanalyzovaná data společně a hledají se souvislosti.

V následující podkapitole proto budeme propojovat studium dokumentů společně s provedeným pozorováním a uskutečněnými rozhovory, je-li to možné vzhledem k poskytnutým údajům.

Ve společnosti Pracovník s.r.o. je úsek lidských zdrojů přímo podřízen předsedovi představenstva celé společnosti. Strategie a cíle řízení lidských zdrojů jsou úzce spjaty s celkovou strategií společnosti, a ta spočívá především v tom, aby všichni zaměstnanci měli rádi lidi, byli ochotni spolupracovat napříč celou společností a důvěřovali tomu, čemu se společnost věnuje (Lidé a kultura, 2019, B). Společnost Pracovník s.r.o. tedy zcela naplňuje standardy dle teorie, kterou jsme si uvedli v teoretické části této práce v podkapitole 1.2. Stejně tak má společnost vytvořeno poslání i vizi, kterými se řídí a které jsou snadno dohledatelné na intranetu společnosti pro každého zaměstnance. Na AC bylo zřejmé, že hodnotitelé vybírají zaměstnance tak, aby tato základní pravidla společnosti byla dodržena. Tedy, aby uchazeči disponovali kompetencemi, které naplní strategii společnosti. Pro respondenty byla v rozhovorech klíčová společnost Pracovník s.r.o. a její tradice. Při kódování jsme také nazvali celou kategorii „**Firma a její tradice**“. Pro manažery je samozřejmostí pomáhat svým podřízeným při adaptaci, jak uvádí Trautenberk (T.50): „...obchod, když člověk chce a má ten postoj, tak ho dokážeš naučit.“ Firemní tradice také spočívají ve standardech, které napříč republikou zaměstnanci dodržují. Jakmile se tvoří jakákoliv nová strategie, sejdou se ti zaměstnanci, kterých se problematika týká, následně rozebírají, jakým způsobem bude celá organizace postupovat. Zde můžeme uvést příklad, který uvádí respondent Kuba (Ku.23): „*Dělali jsme to vlastně všichni jako náboráři, vlastně za celou Českou republiku. S tím, že vlastně jsme se na centrále potkali a řekli si, co by tam asi tak mělo být. Takže máme nachystané noty, podle kterých bysme měli jet všichni.*“ Je tedy zřejmé, že nejen pro manažery, ale také pro personalisty je klíčová role firemní strategie a kultury. Pro uchazeče je firma její tradice neméně důležitá, jak uvádí Rejpal: „*Určitě vlastně náplň práce. A hlavně, že je to Vaše společnost.*“

Ve společnosti Pracovník s.r.o. je personální útvar zodpovědný především za činnosti: tvorba mezd a personální oblast (například evidence docházky a dovolené, změna dat o zaměstnancích atd.), nábor zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, odměňování a benefity, případně tvorba různých evidencí pro pracovní účely (Lidské zdroje, 2019, C). V těchto činnostech společnost působí dle výše uváděné teorie v podkapitole 1.3.

Na základě studia dokumentů společnosti bylo také zjištěno, že personální útvar vykonává různé další činnosti jako je například administrativa spojená se zaměstnáváním pracovníků, inklinuje k tzv. business partnerství v regionech společnosti, poskytuje v regionech služby manažerům společnosti a personalisté se snaží pracovat nejen jako šířitelé nových postupů a standardů, ale také jako reformátoři. Všechny tyto činnosti se shodují s uváděnou teorií v podkapitole 1.3 této práce. Bylo na základě studia dokumentů také zjištěno, že téměř všechny výše uvedené činnosti jsou prováděny prostřednictvím partnerů, v našem případě personalistů, působících v jednotlivých regionech společnosti. Požadavky na jakékoliv činnosti směrem z centrály a k centrále jsou směřovány pouze na tyto pracovníky (Lidské zdroje, 2019, C). Můžeme tedy zhodnotit, že tyto činnosti se shodují s činnostmi uváděnými v teorii v podkapitole 1.3. Zaměstnanci společnosti Pracovník s.r.o. postupují dle stanovených pravidel na základě těchto dokumentů vytvořených ze strany společnosti.

Jednou z kategorií, kterou uvádíme v podkapitole 5.1, je „**Úspora času**“. Personalisté a jejich asistentky jsou vnímáni manažery jako pomocníci, kteří především šetří čas. Jak uvádí v rozhovoru Trautenberk (T.64), který odpovídá na otázku, kdo připravuje celé AC: „HR, většinou je to nachystané z HR“, ke stejné problematice se nám vyjádřil i druhá z manažerů, Sojka (S.6), která se vyjadřuje k tomu, kdo připravuje jednotlivé kroky a dotazy na AC: „Hlavně se ptá personalista, nám dává možnost až v druhém kole.“

K analýze vytváření pracovního místa a personální plánování k pozici, ke které se vztahuje celá tato práce, v současné době téměř nedochází. Na každou

pobočku dané společnosti jsou jasně předdefinované požadavky s počtem pracovníků a dovednostmi, kterými musí disponovat, o nichž budeme hovořit níže v textu. Je předem dané, komu je pracovník podřízen a jaké činnosti jsou v jeho kompetencích. Existují manuály pro nově příchozí zaměstnance, které usnadňují vstup do společnosti – k analýze těchto dokumentů však nedošlo především z důvodu předmětu této práce. Personální plánování probíhá zpravidla na úrovni centrály, která poté do jednotlivých regionů informace a stanoviska předává. Jde především o činnosti spojené se vzděláváním zaměstnanců, jejich odměňování a stanovení ideální kvartální produktivity na jednotlivé členy poboček. Personální útvar ve společnosti Pracovník s.r.o. provádí řadu dalších činností, kterým se s ohledem na téma práce nebudeme věnovat (Lidské zdroje, 2019, C). Veškeré činnosti v organizaci jsou prováděny na základě stanovených pravidel v tomto dokumentu společnosti. Pozorováním tato činnost nemohla být viditelná a nikdo z personalistů neuvedl jasně daná pravidla k plánování pozic, ani analýze a vytváření pracovního místa. Zde se praxe liší od stanovené teorie uváděné v teoretické části této práce v podkapitole 1.4.

Výběrovému řízení se věnuje celá sekce na intranetu společnosti. Pro všechny zaměstnance jsou však dostupné pouze některé informace. Konkrétní informace k výběrovým řízením, tedy například kompetence potřebné na jednotlivé pozice, uveřejněny nejsou. Jsou možné pouze vyčíst z inzerátu na jednotlivá pracovní místa v podobě popisu pracovního místa, inzerátu se budeme věnovat níže v textu. Tyto informace nejsou zřejmě dostupné z toho důvodu, že každý manažer si na svého pracovníka tvoří konkrétní seznam požadavků, jaké kompetence jsou pro něj důležité. V teoretické části této práce v podkapitole 2.1 je doporučeno mít vždy aktuální požadavky na pracovníka, s touto teorií se praxe shoduje.

K vymezení kompetencí k obsazované pozici došlo zčásti v uskutečněných rozhovorech a dále v uveřejněném inzerátu. Celá kategorie s názvem „**Ukaž, co umíš**“ nám dokazuje, jak jsou kompetence všech zúčastněných důležité. Téměř všichni respondenti hovořili o určitých kompetencích, například personalistka Anče (A.22): „*Kompetence jsou jednoznačný. Styk s klientem, ideálně prodej čehokolivo, měla by tam*

*být určitá znalost, ta tvrdá kompetence je maturita, protože bez maturity nebereme nikoho... No a samozřejmě je tam limit i prachy...*“ Rovněž je důležitá kompetentnost hodnotitelů, ke které uvádíme pohled jednoho z manažerů, Trautenberk (T.64) říká: *...tam je pak, ale důležité, kdo to výběrové řízení z HR dělá. Tam jsou pak obrovské rozdíly mezi těmi kompetencemi těch lidí a vůbec to, jak jsou důslední v těch věcech, ty věci od nich získat.*“ Ke stejnému názoru se kloní jeden z personalistů, Krakonoš (Kr.46): *„...že bysme upřednostnili nějakou rychlost, ale to je spíše o těch, co vybírají.*“ Řada respondentů se shodla na tom, že je nutné si předem stanovit, jakými kompetencemi musí uchazeč disponovat, personalista Hajný (Ha.85) se vyjádřil následovně: *„Tak já myslím, že obecně máme ve firmě nějaké kompetence, které chceme od těch uchazečů. Takže prostě s tím tam jdeme a ten manažer si potom stanoví, co třeba navíc nebo co konkrétně by od toho svého uchazeče chtěl.*“ Na základě pozorování bylo zjištěno, že hodnotitelé v průběhu celého AC chtějí u uchazečů vidět projev kompetencí, které si definovali. Avšak AC se zúčastnilo více lidí, kteří potřebnými kompetencemi disponovali a manažeři se při poradě nemohli rozhodnout, který z uchazečů je ten pravý pro pokračování dále do dalšího kola, a to do pohovoru, proto pokračovalo raději více uchazečů dál. Nebylo upozorováno, že by se dopředu hodnotitelé domlouvali na kompetencích, které je třeba v průběhu AC sledovat.

Požadavky na pracovní místo jsou specifikovány především v uveřejněném inzerátu. Jedná se o ukončené středoškolské vzdělání, minimálně 5 let zkušenosti s obchodem a 1 rok ve stejném segmentu. Dalšími kompetencemi, které z životopisu personalista není schopen vyčíst, jsou obchodní a komunikační dovednosti společně s příjemným vystupováním (Inzerát, 2019, A). Jak jsme si již výše uvedli, další kompetence by si měli stanovovat manažeři dle potřeby pobočky, k čemuž však před AC nedochází.

Dostupnými informacemi k výběrovému řízení na intranetu společnosti pro zaměstnance, především pro manažera, jsou konkrétní kontakty pro každý region zvlášť. Dále je uvedena doba trvání výběrového řízení, která je pro námi uváděnou pozici spočítána na zhruba 40 dní. Je důležité zmínit, že jakákoliv uveřejňovaná volná

pracovní pozice je nejprve vyvěšena na intranetu společnosti pro interní kandidáty, teprve po zhruba 14 dnech je uveřejněna i pro externí uchazeče. Forma uveřejnění pracovní pozice je možná měnit po domluvě s konkrétním personalistou na úrovni daného regionu (Výběr, 2019, E). Činnost napříč společnostmi jsou na základě tohoto dokumentu taktéž dodržovány. Interní podklady působí velmi připraveně a srozumitelně. Teorie v podkapitole 2.2 uvádí, že se mají nejprve volit uchazeči z interních zdrojů, tento proces je tedy v praxi zcela dodržován.

Pro urychlení doby trvání výběrového řízení se manažeři snaží sami dobré uchazeče z předchozích výběrových řízení oslovovat, celou tuto kategorii jsme nazvali „**Času není nikdy dost**“ a Trautenberk (T.97) uvádí: *„Já třeba, když tam vidím někoho dobrého, tak už to nedělám pak přes HR, ale domlouvám se s ním, že mu třeba za půl roku zavolám, jak je spokojený.“* Tedy je snaha ze strany manažerů, aby co možná nejrychleji obsadit otevřenou pozici, aby pobočka byla opět v kondici a tím zkrátili dobu trvání výběrového řízení, která je stanovena na přibližných 40 dní.

Jak jsme si již výše uvedli, uveřejnění nabídky probíhá nejprve v rámci interních zdrojů, teprve poté je inzerát na obsazovanou pracovní pozici uveřejněn externě na různých webových portálech. Nejčastěji se uveřejňují nabídky na portálu Jobs.cz nebo Práce.cz. Personalisté také využívají velmi často sociální sítě, jako jsou LinkedIn nebo například Facebook. Inzerát je na námi obsazovanou pracovní pozici je stručný a jasný. Uchazeči se nám k uveřejněnému inzerátu vyjádřili, kategorii jsme nazvali „**Senzační tah**“. Uvádíme jednoho z uchazečů, Rejpal (R.6), který se ke struktuře inzerátu a jeho zaujetí vyjádřil takto: *„Srozumitelně. Nebyl příliš dlouhý. Byly tam hlavní body, které musíme splňovat. Bylo tam i vyrozuměno, do jaké doby se nám vedoucí vlastně ozve nebo ředitel.“* Některé uchazeče na inzerátu zaujala forma oslovení, která proběhla přes sociální síť Facebook. Tuto kategorii jsme nazvali „**Vstříc pokroku**“. Prófa (P.16) k formě oslovení ze strany organizace říká: *„Nějak jsem měla otevřený facebook, někomu jsem psala a teď si říkám, tady mám nějakou zprávu, nějaká reklama. Co to je? Tak vidím společnost, tak jsem na to řukla. A hnedka tam byl ten inzerát ohledně té práce... pro mě to bylo právě jako, já jsem z toho dost v šoku, ale v příjemným šoku.“* Můžeme tedy říci, že inovace

ve smyslu oslovení uchazečů je vítána. Inzerát je v tuto chvíli zcela v pořádku, uchazeči jej vnímají jako zajímavý a neshledávají jakékoliv slabé stránky, na které by měli upozornit. Uveřejnění nabídky pracovního místa se rozchází s teoretickou částí v podkapitole 2.2, kde autoři doporučují formulovat inzerát tak, jako bychom s uchazečem již hovořili, dále není uváděn přímo kontakt na personalistu, s kterým se uchazeči na AC potkají, v inzerátu také není uvedena metoda, kterou se budou uchazeči vybírat.

K předvýběru zaměstnanců na obsazovanou pozici nyní neexistují jakékoliv interní materiály ze strany společnosti Pracovník s.r.o., které bychom mohli prostudovat a zanalyzovat. Proto se budeme opírat především o pozorování a provedené rozhovory s respondenty. Personalistům na základě uveřejněného inzerátu na obsazovanou pozici dorazí životopisy, které je nutné projít a na základě výše uvedených kompetencí roztrždit na uchazeče, kteří splňují požadavky a na uchazeč, kteří požadavky nesplňují. Tuto selekci dělá buď sám personalista, nebo asistentka personalistů. Můžeme se tedy vyjádřit k tomu, že i tento krok je prováděn na základě výše uvedené teorie v bodě 2.3.

Z provedených rozhovorů vznikla kategorie „**Průběh výběrového řízení**“, která se celá dotýká toho, jak dnes probíhá výběrové řízení, včetně přípravy před prováděným AC. Jeden z personalistů, Kuba (Ku.7), se nám vyjádřil k problematice oslovení uchazečů s pozvánkou na AC: „*Mám kolegynku, která dělá jak kdyby nábor, takže vlastně ta preskrínuje vlastně ty uchazeče a zve je na AC.*“ Je svobodnou volbou, zda bude zvat na AC uchazeče asistentka personalistů nebo sám personalista. Manažeři však zpravidla na AC uchazeče nezvou, tuto aktivitu ponechávají s plnou důvěrou personalistům. U asistentek hrozí pouze jediné riziko, že nebude dostatečně kompetentní k tomu, aby již po telefonu udělala jistou selekci uchazečů. Předvýběr tedy spočívá především ve výběru uchazečů z došlých životopisů a jejich telefonické oslovení a pozvání na výběrové řízení. Protože je velká obava z počtu uchazečů na AC, řada respondentů se shodla na tom, že je vhodné uchazeči ještě dopředu volat s připomenutím konání AC v určitý den a hodinu. „**Moment překvapení**“ je další



kategorií, která se nejen tohoto tématu dotýká. Anče (A.17) se snaží předcházet tomu, že dorazí nedostatek uchazečů a říká: *„Většinou přijde tak půlka. A to je ještě ta půlka, kterou my ještě den předem aktivně oslovujeme a ptáme se jich, jestli fakt jako dorazí.“* Personalista Kuba (Ku.37) je vždy překvapen, kdo na AC dorazí: *„...slabé stránky AC jsou to, že prostě nikdy nevíte, kdo přijde a kolik jich přijde, protože vycházíme ze statistiky, že nazvaných 18 lidí neznamena, že jich 18 opravdu přijde.“* Při námi pozorovaném AC bylo pozváno 10 lidí, dorazilo jich 8, 2 bez omluvy nedorazili vůbec.

Příprava na AC probíhá u každého jiným způsobem. Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři spoléhají na personalisty, kteří selektují uchazeče a zařizují celé AC. Jak uvedla manažerka Sojka (So.4): *„Na výběrové řízení formou assessment centra se nepřipravuju nijak zvlášť. Pouze si zadám požadavek a přečtu si životopisy.“* Na straně manažerů je tedy plná důvěra ve výběru vhodných uchazečů, kteří jsou poté účastníky assessment centra. Personalista Kuba (Ku.4) se na AC taktéž příliš nepřipravuje: *„Já tím, že jsem AC zažil už několikrát, tak jako je pravda, že ta příprava už není tak intenzivní... Já mám nějaké noty, které mám připravené v počítači, samozřejmě si projedu životopisy...“* Hodnocení životopisů koresponduje s teorií uváděnou v bodě 2.3., přesto nedochází ke kvalitnější přípravě ze strany personalistů ani manažerů. V bodě 3.1 teoretické části této práce se doporučuje udělat si plán situací, prostřednictvím kterých budou hodnotitelé sledovat jednotlivé kompetence. Tento krok ale nebyl proveden.

Z dostupných interních materiálů společnosti Pracovník s.r.o. vyplývají pouze obecné informace týkající se assessment centra, a to délka AC, která je specifikována na námi uváděnou pozici, v podobě dvoukolového assessment centra o charakteru AC a druhým kolem je pohovor. Dále se uvádí, že si manažer jakožto zadavatel požadavku na obsazení pracovního místa, musí definovat kompetence a očekávání od uchazeče. Manažer je aktivním účastníkem AC a pozorovatelem, hodnotitelem a tím, kdo finálně rozhoduje o přijetí pracovníka (Realizace, 2019, D). Z pozorování vyplynulo, že AC bylo skutečně provedeno ve dvoukolovém výběrovém řízení. Prvním kolem byla individuální úloha, kterou uchazeči museli splnit, společně s týmovým úkolem. Po druhém bloku byla vyhlášena přestávka na 15 minut,

v jejím rámci došlo k hodnocení jednotlivých uchazečů. Po přestávce a poradě hodnotitelů došlo k oznámení, kdo z uchazečů pokračuje a s kým se hodnotitelé rozloučí. Následně se pokračovalo druhým kolem, a to pohovory s uchazeči.

V následujícím textu je oporou již pouze naše pozorování a uskutečněné pohovory, protože k assessment centru nejsou k dispozici v organizaci žádné materiály ke studiu.

Pro naše zkoumání je jednou z dalších důležitých kategorií „**Charakteristika osob**“ přítomných na AC, která vzešla z kódování rozhovorů. Zde bychom rádi upozornili na to, jak moc důležité je vnímat jednotlivé osobnosti přítomné na AC. Manažerka se vyjadřuje k vedení AC a osobnosti personalistů: *„Mám zkušenosti s dvěmi pracovníky nábory. Samozřejmě každý to vedl po svém. Je to i délka pracovního zařazení. Jeden byl takový novátorský, otázky měl do hloubky.“* Na základě těchto informací chceme zdůraznit, že je nutné si uvědomovat, že každý z účastníků AC je jiný a je zapotřebí i tak s lidmi pracovat. Z hovorů s respondenty je nutné si uvědomit tuto rozdílnost osob. Uchazeč Prófa (P.43) o sobě říká: *„...jelikož jsem zvyklá sama za sebe“* nebo například personalista Krakonoš (Kr.43) uvádí: *„Někdy pro introvertního člověka to může být náročnější, při tom ten člověk může mít své kvality.“* Charakteristika osob je při výběru z uchazečů velmi důležitá a uvědomují si to i respondenti.

S charakteristikou osob velmi úzce souvisí naše další kategorie „**Zvláštní pocity**“, které po celou dobu assessment centra panovali. U všech respondentů bylo zřejmé, že se u nich vnitřně odehrávají určité pocity, které jsme si dovolili subjektivně zhodnotit. Například pro manažera Trautenberka (T.112) je důležité: *„...zasměješ se, podle mě ta atmosféra, když tam jsou dobří lidi, tak si to AC i užiješ.“* O příjemném prostředí hovoří také další respondenti, uchazeč Štístko (Št.26) říká: *„...všichni ti lidi, aspoň ta naše skupinka, byla úplně normální, nikdo prostě se nějakým způsobem nepovyšoval, takže bylo to rozumně vysvětlené těm lidem...“* Všichni se po assessment centru cítili celkově dobře, byť byli některé výjimky, jako například u uchazeče Dřímala (D.29), který byl rozladěn a uvádí: *„..., ale u naší skupinky jsem to považovala, že to bylo neobjektivní tady tohle.“* Celkově byl však respondenti z atmosféry nadšeni a rádi by v organizaci pracovali.

V průběhu AC si hodnotitelé zapisovali postřehy na jednotlivé uchazeče pro potřeby jejich následného zhodnocení. „**Zhodnocení účastníků AC**“ je naší další kategorií na základě uskutečněných rozhovorů. Nedochozí k hodnocení pouze účastníků hodnotiteli, ale také k hodnocení hodnotitelů ze strany uchazečů. Manažer Trautenberk (T.49) hodnotí uchazeče takto: *„...když máš velký tým, tak spíš vnímáš to, aby Ti ten člověk zapadl, jako když staviš puzzle a jeden Ti chybí“*, podobný názor zastává personalista Krakonoš (Kr.49): *„...opravdu hledáme člověka, který nemusí být hned hotový, ale toho, který na to má předpoklady a ty věci se doučí.“* Na základě těchto informací si můžeme udělat určitý pohled, jak k hodnocení dochází. Hodnocení tedy zpravidla probíhá individuálně dle potřeby konkrétního uchazeče na pobočku podle jejího charakteru. Vyhodnocení AC a porada hodnotitelů probíhá dle regulí stanovených v teoretické části této práce v podkapitole 3.4., nicméně chybí provedení výstupů z AC, z pozorování vyplynulo, že tato činnost se vůbec ve společnosti neodehrává.

Uchazeči poskytli také zpětnou vazbu na hodnotitele. Prófa (P.46) uvádí: *„Myslím, že naprosto v pohodě, naprosto pohodoví lidé. Neodcházím z žádnýma špatnýma emocema.“* Z pozorování bylo zřejmé, že panovala přátelská atmosféra a tím se uchazeči i jistým způsobem uvolnili a nebylo cítit, že by byli ve stresu.

V druhém kole assessment centra pokračovali pouze uchazeči, kteří splňovali kritéria na základě provedených úloh. Dalším kolem byl pohovor s hodnotiteli. Všichni hodnotitelé byli přítomni u jednotlivých uchazečů, tedy vždy tři hodnotitelé a jeden uchazeč. Každý z uchazečů měl za úkol při pohovoru vysvětlit svůj pohled na věc k problematice vztahující se k oboru pozice na základě předem provedené přípravy, kterou obdržel od jednoho z hodnotitelů. Následně došlo ke hraní rolí. Personalista hrál zákazníka, uchazeč měl hrát roli obsazované pozice. Cílem bylo především odhalit, jak bude uchazeč reagovat, když se bude muset vžít do role pozice a zároveň, zda je schopen práce pod stresem. Dle vyjádření hodnotitelů nebylo cílem testovat uchazeče v oboru, v kterém téměř všichni uchazeči neměli žádné zkušenosti. Uchazeč Kejchal (Ke.20) na tuto část assessment centra reagoval: *„Je to zajímavé. Je to vlastně seznam toho, co se bude odehrávat v té práci. Vlastně, co ta pozice představuje.“* Uchazeč Dřímal (D.39)

pohovor hodnotil následovně: *„...potom ten individuální pohovor, jednotlivě, tak ten byl docela fajn, i když byl takovej ostřejší, mi přišel.“* Z pozorování při rozhovorech vyplynulo to, že scénář byl u každého z uchazečů stejný. Někteří uchazeči se nechtěli nechat trápit delší dobu a rychle vzdali hraní rolí. Uchazeči nebyli téměř schopni sebereflexe a zhodnocení svého výkonu, resp. řešení, co by příště udělali jinak. Nebyl příliš vysvětlen cíl této aktivity, ale zřejmě to byl záměr. Pohovor nekoresponduje s uváděnou teorií v podkapitole 2.4, především v počtu hodnotitelů. Vedení rozhovoru působilo spíše nestrukturovaně, hodnotitelé neměli v písemné podobě, jak uvádí teorie, předem stanovené dotazy, na které se jednotlivých uchazečů chtějí ptát. Doba jednotlivých pohovorů se vešla do stanovených pravidel teorie.

V rozhovorech s personalisty také zazněly informace, že se využívá metoda behaviorálních rozhovorů, jak uvádí personalista Hajný (Ha.150): *„Snažíme se dělat nějaký behaviorální rozhovor.“* Při pozorování ale tento typ rozhovoru zazněl pouze u jednoho z uchazečů.

Po AC se nikdo z uchazečů nepřihlásil o zpětnou vazbu, kterou hodnotitelé byli ochotni poskytnout. Je však pravdou, že nikomu tato možnost nebyla nabídnuta, tedy zřejmě ani sami uchazeči nevěděli, že si o zpětnou vazbu mohou říci. Zpětná vazba tedy nebyla hodnocena z důvodu jejího nerealizování.

V průběhu assessment centra nebyla využita metoda testování uchazečů tak, jak je uváděna v teoretické části této práce v bodě 2.4. Nicméně k určitému testování dochází vždy, když uchazeči musí hovořit před ostatními nebo například u týmových úkolů i následně u pohovoru a hraní rolí. Autoři však hovoří o testování v jiných souvislostech a tento typ testování nebyl využit. Stejně tak nedochází ke zkoumání referencí o uchazečích uváděného ve stejném bodě.

Z uskutečněných rozhovorů vyplynula kategorie **„Novodobá možná podoba AC“**, ke které se měli respondenti příležitost vyjádřit. Téměř všichni respondenti tuto podobu AC kvitují a velmi se jim líbí. Personalistka Anče (A.75) uvádí: *„...já ji mám vyzkoušenou. Líbí se mi to, protože podle mě ušetříme spoustu času, jako je velice efektivní.“* Tedy AC je vnímáno jako velmi dobrá metoda výběru uchazečů. Jinou metodu by

respondenti uvítali pouze v případě, kdy by nebyla jiná možnost, a byla by to metoda pohovoru.

Největšími výhodami assessment centra, které spatřují především personalisté a manažeři je možnost konfrontace uchazečů, ke které se vyjadřuje personalista Hajný (Ha.73): *„Já mám rád ty hromadný úkoly a myslím si, že je dobrý porovnávat ty lidi mezi sebou. ...takhle ty lidi vidím najednou a můžu si je srovnat mezi sebou a říct si, kdo z nich je prostě nejlepší.“* Další hodnocenou výhodou, i když zde se respondenti v názorech rozcházejí, je časová nenáročnost AC, kdy personalistka Anče (A.74) uvádí: *„...za mě tím ušetříme spoustu času, protože třeba za 4 hodiny máme hotovo.“* Z pozorování vyplynulo, že AC skutečně šetří čas, nicméně především hodnotitelům. Ze strany uchazečů je zapotřebí investovat více času než například na pohovor. Další významnou výhodou je možnost rozvoje všech zúčastněných osob. Z rozhovorů nám vyplynula celá kategorie **„Rozvoj účastníků AC“**, protože se nejedná o rozvoj pouze účastníků, ale také hodnotitelů. Na základě poskytování zpětné vazby by si účastníci AC mohli pro svůj budoucí rozvoj říci o zpětnou vazbu. Účastníci, jak jsme si již výše uvedli, si o zpětnou vazbu neříkají. V průběhu AC mají uchazeči příležitost se sebehodnotit, například Štístko (Št. 23) uvádí: *„Já si myslím, že to nebylo špatné. Myslela jsem si, že to bude trošku jako horší.“* Dřímál (D.43) uvádí: *„I když by to nevyšlo, tak to beru jako zkušenost do budoucna.“* Tedy uchazeči jsou si sami vědomi toho, že se jedná o rozvojovou metodu, kterou je zapotřebí takto i vnímat.

Určitou nevýhodou AC pro uchazeče může být časová náročnost AC, o které hovoří personalista Krakonoš (Kr.55): *„Člověk, který je velmi vytížený, a který má ten čas jenom jeden, tak to AC přece jenom, pohovor je hodina, AC jsou třeba 3, 4, 5 hodin nebo celý den. A najít si tolik času je někdy problém.“* Personalisté by si tento fakt měli uvědomovat a při oslovení uchazečů jej promítnout do výběru. Jednou z dalších nevýhod AC může být to, že se uchazeči v dnešní době jsou již schopni na AC připravit dopředu a zkreslovat informace. K této problematice hovoří personalistka Anče (A.65): *„...on nám může nalhat, co chce. A my se snažíme chytrýma otázkama zjistit, nakolik nám kecá a nekecá.“* Zde můžeme opět uvést kompetentnost hodnotitelů jako základ dobře

vybraného uchazeče. Bariéru pro výběr uchazeče metodou AC můžeme vnímat právě výše uváděnou kompetentností hodnotitelů.

Důležitým aspektem je také kompetentnost vést assessment centrum ze strany hodnotitelů. Rozvoj kompetencí je podmíněn řadou faktorů, jedním z nich může být „Četnost AC“, která je poslední kategorií, která nám vystoupila z kódování rozhovorů. Četnost AC je závislá na počtu uchazečů, jak vyplývá z rozhovorů. Personalista Hajný (Ha.47) bere nepřítomnost pozvaných uchazečů jako samozřejmost: *„Je to jako běžná praxe, že ty lidi nepřijdou ani na to výběrový řízení, když je individuální. To se mi stává taky běžně, že pozvu třeba 6 lidí a přijdou 3.“* Pokud není dostatek uchazečů pro uspořádání AC, je velmi problematické rozvíjet kompetence účastníků AC. Zároveň se na trhu objevují uchazeči, kteří se sice do výběrového řízení přihlásí, ale poté již s organizací nekomunikují, aby se například pouze omluvili, že nedorazí. Kompetentnost personalistů uváděna v teoretické části této práce v bodě 3.2 je klíčová a uvědomují si to i respondenti. Můžeme tedy zhodnotit, že uváděná teorie promítá do prováděné praxe.

V průběhu AC nebylo zpozorováno, že by některý z hodnotitelů podlehl určitým chybám uváděným v teorii této práce v bodě 3.2. Žádný z hodnotitelů se nechoval tak, že by byl ke komukoliv shovívavý nebo naopak přísný, hodnotitelé nedali na první uchazečův dojem, ani žádným jiným způsobem se neprojevíly ostatní uváděné hodnotitelské chyby.

### 5.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Na základě výše uvedeného si v následujícím textu shrneme, co bylo na základě případové studie zjištěno. Klíčovým faktorem pro oslovení uchazeče spočívá v tradici společnosti, která uveřejňuje nabídku pracovního místa. Následná prováděná praxe ve výběrovém řízení je závislá na tradici ve formě práce s novými postupy napříč celou organizací.

Dokumenty společnosti, do kterých jsme nahlédli, zcela odpovídají prováděné praxi, avšak ne vždy odpovídají pravidlům teorie, jak jsme si u jednotlivých sekcí již

výše vyhodnotili. K analýze, vytváření pracovního místa a plánování pozic neexistují žádné interní materiály.

Nesmírně důležitou roli hrají na regionu personalisté, kteří pracují jako pomocníci manažerů. Bariérou pro výběr správného uchazeče může být nekompetentní personalista.

K vymezení a následné pozorování kompetencí je klíčové pro výběr nejvhodnějšího uchazeče, nicméně nyní k vymezení konkrétních kompetencí, mimo stanovené společnosti, ze strany manažerů nedochází.

Potřebou ze strany manažerů je zkrátit čas pro výběr uchazeče, proto se do celého procesu vkládají a oslovují uchazeče sami, nicméně nyní se manažeři na AC téměř nepřipravují.

Inzerát k uveřejněné pracovní pozici není zcela v souladu s pravidly teorie, byl zhodnocen i uchazeči, kteří neshledali jakékoliv nedostatky. Naopak se jim nesmírně líbila forma oslovení ze strany společnosti prostřednictvím aktivního oslovení na sociální síti. Přesto nejsou dodržena doporučení teorie, kdy je vhodné formulovat inzerát jako dialog s uchazečem, uvést do inzerátu kontakt na personalistu, který bude AC vést, zároveň není v inzerátu uvedena metoda výběru uchazečů.

K předvýběru a assessment centru nejsou stanovena ve společnosti Pracovník s.r.o. žádná pravidla nebo jiné interní dokumenty. Předvýběr vykonává buď asistentka personalistů, nebo samotní personalisté.

Příprava hodnotitelů před AC není nikterak důsledná. Doporučuje se udělat si plán situací a harmonogram celého AC, tyto kroky však nebyly na AC zpozorovány.

Velkým problémem se zdá nedostatek uchazečů ve výběrovém řízení, uchazeči neřídka vůbec nedorazí na AC, proto personalisté před AC uchazečům ještě volají a ujišťují se, že skutečně dorazí.

Pro dobře vnímané AC hraje významnou roli osobnost účastníků AC, všichni chtějí vytvořit příjemné prostředí a to se jim daří, i když ne vždy jsou všechny kroky pozitivně vnímány a účastníci se mohou domnívat, že hodnotitelé nejsou objektivní.

Porada hodnotitelů trvala 15 minut, přičemž bylo přítomno 8 uchazečů. Manažeři neměli téměř žádné konkrétní poznámky. Provedení výstupů z AC se vůbec nerealizuje.

Pohovor byl veden všemi třemi hodnotiteli, cíle aktivit nebyly vysvětleny a uchazeči se v rámci pohovoru nedokázali příliš zhodnotit. O zpětnou vazbu si žádný z uchazečů neřekl.

Assessment centrum je vnímáno jako vhodná metoda výběru zaměstnanců na obsazovanou pozici. Výhodami jsou především možnosti porovnat uchazeče mezi sebou, časová nenáročnost AC z pohledu personalistů a rozvoj zúčastněných osob. Nevýhodami pak jsou časová náročnost z pohledu uchazečů, připravenost uchazeče na AC. Četnost AC je nyní velmi nízká, za období 4 měsíců se konalo pouze 1 AC z důvodu nedostatku uchazečů. Místo AC se uskutečňují pouze pohovory, které jsou také hodnoceny jako druhá možná metoda výběru zaměstnanců.



## 6 DISKUSE NAD VÝSLEDKY PŘÍPADOVÉ STUDIE

Hlavním předpokladem pro využití metody AC je dostatek uchazečů a dostatek kompetentních hodnotitelů, dále pak stanovení strategie AC a práce s daty získanými od uchazečů a vyhodnocování jejich kompetentnosti. AC jako nástroj k osobnostnímu rozvoji je možné využít především v případě, že bude poskytována zpětná vazba. Bez zpětné vazby leckdy není možné uvědomit si nedostatky nebo naopak silné stránky jednotlivých účastníků. S ohledem na výše zmíněné konstatujeme, že cíle bylo dosaženo.

Následující text pojednává o návrzích možných úprav, které by mohly být podle našeho názoru pro praxi přínosné. V textu je možné nalézt doporučení především v oblastech, kde jsme zanalyzovali, že se postupy mohou dělat jiným způsobem. V některých oblastech uvádíme pouze otázky, které je zapotřebí více rozklíčovat a navázat tak případným dalším výzkumem.

Pro úspěšné AC je nutné, aby všichni, kdo jsou přítomni, byli kompetentními osobami ve svých pozicích. Z výše uvedeného je zřejmé, že se musí pravidelně školit nejen personalisté, ale také manažeři. Nutnými předpoklady pro úspěšné vedení AC jsou kompetence, kterými jsou hodnotitelé schopni u uchazečů předem stanovené kompetence rozkrýt. Manažeři by měli mít možnost nahlédnout do metodiky assessment centra, která nyní není ze strany společnosti Pracovník s.r.o. k dispozici. Konkrétně průběh AC, jaké jsou možnosti jednotlivých činností, uvedení příkladů činností, kterými se jednotlivé kompetence mohou u uchazečů odhalit.

Pro předvýběr, jak jsme si uvedli výše, neexistují žádné interní materiály. Otázkou je, zda jsou vůbec zapotřebí. Zda všichni personalisté vědí přesně, jakým způsobem postupovat při selekci uchazečů a při vedení telefonického rozhovoru s uchazečem. Pokud bude juniorní personalista provádět předvýběr, kde má možnost tyto informace zjistit, mimo konzultace se svým seniorním kolegou?

Před AC nebyly stanoveny kompetence uchazečů, které jsou nutné sledovat. Doporučením z naší strany je tedy předem domluva personalisty a manažerů

před konáním samotného AC. Všeobecné kompetence je samozřejmě možné dopředu vědět, nicméně konkrétní kompetence uchazečů do jednotlivých týmu znát předem personalista nemůže. Na základě čeho se tedy poté hodnotí?

Z rozhovorů vyplynulo, že je inovace ve výběru uchazečů vítána a žádoucí. Návrhem může být udělat samostatný výzkum o tom, co uchazeči žádají. Jaké formy oslovení, proč se na pozice nehlásí nebo jakým jiným atraktivním způsobem je motivovat k přihlášení do výběrového řízení. Zajistil by se tím i dostatek uchazečů, o kterém respondenti hovoří. S touto problematikou souvisí zkoumání důvodů neúčasti na AC. V průběhu analýzy celé situace ve firmě neproběhl jakýkoliv dotaz na důvod neúčasti uchazečů, kteří se k výběrovému řízení nakonec nedostavili. Bylo by vhodné zjišťovat důvody neúčasti, aby se předcházelo nenadálé neúčasti uchazečů na AC. Tím by se zvýšil možná i počet uchazečů a zároveň četnost uspořádaných AC, v jejichž rámci by se zvyšovala kompetentnost personalistů a manažerů.

Příprava na AC nyní není příliš pečlivá. Manažeři očekávají od personalistů selekci uchazečů, zároveň jejich oslovení a pozvání na AC. Pro zdařilé AC je však nevyhnutelné se dobře na AC připravit. Stejně tak tomu je u personalistů. Je cítit jakási monotónnost v uskutečňování AC. Příprava by měla spočívat především v pomoci se selekcí životopisů a jasné definování kompetencí, kterými uchazeč má disponovat. Doporučujeme udělat si plán celého AC, sehrát si celé AC a na jednotlivých činnostech se sladit s ostatními hodnotiteli, hlavně na otázce, jaké kompetence budou sledovány konkrétními situacemi.

Na obsazovanou pozici se jeví jako velmi dobrá metoda právě assessment centrum, nicméně je vždy nutné směřovat výběr do metody AC nebo by v určitých situacích stačil pouze pohovor? Doporučujeme zvážit, zda by někdy rovnou nestačil pohovor, tím by se i proces výběru urychlil a manažeři by mohli být spokojeni s rychlostí přijetí nového pracovníka na pobočku.

Zpětná vazba není uchazeči téměř vůbec vyžadována. AC je rozvojovou metodou výběru, tedy mělo by být v zájmu uchazečů i hodnotitelů zpětnou vazbu poskytnout. Uchazeči nebyli informováni, že si eventuálně mohou o zpětnou vazbu říct a tím

se do budoucna lépe připravit. Doporučením se jeví informovat uchazeče o této možnosti a pomoci mu při dalším průběhu jeho kariéry. Do budoucna to nemusí být poslední setkání, které s uchazečem hodnotitelé mají.

## ZÁVĚR

Hlavním výzkumným cílem práce bylo popsat, jak metodu assessment centra využít pro výběr nových pracovníků a rozvoj kompetencí všech účastníků assessment centra. Provedeným výzkumem se podařilo zjistit, že assessment centrum jako metoda výběru nových pracovníků je jednoznačně vhodným rozvojovým nástrojem, nicméně se ne vždy využívají její silné stránky. Hlavním problémem bránícím lepšímu využití této metody jako rozvojové je prakticky nulové poskytování zpětné vazby účastníkům assessment centra.

Při výběru nových pracovníků prostřednictvím assessment centra se ukázaly jeho přednosti jako je možnost porovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou a přesnější ověření kompetentnosti uchazečů než při provádění pohovorů jako jediného nástroje výběru. Protože assessment centrum v sobě zahrnuje celou škálu nástrojů, je možné uchazeče vidět v různých situacích – při individuálních úkolech, týmové práci i při pohovoru. Dá se tak ověřit i jeho ochota akceptovat jiný názor nebo schopnost prosadit ten svůj. Assessment centrum lépe než pohovor dokáže odhalit skutečnou povahu uchazeče a jeho vhodnost pro obsazovanou pracovní pozici.

Z výzkumu vzešla potřeba nutnosti vzdělávat a školit hodnotitele v oblasti vedení výběrového řízení a tím docílit posílení kompetentnosti zúčastněných personalistů a manažerů. Je třeba jim zdůrazňovat důležitost poskytování zpětné vazby, stejně tak jako nezapomínat si uchazečům o zpětnou vazbu říkat.

Assessment centrum je moderní metoda pro výběr nových pracovníků, a jako taková se stále rozvíjí, a to i s ohledem na potřeby konkrétních organizací. Z toho důvodu je nutné se na každé assessment centrum důsledně připravit a postihnout při tom specifika obsazované pozice. Příprava spočívá především v určení očekávaných kompetencí od uchazečů, dále kompetencí hodnotitelů a také struktury celého assessment centra, včetně cíle, kterého chceme dosáhnout. Hodnotitelé by měli k vedení assessment centra přistupovat s určitou vynalézavostí, aby se z něj nestala rutinní záležitost. Jedině tak je zaručeno, že vyberou opravdu ty

správné pracovníky, a pro všechny se assessment centrum stane nástrojem osobnostního rozvoje a posléze i růstu jejich kompetentnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- A (2019). *Inzerát na obsazovanou pozici*. Liberec: Pracovní s.r.o. [online].
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. ed.). Praha: Grada Publishing.
- B (2019). *Lidé a kultura*. Liberec: Pracovník s.r.o. [online].
- Banfield, P., Kay, R., & Royles, D. (2018). *Introduction To Human Resource Management* (Third). Oxford: Oxford University Press.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A contemporary approach* (Eighth). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing.
- C (2019). *Lidské zdroje pro zaměstnance*. Liberec: Pracovník s.r.o. [online].
- Cantoni, F., & Mangia, G. (2019). *Human Resource Management and Digitalization*. Oxon: Routledge.
- Clegg, B. (2005). *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books.
- D (2019). *Realizace výběrového řízení*. Liberec: Pracovník s.r.o. [online].
- Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing.
- E (2019). *Výběr nových kolegů do týmu*. Liberec: Pracovník s.r.o. [online].
- Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál.
- Hroník, F., & Barnetová, I. (2015). *Jan najít zaměstnání (Druhé)*. Brno: Motiv Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. ed.). Praha: Management Press.

- Kubeš, M., & Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing.
- Kyrianová, H. (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum.
- Kyrianová, H., & Gruber, J. (2006). *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing.
- Lisá, E. (2019). *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Praha: Portál.
- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media.
- Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- Nábor [Online]. (2020). Staženo 9.2.2020. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/8-rad-jak-psat-inzerat-aby-fungoval-a-my-otom-neco-vime/>
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Akademie věd České republiky.
- Pechová, J., & Šišová, V. (2016). *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2.nd ed.). Praha: Grada Publishing.
- Taylor, S., & Woodhams, C. (2016). *Human Resource Management: People and Organisations* (Second). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In*. United States of America: Mc Graw Hill.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.

Wroblowská, Z. (2016). *Lidské zdroje v produktovém managementu (jak oslovit a vybrat ty nejlepší)*. Praha: Professional Publishing.

*Zákony pro lidi* [Online]. (2000). Staženo 9.2.2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101#cast1>.

*Zákony pro lidi* [Online]. (2009). Staženo 9.2.2020. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ukázka kódování

Příloha č. 2: Kategorie z uskutečněných rozhovorů

Příloha č. 3: Ukázka zápisu z provedeného pozorování

# PŘÍLOHA Č. 1: UKÁZKA KÓDOVÁNÍ

## Rozhovor personalista Hajný

V = Výzkumník Ha = Hajný

Ha.1 V: Chtěla bych Tě poprosit, zda bys mi mohl poskytnout souhlas s tím, že tento rozhovor bude

Ha.2 nahrávaný, je zcela anonymní.

Ha.3 Ha: Ano, souhlasím s nahráváním.

Ha.4 V: Protože dělám diplomovou práci na téma assessment centrum. Tak bych se Tě ráda zeptala, jak se

Ha.5 připravuješ na AC obecně? Jak probíhá příprava?

Ha.6 Ha: Tak příprava probíhá tím, že nejdřív si teda nashromáždím životopisy na pozice, které chci

Ha.7 obsazovat. Ty životopisy nějakým způsobem roztřídím, aby uchazeči splňovali kritéria, který potřebuju,

Ha.8 aby splňovali. Potom si je obvolám na to AC, pozvu si je a potom už je jako příprava toho AC jako

Ha.9 samotného je o tom, že nachystám nějaký úkoly na to assessment centrum.

Ha.10 V: To znamená, chystáš si úkoly na to assessment centrum sama?

Ha.11 Ha: Jo, no máme nějaký modelový situace, který používáme jako kolegové, na ty se podívám a třeba

Ha.12 podle toho si nějakou vyberu nebo si jako vymyslím ten úkol sama, ale většinou už jsou to nějaký

Ha.13 modelový situace, který už jako máme a který už jako někdo používá. Není to tak, že bych vymyslel

Ha.14 úplně nějaký úkol sama.

## PŘÍLOHA Č. 2: KATEGORIE Z USKUTEČNĚNÝCH ROZHovorŮ

**Senzační tah** = možnost vyjádřit se (T.58, T.160, Ku.130), kooperace uchazečů (T.104, Ku.64, A.46, A.70, Kr.33, P.41, D.38), konfrontace uchazečů (T.124, So.42, Ha.73, Ha.75, Ha.79, Št.23), pojistka telefonátem (Ku.40, A.17), hromadné posouzení (Ha.74), potřeba správné formulace uchazeči (Kr.26), nestrannost (Kr.39), dostatek času na AC (Kr.44, Kr.46), zaujetí inzerátem (Šm.5, Ke.10, R.6, S.4, Št.5, Št.12, D.4), zaujetí pozicí (Šm.7, P.7, Ke.6, Ke.10, R.9, R.12, R.14), vhodný inzerát (Šm.10, P.9, P.11), inovace v oslovení (P.6, P.17, D.13), adekvátnost inzerátu (R.6, S.5, S.8, Št.5, Št.12, D.4), profesionální přístup (R.16, R.19, R.24, R.28, S.39, Št.28, Št.57, D.18, D.40, D.42)

**Zvláštní pocity** = ohleduplnost (T.47, T.48, T.155, T.169, A.14, A.56), zbavení se osobní odpovědnosti (T.57), pochopení (T.91), příjemné prostředí (T.112, Šm.12, Šm.18, Šm.23, P.46, Ke.23, R.16, R.19, S.18, S.39, Št.26, Št.35, Št.41, D.17, D.36), poskytnutí druhé šance (T.167), možnost srovnání (So.20), co je komu do toho (So.25), přes čáru (So.26), strach (Ku.46, Ha.95, S.13, S.20, D.40), obava z reakce (Ha.63), nedůvěra uchazečům (A.65), vnitřní neklid (Šm.17, Ke.24, S.30), zatlačení do kouta (Šm.21, S.23, S.36, D.29, D.34), údiv (P.14, P.20, Št.16, D.40), uklidnění (P.31), rozladění (P.47, D.29), hněv (S.37), je jedno, co budu dělat (D.7, D.8)

**Ukaž, co umíš** = bez přípravy (T.9, So.4), improvizace (T.10, T.14, T.78, T.79, So.56, Ku.30, Ku.63), kompetentnost uchazeče (T.11, T.13, T.36, T.39, T.41, T.43, T.44, T.49, T.59, T.66, T.92, T.102, T.105, T.131, T.141, T.144, T.151, So.8, So.10, So.50, So.51, So.54, So.57, So.61, Ku.52, Ku.69, Ku.88, Ku.125, Ha.78, Ha.144, A.33, A.46, A.47, A.55, A.58, A.62, Kr.7, Kr.16, Kr.22, Kr.23, Kr.35, Kr.39, Kr.74, Kr.77, Šm.20, P.7, P.25, P.30, R.6, R.25, Št.19, D.28), nedat na první dojem (T.17), reakce uchazeče (T.37, T.39), odkrytí kompetencí (T.43), kompetentnost personalistů (T.64, T.65, T.68, T.69, So.21, So.44, Ku.5, Ku.21, Kr.46, Kr.60, R.28, D.25), seniorita personalistů (T.66, T.75, So.21, So.42, So.43, Ha.9, Ha.19, Ha.70, Ha.132, Ha.151, Kr.41, Kr.48, Kr.59), kompetentnost manažerů (T.67, T.122, So.6, Ha.83, Kr.12, Kr.46, R.28), samostatnost manažerů (T.97), aktivní nábor

(T.98, Ha.128), důležitost reakce uchazeče (So.53), schopnost argumentace (Ha.107), specifické kompetence (Ha.136)

**Vstříc pokroku** = zpětná vazba kolegů (T.56), úhel pohledu kolegů (T.57, So.42, So.45), moderní technologie (Ku.7, Ha.106, P.5, P.14, P.16, D.11), efektivita AC (Ku.84, Ha.62, A.33, A.71, A.73, Kr.33, Kr.36), kombinace metod (Kr.62)

**Firma a její tradice** = pomoc v adaptaci (T.50, So.15), představa o práci (T.55), odmítnutí uchazečem (T.95), prostor vést výběr (So.7), WS personalistů (Ku.23), modifikace dle standardů společnosti (Ku.26), firemní kultura (Ha.109), jednota ve firmě (Ha.109), neadekvátní požadavky (A.25), smysl v náplni práce (Šm.7, Ke.6, Št.9), tradice firmy (R.9), něco navíc (S.4)

**Moment překvapení** = překvapení, kdo přijde (T.79, T.110, T.112, Ku.37), špatný předvýběr (T.117, Ha.107), nedostatek uchazečů (T.76, T.78, T.81, T.116, Ku.36, Ku.40, Ku.41, Ku.79, Ku.83, Ha.35, Ha.37, Ha.117, Ha.122, Kr.21, Kr.64), obava z počtu (Ku.42, A.17, A.74), překvapení z dotazu personalisty (Kr.12), obava z výkonu (P.31, S.12, S.37, Št.42), velký zájem (P.37)

**Novodobá možná podoba AC** = možnost ověření kompetencí (T.88), výborný předvýběr (T.110), AC jako vhodná metoda (T.122, T.123, So.39, So.43, Ku.77, Ku.83, Ha.115, A.75, Šm.15, P.28, Ke.12, Ke.18, Ke.23, Št.14, Št.26, Št.34), upřednostnění AC (T.123), další možnosti výběru (T.129, T.132, Ku.82, Ku.84, Ku.101, Ha.40, Ha.138, A.78), změnit představení (So.24), rozšíření pohovoru (So.25), rozšíření týmového úkolu (So.27), potřeba kvalitnější přípravy před AC (So.61), jednotnost ve vedení (Ku.24), potřeba inovace ve výběru (Ha.120, Ha.123, Ha.127, Kr.21), svoboda personalistů (Ha.121), ponechat představení (P.40), možnost zabodovat (S.34)

**Charakteristika osoby** = dát větší šanci (T.12), osobnost uchazečů (T.36, T.50, So.15), polevení z požadavků (T.40, T.42, T.46, T.48), úspěchy AC (T.71), obhájení neúčasti (T.91), povědomí o důvodech neúčasti (T.92), respektování názoru (T.163, T.170), individuální přístup (So.20, So.31, R.20), empatie (So.26, Kr.56, Kr.59, Kr.65),

respektování rozdílnosti (So.31), osobnost personalisty (So.31), AC jako nevhodná metoda výběru (Ha.49, Ha.53, Ha.71, A.40, Kr.65), různorodost požadavků (Ha.87), nechuť poskytovat zpětnou vazbu (Ha.104), rozdílnost uchazečů (Kr.43), individualista (P.43), arogance (Ke.16), nezájem (Ke.16), introvert (Št.18), pokora (Št.32), předsudky (Št.38)

**Úspora času** = pomocník (T.23, T.64, So.6, Ku.12), každá rada drahá (T.163), připravené podklady (Ku.6, Ku.8, Ku.24, Ha.11, Ha.13), nenáročnost AC (Ku.80, A.74), upřednostnění interních uchazečů (Ku.97), alternativní možnosti pozic (Ku.106, Ku.114), hledání alternativ výběru (Kr.57), rychlost odpovědi na inzerát (P.18, D.12), času bylo dost (Št.28)

**Průběh výběrového řízení** = práce s CV (T.8, T.14, Ku.7, Ha.7), strategie AC (T.18, T.38, T.62, T.136, T.137, T.138, T.149, Ku.56, Ku.89, Ku.93, Ku.95, Ku.96, Ha.20, Ha.25, Ha.94, Ha.101, Ha.150, A.35, A.51, A.61, A.65, A.66, Kr.8, Kr.14, Kr.15, Kr.17, Kr.58, Kr.75, Kr.78, R.25, Št.28, Št.38, D.40), zařazení do výběru (T.26), poslední slovo (T.26, T.31, T.33, T.97, T.162, So.45), předvýběr (T.30, A.12, A.15, Kr.20, Kr.23), limity pro zařazení (T.32), ověřování kompetencí (T.45, So.28), definování kompetencí (T.51, T.127, So.28, Ku.58, Ha.82, Ha.85, Ha.86, Ha.90, A.22), AC bez strategie (T.53), víc očí, víc vidí (T.54, T.137, T.159, T.169, So.41, Ku.78, Ku.121, Ku.130, Kr.71), pokračování výběru po AC (T.56), předpříprava AC (T.62, Ha.6, A.7), příliš moc uchazečů (T.87, Ku.112), databáze vhodných uchazečů (T.99), nezapomenout na nejvhodnější uchazeče (T.96, T.99), vtipkování (T.111, Ku.75, Kr.51, S.40), neformální komunikace (T.111, T.115, Ku.65, Ku.66, Kr.34), rozklíčování kompetencí (T.130), příprava manažerů (So.4, So.7, So.13), neznalost procesu (So.18, So.37), dokončení zadaných úloh (So.27), testování uchazečů (So.51, So.52, R.26, S.22, Št.38, Št.43), nestandardní příprava před AC (Ku.4), participace na AC s kolegy (Ku.21, Ha.16, A.32, Kr.28), ujištění vnímání (Ha.145, Kr.75), pomalý spád (Kr.45), dodržení metodiky AC (Kr.68), za zkoušku nic nedám (Šm.10), zachování používaného modelu (P.30, P.37, Ke.4, Ke.8, Ke.14, R.7, R.22, R.24, S.9, S.22, S.33, S.35, Št.39, D.15, D.21)

**Času není nikdy dost** = oslovení uchazečů (T.86, T.98, Ku.15, Ha.8, A.8, A.10, A.18, P.6), časová náročnost (T.87, T.120, Kr.55), neznalost neúčasti (Ku.50), vyčerpání personalistů (Ku.96, Ku.98, Ha.35, Ha.58, Ha.114), investice času (A.42), vyčerpání uchazečů (Kr.56), potřeba více času (Šm.20), ztráta času (S.24, D.19), špatná organizace (D.20)

**Četnost AC** = problematice (T.77, T.83, T.86, Ku.43, Ha.47), zřídka kdy problematice (T.90), zkoumání důvodu neúčasti (Ku.45), zřídka kdy metoda AC (Ha.34, Ha.39, Ha.44, S.17, S.31, Št.18, Št.21, Št.32), nezkušenost s metodou AC (Ke.18, S.17, S.29, Št.17, Št.21, Št.24, Št.31, D.42)

**Zhodnocení účastníků AC** = nekompetentní uchazeč (T.46, T.51, So.55, P.43), potřeba nejvhodnějšího uchazeče (T.49, T.53, T.93, So.10, So.26, Kr.49), postoj (T.58, P.10, Št.14, Št.15), férovost jednání (T.83), nevhodný uchazeč (T.166, So.53, A.24, A.27, A.35, A.48, A.57), rychlost zhodnocení (T.166), vhodní uchazeči (Ku.108, Ku.113), porada hodnotitelů (Ku.118, Ku.124, Ku.129), snazší zhodnocení (Ha.77), nesoulad v pohledu na věc (A.61), pozitivní dojem (P.44, P.46, Št.27)

**Rozvoj účastníků AC** = hraní rolí (T.75, So.47, Kr.38, Ke.20, Št.44), odezva na hodnocení (T.144), reálné situace (T.146), nepotřebnost zpětné vazby (T.153), ochota rozvíjet (T.155), sebereflexe (T.142, Ha.93, Kr.37, S.19, Št.23, Št.52, Št.55, D.28, D.37, D.43), poskytování zpětné vazby (Ku.95, Ku.104, Ha.97, Ha.98, Ha.101, Ha.110), kreativita (Ha.12, Ha.116, Ha.134, A.30, Kr.28, Kr.31, Št.44, Št.49, Št.51, Št.56), obohacení (Kr.37, Kr.76, Št.45, Št.48), příprava uchazeče na AC (Kr.41, Kr.42, P.25), zájem o informace (D.43)

## PŘÍLOHA Č. 3: UKÁZKA ZÁPISU Z PROVEDENÉHO POZOROVÁNÍ

### POZNÁMKY Z POZOROVÁNÍ

NA ASSESSMENT CENTRU 15.1.2020

Přítomen: 3 hodnotitelé  
8 uchazečů  
1 vyzkumník / pozorovatel

- spojene! AC pro více poboček (2 pobočky)
  - jeden z hodnotitelů dopředu před začátkem AC říká, že nebude z toho vybíhat, po zjištění informace o počtu uchazečů - info zjištěna před AC od personalisty
  - téměř všichni uchazeči volají dopředu, kde se AC koná na budově
- Průběh AC:

#### ① Přivítání účastníků

Program dneška

- úkoly, které vás mohou čekat na pobočce, dále skupinový úkol
- pak se s ukolovými rozloučíme
- pohovory
- představíme vás

#### ② Úkol představíme

- rozdane! materiály s body, které chceme slyšet
- icebreaky - víme, že jsou ve stresu
- mají 6 minut na poznamky

- 1 -