

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využití metody assessment centra ve společnosti DB Schenker

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden / 2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Miloš Pařízek / PE42

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

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

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

Datum a místo: 20.11.2015 v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem práce je porovnat assessment centrum pořádané ve společnosti DB Schenker na pozici vedoucí skladu s teoretickými poznatky a navrhnout doporučení jeho zlepšení při budoucím využití pro tuto pozici.

2. Výzkumné metody:

Pro bakalářskou práci byla použita metoda literární rešerše odborné literatury, informací z dostupných internetových a intranetových stránek společnosti DB Schenker s r.o. a metoda nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou společnosti DB Schenker, Ing. Marií Šestovou ze dne 17. června 2014. Celkový zápis byl po ukončení rozhovoru zpracován do přehledné formy, která posloužila jako podklad pro vytvoření praktické části bakalářské práce. Vyhodnocení výsledků jednotlivých metod použitých v průběhu assessment centra bylo vytvořeno na základě zpracování interních dokumentů společnosti, ve kterých byly nejprve identifikovány klíčové informace, a ty byly posléze zpracovány do vytvořených tabulek, které zobrazují výsledky hodnocených kompetencí a pořadí jednotlivých kandidátů. Analýza pracovní pozice vedoucí skladu byla provedena detailním rozborem popisu pracovní funkce a na základě nestrukturovaného rozhovoru s p. Karlem Holečkem ze dne 22.7.2015, který zastává pozici vedoucí skladu ve společnosti DB Schenker. Na základě této analýzy byly doporučeny kompetence, které je vhodné sledovat v průběhu AC na pozici vedoucí skladu. V praktické části práce byly teoretické poznatky porovnány s informacemi o průběhu AC pořádaného v organizaci z důvodu obsazení pozice vedoucí skladu a na základě vyhodnocení zjištěných faktů byla stanovena jednotlivá doporučení budoucího využití AC pro tuto pozici.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Počet hodnocených kompetencí ve zkoumaném AC přesahuje možnosti hodnotitelů všechny kompetence sledovat a správně vyhodnotit. Použití pouhých třech metod v průběhu AC je nedostatečné a není dodržen princip různého úhlu pohledu. Záznamové hodnotící archy neumožňují hodnotitelům podrobnější zápis vyhodnocení jednotlivých metod a chování účastníků. Neexistuje matice metod a kompetencí, která by potvrdila počet měřených kompetencí v použitých metodách a počet měření jednotlivých kompetencí v různých metodách. Organizace po ukončení a vyhodnocení AC neposkytuje zpětnou vazbu všem účastníkům.

4. Závěry a doporučení:

V rámci zvolených kompetencí sledovaných v průběhu AC bylo doporučeno snížit jejich celkový počet na osm a zároveň použít takové kompetence, které jsou lépe měřitelné. Dále bylo doporučeno rozšířit počet použitých typů metod v průběhu AC na tři, a to prezentaci, hraní rolí a skupinovou diskuzi. V doporučeném novém designu AC je nově metoda prezentace a hraní rolí obsažena dvakrát, skupinová diskuze třikrát. V rámci hodnocení jednotlivých kompetencí v průběhu celého AC bylo doporučeno zavedení jednotného hodnotícího formuláře, do kterého mohou hodnotitelé zaznamenávat sledované chování účastníků na hodnotící škále. Dále bylo doporučeno, aby organizace začala poskytovat zpětnou vazbu všem účastníkům assessment centra během jednoho týdne po jeho ukončení, nehledě na jejich úspěch či neúspěch při výběru na pozici. Celkovou délku AC bylo

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

doporučeno prodloužit na jeden den na základě nově doporučeného harmonogramu, který zároveň splňuje princip sledování změny v ohraničeném čase.

KLÍČOVÁ SLOVA

Assessment centrum, lidské zdroje, personální činnosti, kompetence.

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this bachelor thesis is to compare assessment center organized at DB Schenker s r.o. for the position of warehouse manager with theoretical knowledge and propose recommendations for improvement of assessment center use for this position in future.

2. Research methods:

For bachelor thesis author has used method of literature search, information available on internet and intranet sites of DB Schenker s r.o. and method of unstructured interview with a recruitment company specialist of DB Schenker, Ing. Marie Šestová on 17 June 2014. The purpose of the interview was to acquire as much relevant information about assessment centers organized in a society based on real business environment. Evaluation of the results of the various methods used during the assessment center was created based on the processing of internal company documents, which were first identified key information and they were then processed into created tables that show the results evaluated competencies and the order of the candidates. Analysis of warehouse manager was made based on detailed analysis of job description and based on unstructured interview with Mr. Karel Holeček dated on 22 July 2015, which holds the position of warehouse manager at DB Schenker. Based on this analysis were recommended competencies that should be monitored during AC on the position of warehouse manager. In the practical part, the theoretical findings were compared with information about the AC organized in the organization to occupy warehouse manager position and based on an assessment of established facts, determined recommendations for future to use AC for this position.

3. Result of research:

The number of evaluated competencies in the surveyed AC exceeds the capabilities of all evaluators to monitor and evaluate properly. Using only three methods during AC is insufficient and doesn't respect the principle of a different point of view. Evaluation recording sheets do not allow assessors detailed enrollment and evaluation of methods and behavior of participants. Matrix of methods and skills that would confirm the number of competencies measured in the methods used and the number of measuring individual competencies in various methods is missing. Organization doesn't provide feedback to all participants after completion and evaluation of AC.

4. Conclusions and recommendation:

Within the selected competencies monitored during the assessment center have been advised to reduce their total number to eight, while using such competencies which are more measurable. It was also recommended to extend the number of types of methods used during AC for three - presentation, role playing and group discussion. New recommended design of AC contains method of presentation and acting roles twice and group discussion three times. The evaluation of individual competencies used during the AC was recommended to

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

introduce a uniform assessment form where evaluators can record the behavior of participants in rating scales. It was also recommended that the organization will start to provide feedback on the process of the assessment center, which individual candidates participated in the shortest possible time after the completion and evaluation, regardless of their success or failure in the selection of new employees. The total length of AC was recommended to extend for one day, on the basis of the newly recommended schedule, which also complies with the principle of monitoring changes in a bounded time.

KEYWORDS

Assessment center, human resources, personal activities, competence.

JEL CLASSIFICATION

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Miloš Pařízek
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 42
Název BP:	Využití metody assessment centra ve společnosti DB Schenker
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 ÚVOD 2 TEORETICKÁ ČÁST 2.1 Řízení lidských zdrojů 2.2 Assessment centrum 3 PRAKTICKÁ ČÁST 3.1 Představení společnosti DB Schenker 3.2 Popis assessment centra ve společnosti DB Schenker 3.3 Využití assessment centra při výběru pozice 3.4 Vyhodnocení úspěšnosti assessment centra po ročním hodnocení 3.5 Doporučení 4 ZÁVĚR
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Personální management</i>. 1.vyd. Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky</i>. 2. vyd. MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.• KYRIANOVÁ, H. <i>Assessment centrum v současné personální praxi</i>. 1. vyd. Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.• VNOUČKOVÁ, L. <i>Fluktuace a retence zaměstnanců</i>. Adart, 2013, 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 01.09.2014• Zpracování teoretické části do 01.09.2014• Zpracování praktické části 01.11.2014• Finální verze do 1.12.2014
Vedoucí BP:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 29. 6. 2014

Milan
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, ou.p.s.,
serial=žák@vsem.cz,
serialNumber=CA - 10107655
Datum: 2014.06.29 12:07:47
+02'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

1 Úvod.....	1
1.1 Metodika práce.....	2
2 Teoretická část.....	5
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2 Assessment centrum.....	7
2.2.1 Možnosti využití Assessment centra.....	8
2.2.2 Analýza pracovní pozice.....	10
2.2.3 Kompetence.....	11
2.2.4 Modelové situace používané v Assessment centru.....	13
2.2.5 Matice metod a kompetencí.....	15
2.2.6 Principy.....	16
2.2.7 Validita.....	17
2.2.8 Hodnocení uchazečů Assessment centra.....	18
2.2.9 Informování účastníků o výsledcích.....	20
2.2.10 Výhody a nevýhody Assessment centra.....	20
2.2.11 Shrnutí teoretických poznatků.....	22
3 Praktická část.....	24
3.1 Představení společnosti DB Schenker.....	24
3.2 Popis assessment centra ve společnosti DB Schenker.....	25
3.3 Využití assessment centra při výběru pozice Vedoucí skladu.....	28
3.3.1 Zahájení výběru.....	29
3.3.2 Průběh assessment centra.....	30
3.3.3 Výsledky jednotlivých kandidátů během AC.....	30
3.3.4 Výběr vítězného kandidáta AC.....	36
3.4 Vyhodnocení úspěšnosti assessment centra.....	37
3.5 Doporučení.....	39
4 Závěr.....	42

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

AC	Assessment centrum
BIP	Bochumský osobnostní dotazník
DC	Distribuční centrum
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
FO	Personální specialista
HR	Human resources
PU	Personální úsek

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad harmonogramu AC pořádaného v DB Schenker	25
Tabulka 2 BIP - Obsah testu	27
Tabulka 3 Výsledky tvořivého erbu	31
Tabulka 4 Výsledky strukturovaného pohovoru	33
Tabulka 5 Výsledky Individuálního úkolu	34
Tabulka 6 Výsledky Týmového úkolu	35
Tabulka 7 Celkové pořadí kandidátů	37
Tabulka 8 Rozdělení kompetencí do tematických celků	39

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů	5
--	---

1 Úvod

Pro každou organizaci, která chce být v dnešní době konkurenceschopná, úspěšná a zároveň mít dobré jméno na trhu, nehledě na odvětví v kterém působí, je důležité, aby si uvědomila a zároveň akceptovala fakt, že právě lidské zdroje jsou hlavním klíčem jejího úspěchu. Pracovníci působící v jakékoliv organizaci tvoří její hlavní bohatství, přičemž jejich znalosti, dovednosti, vlastnosti, postoje a jejich vhodná kombinace činí pracovníka kompetentního vykonávat svěřenou práci. V současné době se tedy všichni vedoucí pracovníci zapojují do činností, které souvisejí s řízením lidských zdrojů a jsou zodpovědní za jejich řízení a hodnocení pracovního výkonu a také podporují jejich rozvoj a motivaci. Jelikož jsou lidské zdroje velmi cenným aktivem podniku, tak se zároveň i neustále zvyšuje tlak na výběr správných kandidátů na určené pozice, a proto je běžnou praxí, že se manažeři společně s personalisty podílejí i na výběru nových zaměstnanců. Oblíbenost výběru nových zaměstnanců pomocí Assessment centra (AC) v organizacích v poslední době narůstá, protože díky této metodě je možné otestovat nejenom schopnosti a dovednosti potenciálního nového zaměstnance, ale zároveň i jeho osobnost, a tím pádem i možnost předpovědět, zda uchazeč zapadne do stávajícího kolektivu organizace.

Teoretická část této práce se nejprve věnuje poznatkům z rešerší české i zahraniční literatury a popisuje témata, jako jsou řízení lidských zdrojů, úloha personálního oddělení v organizaci a popis personálních činností. Dále jsou popsány obecné poznatky o samotném assessment centru, jedné z možných výběrových metod pracovníků. Popsány jsou varianty jeho využití, přípravy a jeho realizace, kritéria výběru a používané techniky. Dále se teoretická část práce zabývá analýzou pracovní pozice, kompetencemi a modelovými situacemi, které je možné během assessment centra použít. Popsán je postup při tvorbě matice metod a kompetencí, jednotlivé principy, které odlišují assessment centrum od jiných metod výběru pracovníků, hodnocení uchazečů a v neposlední řadě i jejich informování o dosažených výsledcích.

Na začátku praktické části je stručně představena společnost DB Schenker, na kterou navazuje popis použití assessment centra ve společnosti DB Schenker s r.o., kde jsou zároveň popsány všechny části AC, s kterými je možné se v této společnosti setkat. Dále je v praktické části za pomoci interních dokumentů personálního oddělení společnosti DB Schenker a na základě nestrukturovaného rozhovoru s personální specialistkou společnosti Ing. Marií Šestovou ze 17. června 2014 popsáno využití AC při výběru pozice Vedoucí skladu, jeho průběh, použité metody výběru, dosažené výsledky jednotlivých účastníků a finální výběr jednoho z kandidátů. V závěru práce je možné nalézt vyhodnocení použití assessment centra při výběru zaměstnance na pozici vedoucí skladu.

Cílem práce je porovnat assessment centrum pořádané ve společnosti DB Schenker na pozici vedoucí skladu s teoretickými poznatky a navrhnout doporučení jeho zlepšení při budoucím využití pro tuto pozici.

1.1 Metodika práce

Teoretická část práce je založena na poznatcích z monografií a odborné literatury na dané téma, které byly vyhledány na internetových vyhledávacích serverech a posléze autorem vypůjčeny z městské knihovny v Praze, případně zakoupeny v knihkupectví. Všechna literatura použitá ke zpracování bakalářské práce je uvedena v seznamu literatury na jejím konci.

K vytvoření praktické části byla nejprve použita data a informace z internetových a intranetových stránek společnosti DB Schenker s.r.o. Dále byla použita metoda nestrukturovaného rozhovoru, který dle Kozla et al. (2011, s. 191) vychází z přirozené komunikace mezi tazatelem a informátorem o zadaném tématu, kde ani jeden z účastníků není nikterak omezen v možnosti projevit své názory, náměty a postoje. Hendl (2005, s. 175) vysvětluje případná negativa nestrukturovaného rozhovoru, kdy získání požadovaného množství informací trvá delší dobu a zároveň jejich získaná kvalita je závislá na schopnostech tazatele takovýto rozhovor vést. Tento nestrukturovaný rozhovor se uskutečnil s personální specialistkou společnosti DB Schenker, Ing. Marií Šestovou dne 17. června 2014 přímo na pobočce distribučního centra zmiňované společnosti ve Stránčicích. Hlavním účelem rozhovoru bylo získání co největšího množství relevantních informací o AC pořádaných ve společnosti, které vycházejí z reálného prostředí firmy a které mohly pomoci správně porozumět zkoumanému tématu a zároveň mohly být použity během vypracování bakalářské práce. Otázky nebyly předem definované, nicméně během rozhovoru se zformulovaly do podoby, kterou je možné rozdělit na dvě oblasti.

První z oblastí zahrnuje otázky obecného charakteru, které zjišťovaly základní informace společně pro jakékoliv AC pořádaných ve společnosti. Otázky směřovaly ke zjištění, pro jaké pozice se AC ve společnosti běžně používá, jaké jsou běžné harmonogramy AC, jaké jsou části AC, kým je tvořena komise, jak je dána zpětná vazba účastníkům apod. Tyto otázky směřovaly k získání obecných informací ohledně výběru pracovníků ve společnosti, řízení lidských zdrojů a také informací spojených se samotným AC, které společnost pořádá. Otázky zaměřené na druhou oblast se již vztahovaly výlučně k jednomu konkrétnímu AC pořádanému během výběru pozice vedoucího skladu, které je použito v praktické části této práce. Zahrnovaly mimo jiné čas a místo konání tohoto konkrétního AC, jednotlivé použité metody, kritéria výběru, hledané kompetence, jednotlivá zadání úkolů, hodnocení i výběr vítězného kandidáta.

Z průběhu konání celého rozhovoru byl pořízen záznam (Příloha 1), který byl následně roztríděn podle jednotlivých kategorií a témat a použit jako podklad pro vypracování praktické části této bakalářské práce.

V kapitole 3.3 praktické části, která se již zabývá konkrétním assessment centrem pořádaným při výběru pozice vedoucího skladu ve zmiňované společnosti, byly použity hodnotící formuláře členů komise, které byly poskytnuty personálním oddělením společnosti. Z těchto hodnotících formulářů byly identifikovány klíčové informace pro tvorbu praktické části, a to zapsané

komentáře všech členů komise a jejich vyhodnocení pořadí u všech absolvovaných úkolů. Komise byla tvořena třemi osobami, a to Personální konzultantkou, Personálním garantem DC a Vedoucím pobočky DC. Personální specialista společnosti Ing. Marie Šestová, s kterou byl uskutečněn nestrukturovaný pohovor 17. června 2014, byla jedním z členů komise tohoto konkrétního AC, v kterém zastávala pozici personální konzultantky a zároveň i moderátora AC. Během vyhodnocování jednotlivých úkolů měl každý člen komise k dispozici jeden hodnotící formulář (Příloha 8), do kterého zapisoval sledované chování jednotlivých účastníků assessment centra zaznamenané během jednoho konkrétního úkolu. Z těchto hodnotících formulářů byly pro jednotlivé úkoly a také pro lepší přehlednost vytvořeny tabulky (Tabulka 3, Tabulka 5, Tabulka 6), v kterých jsou doslovně opsány komentáře hodnotící komise rozdělené podle jednotlivých pozic tak, jak byli účastníci hodnoceni jednotlivými osobami. Hodnocení každého z členů komise je barevně rozděleno pro lepší přehlednost. Součástí každého komentáře v jednotlivých sloupcích tabulky je i dosažené pořadí účastníků v jednotlivých úkolech, které vyhodnotil příslušný člen komise AC. Strukturovaný pohovor jako jeden z úkolů, který museli účastníci v průběhu AC absolvovat, byl hodnocen pouze Personální konzultantkou, z tohoto důvodu Tabulka 4 zobrazuje pouze hodnocení a zvolené pořadí této osoby. Všechna určená pořadí jednotlivých členů komise z Tabulky 4-6 byla z důvodu potřeby celkového vyhodnocení pořadí AC sloučena do tabulky, která je uvedena v Příloze 14. V této tabulce jsou ve sloupcích uvedeny všechny hodnocené úkoly AC a v řádcích jsou u každého z účastníků zobrazeny jednotlivá pořadí, která byla vyhodnocena každým členem hodnotící komise v průběhu jednotlivých úkolů. Součástí tabulky je i průměrné hodnocení účastníků zobrazené pro jednotlivé úkoly, které absolvovali, kdy součet všech pořadí je dělen počtem jednotlivých hodnocení komise. Průměrné hodnocení je dále použito v Tabulce 7, která zobrazuje celkové pořadí všech kandidátů dosažené v jednotlivých úkolech, kdy nejnižší průměrné hodnocení reprezentuje první pořadí v celkovém hodnocení a nejvyšší průměrné hodnocení naopak poslední místo v celkovém hodnocení. Jednotlivé tabulky byly vytvořeny za pomoci programu Microsoft Excel 2010 a po grafické úpravě byly za pomoci programu FSCapture přeneseny do samotné bakalářské práce a zobrazeny v předem nastaveném měřítku. V praktické části nebylo možné členit tabulky dále podle kompetencí, protože hodnotitelé jednotlivé zvolené kompetence nehodnotili a dosažené hodnoty nezaznamenali do hodnotících formulářů.

V kapitole 3.5 Doporučení je uvedeno osm kompetencí, které je doporučeno hodnotit během AC na zmíněnou pozici a které byly definovány během analýzy pracovní pozice vedoucí skladu. Analýza byla provedena detailním zkoumáním popisu pracovní funkce (Příloha 6), ve které jsou podrobně popsány kvalifikační požadavky, požadované dovednosti a znalosti, osobní vlastnosti kandidáta, které by měl splňovat a v poslední řadě také výčet pracovních činností, které tato pozice zastává. Na základě detailního rozboru zjištěných informací bylo navrženo 11 kompetencí, které byly dne 22.07.2015 během nestrukturovaného rozhovoru konzultovány s p. Karlem Holečkem, který momentálně zastává pozici vedoucí skladu v DB Schenker. Tento rozhovor trval cca 30 minut, během kterých byl p. Holeček nejprve požádán, aby vlastními slovy co nejpodrobněji popsal ty nejdůležitější činnosti, s kterými se při plnění funkce vedoucí skladu setkává v běžné praxi. Dále byly během rozhovoru diskutovány povinnosti, které tato pozice zastává a také problémy, které musí v běžném pracovním

prostředí řešit. Veškeré otázky kladené p. Holečkovi během rozhovoru směřovaly k tomu, aby bylo možné co nejlépe pochopit, co přesně pozice vedoucí skladu obnáší v reálném prostředí logistické společnosti a zároveň, jak by měl vypadat ideální kandidát na tuto pozici, respektive které kompetence jsou pro plnění této pozice v reálném prostředí klíčové. Pan Holeček byl v závěru rozhovoru dále požádán, aby z pozice experta přiřadil k jednotlivým zvoleným kompetencím důležitost, která podle jeho osobního názoru náleží k vykonávání této funkce. Jako nejméně důležité kompetence z jedenácti možných byly p. Holečkem vyhodnoceny tři, a to prezenční dovednosti, pokročilá znalost anglického jazyka a dotahování věcí do konce. Z pohledu p. Holečka nedosahují tyto kompetence takové důležitosti při plnění funkce vedoucí skladu jako ostatní kompetence, z kterých bylo možné učinit výběr. Na základě této konzultace bylo finálně stanoveno zmíněných osm kompetencí, které bylo doporučeno hodnotit během AC a které jsou uvedeny v kapitole 3.5 v praktické části.

Z důvodu ochrany osobních údajů jsou jména účastníků assessment centra použita v praktické části smyšlená. V Příloze 9 je k vidění celý zápis strukturovaného pohovoru mezi vítězným kandidátem a personální konzultantkou, jehož originál byl pořízen právě personální konzultantkou v den konání AC. Protože originální zápis nemohl být použit v bakalářské práci, byl tento pohovor doslovně opsán do prázdného formuláře stejné podoby, přičemž bylo opět použito smyšlené jméno kandidáta.

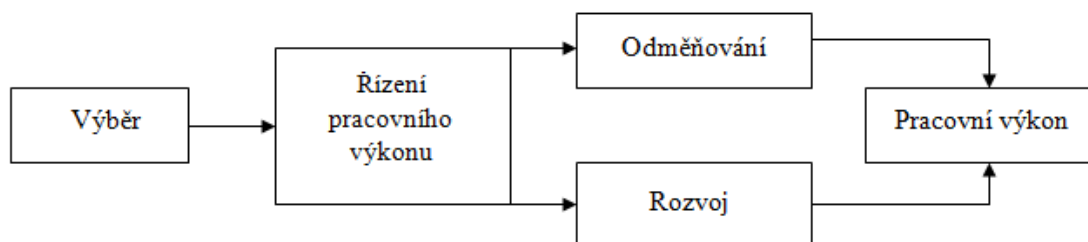
2 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se zabývá rešerší sekundárních zdrojů, tedy odborné české i zahraniční literatury, která popisuje zkoumaná témata této práce a která reprezentuje názor odborné veřejnosti. Začátek teoretické části je věnován popisu pojmu řízení lidských zdrojů a personálním činnostem, s kterými je možné se v dnešní době setkat ve většině organizací. Dále jsou popsány poznatky o možnostech využití AC, jeho přípravy, realizace, kritéria výběru, používané techniky, hodnocení uchazečů AC a jejich informování o dosažených výsledcích během náboru.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga (2007, s. 27) definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 29

Výše uvedený obrázek byl do bakalářské práce vložen pro větší přehlednost procesu řízení lidských zdrojů a zobrazuje jednotlivé kroky, které jsou jeho součástí.

Podle Koubka (2012, s. 16) představuje řízení lidských zdrojů nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Matějka a Vidlář (2002, s. 75) uvádí, že řízení lidských zdrojů je pojem nadřazený personalistice, přičemž zahrnuje veškeré funkční, institucionální a instrumentální aspekty podnikového řízení a jeho základním cílem a náplní je maximální využívání lidského potenciálu. Lidský potenciál organizace podle Plamínka (2005, s. 59) tvoří všichni pracovníci a jejich konkrétní vědomosti, znalosti, dovednosti, pracovní návyky, osobnostní postoje a motivační orientace. Jak autor dále dodává, lidskými zdroji tedy nejsou lidé, ale jejich

schopnosti, vlastnosti a postoje, které tvoří podstatu kompetence člověka vykonávat svěřené úlohy.

Váchal a Vochozka (2013, s. 285) uvádějí jako hlavní charakteristiky moderního řízení lidských zdrojů tyto:

- sladění podnikové strategie se strategií řízení lidských zdrojů;
- problematice řízení lidských zdrojů se nevěnují pouze specialisti z personálních úseků, ale za jejich pomoci se stává náplní práce všech vedoucích pracovníků;
- důležitou roli sehrává podniková kultura a osvojení si jejich hodnot, která nahrazuje dřívější přísnou kontrolu;
- podniky využívají jak potenciál jednotlivých pracovníků, tak i celého kolektivu;
- důraz je kladen na rozvoj kvalifikačních schopností pracovníků, jejich kreativitu a flexibilitu;
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců;
- do popředí se dostává pojem intelektuální kapitál, lidské zdroje již nejsou vnímány jako pouhé nákladové položky.

Z výše uvedených bodů je evidentní, že moderní řízení lidských zdrojů zahrnuje široké spektrum různých činností, kterými se musí organizace zabývat, pokud chce maximalizovat využití potenciálu svých zaměstnanců a zvýšit tak svoji vlastní konkurenceschopnost.

Pro realizaci řízení lidských zdrojů v rámci společnosti je důležité věnovat pozornost personálním činnostem. Podle Koubka (2012, s. 20) představují personální činnosti výkonnou část personální práce. Jak autor dále uvádí, v odborné literatuře je možné se setkat s různým počtem a s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), ale podle Koubka (2012, s. 21) se nejčastěji uvádějí přibližně v následující podobě:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Zvýše uvedeného vyplývá, že personální činnosti zastřešují veškeré potřeby spojené se zaměstnanci organizace, vytváří strategie řízení lidských zdrojů organizace v budoucnu, ale zároveň i plní mnoho kontrolních funkcí spojených právě s lidským kapitálem.

Tedy i přesto, že lidé představují pro organizaci značné náklady, v případě schopných zaměstnanců se jedná o návratné investice. Svých cílů může organizace dosáhnout pouze prostřednictvím lidí, a proto je lidský kapitál podmínkou rozvoje organizace.

Podle Simse (2007, s. 386) jsou dnes lidské zdroje považovány za jeden z kritických faktorů úspěchu podniku, a proto mnoho z nich přistupuje ke svým pracovníkům individuálně a uvědomují si, že každý má určité znalosti, schopnosti a zkušenosti. Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je podle Koubka (2012, s. 17) sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval, přičemž zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů.

Většina odborníků věří, že nejdůležitějším rozhodnutím lídrů v oblasti lidských zdrojů je rozhodování o tom, koho vyberou (Noe 2010 in Lunenburg, 2011, s. 1). Výběr pracovníků je podle Kolmana (2004, s. 7) jednou z velmi složitých dílčích složek managementu lidských zdrojů, protože špatný či nekvalitní výběr zaměstnanců může ovlivnit či dokonce ohrozit chod podniku. Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků řadí Bělohlávek et al. (2006, s. 139) výběrový pohovor, reference, psychologické a odborné testy, osobní dotazník, pracovní vzorky, simulace (případová studie) a assessment centra. Právě využití posledně zmiňované metody (Assessment centra) je podle Koubka (2012, s. 166) poslední dobou stále oblíbenější, protože kombinuje různé metody používané pro výběr zaměstnanců, skládá se z individuálních i skupinových úloh a simuluje běžné manažerské činnosti. Za pomoci assessment centra je organizace, jak stejný autor dále uvádí, schopna velice přesně určit budoucí pracovní výkon účastníka. Podrobně se assessment centru věnuje další kapitola této bakalářské práce.

2.2 Assessment centrum

Jak uvádí Hroník (2006, s. 65) v současnosti je Assessment centrum (AC) jednou z nejrozšířenějších forem výběru a hodnocení pracovníků a jen stěží najdeme personálně poradenskou a vzdělávací firmu, která by AC neměla ve své nabídce. Kyrianová (2003, s. 8) popisuje AC jako soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb, nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří podle stejné autorky psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie a ukázky týmové práce. Metoda AC tedy patří mezi procedury určené k hodnocení lidí, ale jak Vaculík (2010, s. 15) uvádí, nejedná se pouze o jednu metodu nebo aktivitu, ale o celý postup obsahující řadu dílčích kroků, které na sebe navazují, nebo jsou realizovány paralelně.

2.2.1 Možnosti využití Assessment centra

Prakticky jsou podle Montaga (2002, s. 10) známé tři základní způsoby využití této metody, které se mohou navzájem více či méně prolínat. Jak autor dále uvádí, téměř v každém AC jsou zahrnuty všechny tři možnosti využití, ale zpravidla vždy jedna převažuje. Montag (2002, s. 10) uvádí následující možnosti využití AC:

Program pro výběr nebo povýšení zaměstnanců

Slouží podle Montaga (2002, s. 10) k výběru kandidáta na určitou pozici z většího množství uchazečů, většinou stejné profese. Toto výběrové řízení může podle stejného autora sloužit jako externí nábor uchazečů, nebo pro možné povýšení v manažerské hierarchii. Stejný zdroj uvádí, že úkolem je vyhodnotit, jaký mají uchazeči potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi. Hlavním cílem, jak uvádí Vaculík (2010, s. 12), je umístování vhodných lidí na správná místa, která mohou být obsazena stávajícími nebo novými zaměstnanci. Jak stejný autor dále uvádí, AC poskytují profil vlastností, schopností a dovedností a podle takového profilu je možné usuzovat nejhodnější pozici pro konkrétního kandidáta.

Diagnostické programy

Slouží podle Montaga (2002, s. 10) převážně ke zjištění některých aktuálních osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese, pro možnost návrhu jejich rozvojových potřeb a vytvoření výcvikového programu, který je přesně navrhnutý jak pro danou skupinu, tak pro jednotlivého pracovníka. Cílem je, jak stejný autor uvádí, identifikace silných a slabých stránek účastníka vzhledem k jejich požadovaným (současným nebo budoucím) pracovním kompetencím. Podobný názor uvádí i Vaculík (2010, s. 13), který tvrdí, že se jedná o AC, jehož hlavním účelem je diagnostika schopností a dovedností jedinců a jehož výstupem je přehled osobnostních vlastností, přehled schopností a dovedností účastníků. Podle Vaculíka (2010, s. 13) můžeme diagnostické programy chápat jako první krok k budoucímu rozvoji zaměstnanců.

Rozvojové programy

Podle Montaga (2002, s. 10) se jedná o vzdělávací program, který slouží k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. V tomto případě je podle stejného autora kladen velký důraz na intenzivní zpětnou vazbu a cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových. Podle Vaculíka (2010, s. 13) se jedná zejména o dovednosti důležité pro úspěšné zvládnutí pracovní pozice, případně dovednosti, které jsou významné pro fungování celé organizace a lze je rozvíjet metodou AC. Podle Kyrianové (2003, s. 17) je při pořádání rozvojového AC velmi důležitá důvěra účastníků. Autorka uvádí, že účastníci musí skutečně věřit tomu, že jde o identifikaci rozvojového potenciálu, nikoliv o cestu, jak vybrat nejhodnějšího pracovníka a ostatních se zbavit.

Odlišným cílům AC odpovídají také odlišné přístupy při vytváření jeho designu. Výběrové AC je podle Vaculíka (2010, s. 36) vytvořeno především pro predikci budoucího pracovního výkonu, diagnostické AC je určeno k identifikaci schopností a dovedností a rozvojové AC slouží k nácvičení nových dovedností. Aby bylo možné tyto různé cíle úspěšně naplnit, je třeba realizovat zcela jiná assessment centra. Tato odlišnost podle Vaculíka (2010, s. 36) spočívá v jiném designu, přístupu k pozorování, přístupu k hodnocení (kvalitativní nebo kvantitativní, založené na porovnání výkonu kandidátů, nebo hodnocení výkonu kandidáta nezávisle na výkonu ostatních), kde design tvoří typ zařazených kompetencí a jejich počet, zařazené metody a jejich obsah.

Nehledě na konkrétní zaměření programu, všechna jednotlivá AC mají jednu společnou věc, a to jejich celkovou přípravu, která zahrnuje kroky, které je potřeba udělat ještě před samotným začátkem AC a která je popsána níže v textu.

Příprava Assessment centra

Assessment centrum má podle Kociánové (2010, s. 120) tři fáze, a to přípravu, vlastní realizaci a hodnocení. Součástí přípravy je podle stejné autorky rozhodnutí o způsobech realizace, o délce trvání AC a o počtu účastníků (zpravidla 5-12 osob). Mezi důležité kroky přípravy řadí Kyrianová (2003, s. 45) také stanovení kritérií výběru, zajištění kvalitního výběrového poměru kandidátů a hodnotitelů, způsob zvaní kandidátů na AC, ale také třeba dostatečný počet prostor s potřebným vybavením. Podle Kociánové (2010, s. 120) se v praxi lze setkat i s tzv. individuálními AC, kdy je program realizován s jedním kandidátem. Harmonogram AC by měl být dle stejné autorky uspořádán se střídáním jednotlivých aktivit (psychodiagnostické testování, týmová hra, případová studie, individuální rozhovory atd.) a zařazením přestávek. Autorka dále upozorňuje, že při sestavování programu AC je třeba počítat se vzrůstající únavou účastníků, proto je dobré např. výkonové testy dát na začátek. V úvodu AC je podle Kociánové (2010, s. 120) třeba přivítat uchazeče, seznámit je s programem a účelem AC, představit hodnotitele a účelné je začít některou ze „zahřívacích technik“ k představení uchazečů. Důležitý je v tomto směru moderátor AC, který je zpravidla odborníkem a podílí se na přípravě AC (Kociánová, 2010, s. 120). Kyrianová (2003, s. 45) popisuje, že společnost má v podstatě dvě možnosti, jakým způsobem AC zorganizovat, kde jedna z možností je organizace AC z vlastních zdrojů, tedy interně zajištěné AC, nebo může celkovou realizaci ponechat externímu dodavateli. V tomto případě hovoříme podle autorky o externě zajištěném AC.

Interním Assessment centrem se podle Kyrianové (2003, s. 45) myslí AC, které zajišťují zaměstnanci dané společnosti a předpokládá, že se na realizaci AC bude podílet psycholog, který má odborné znalosti a zkušenosti, aby mohl výběrové řízení kvalitně zvládnout. AC v tomto případě podle stejné autorky vede většinou stabilní skupina hodnotitelů, čímž je myšlena skupina stálých, většinou interních hodnotitelů, do které se volně žádají další hodnotitelé nepřidávají. Jak autorka dále uvádí, hodnocení stabilní skupinou hodnotitelů je velmi výhodné, avšak podmínkou je společnost, která má důvod, potřebu a prostředky pro

časté užívání Assessment center a zároveň organizace, jejíž firemní kultura umožní personalistům vytvořit si vlastní teritorium, do kterého organizace nezasahuje.

Externě zajištěné Assessment centrum je podle Kyrianové (2003, s. 45) zajištěno externím dodavatelem, nebo společností, která se zabývá přípravou a realizací Assessment center. Dále autorka dodává, že o externím dodavateli je vhodné uvažovat, pokud organizace využívá Assessment center pro výběr nových zaměstnanců jen zřídka a tudíž je to pro společnost výhodnější řešení, než zaměstnávat vlastního specialistu. Hlavní přínos v přizvání externího dodavatele do procesu výběru zaměstnanců metodou AC spatřuje autorka v naprosté objektivitě. Stejný zdroj dále upozorňuje, že i když si na realizaci Assessment centra najde firma externího dodavatele, měla by na přípravě participovat, aby nemohlo dojít ke zhoršení celkové kvality výstupů AC.

2.2.2 Analýza pracovní pozice

Jedním z prvních kroků realizace AC je výběr měřených kompetencí a k tomuto účelu slouží analýza pracovní pozice (Vaculík, 2010, s. 57). Stejný autor dále uvádí, že na nejobecnější úrovni je možné za analýzu pracovní pozice považovat sběr a zpracování jakýchkoliv informací, které mají vztah k pozici, na kterou je analýza prováděna. Koubek (2012, s. 40) řadí analýzu pracovní pozice mezi klíčové personální činnosti, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a zároveň i o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací. Výstupem analýzy pracovních míst bývají dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech v organizaci (Dvořáková et al., 2012, s. 142).

Jasně definované nároky na obsazovanou pracovní pozici jsou podle Kyrianové (2003, s. 21) základem pro stanovení kritérií výběru, která mají vliv na volbu metod AC. Stejná autorka dále uvádí některé příklady kritérií, jejichž úroveň je zjišťována prostřednictvím AC:

- práce v týmu (spolupráce)
- prosazení se v týmu a jeho vedení
- argumentace
- vyjednávání v krizových situacích
- přesná komunikace
- vedení obchodního rozhovoru
- prezentace informací
- práce na PC
- komunikace v cizím jazyce

Volba výběru kompetencí, které jsou sledovány při průběhu AC, tedy vychází z analýzy pracovní pozice, která slouží k identifikaci potřeb organizace a konkrétní obsazované pozice.

Rozlišujeme tradiční přístup k analýze pracovní pozice a přístupy modernější. Jak Vaculík (2010, s. 57) uvádí, tradiční přístup je zaměřen na identifikování pracovních činností na jednu konkrétní pozici a klíčových požadavků na osobu působící na dané pozici a naproti tomu se

modernější přístupy zaměřují více na cíle organizace a na prostředí, v němž se organizace nachází.

Vaculík (2010, s. 63) uvádí hlavní důvody, proč je analýza pracovní pozice pro následnou tvorbu AC důležitá a jimiž jsou:

- možnost identifikovat kompetence důležité pro působení na pozici,
- možnost přiřadit důležitost kompetencí pro úspěšné působení na pozici,
- možnost určit minimální úroveň kompetencí pro úspěšné působení na pozici,
- vytváří základ pro výběr metod, jejich typ a obsah,
- poskytuje informace o organizační kultuře.

Z výše uvedených důvodů je zřejmé, že bez správně provedené analýzy pracovní pozice, která identifikuje potřebné kompetence, které by měl mít budoucí zaměstnanec na obsazovanou pozici, je téměř nemožné, aby samotné AC mohlo být na jeho konci považováno za úspěšné. Pokud by si organizace nebyla schopna vytvořit představu o tom, jaké jsou nároky na obsazovanou pozici a jaké kompetence by měl ideální kandidát splňovat, není v podstatě možné správného kandidáta vybrat. Z tohoto důvodu je důležité, aby před samotným zahájením výběru zaměstnance měla organizace vyjasněno, co přesně hledá a očekává.

Na základě dat získaných prostřednictvím analýzy pracovní pozice je vytvořena matice metod a kompetencí, které je věnována samostatná subkapitola v teoretické části práce.

2.2.3 Kompetence

Na vytvořenou analýzu pracovní pozice navazuje další logický krok, který je v průběhu tvorby AC udělat, a to určit jednotlivé kompetence, které budou v průběhu AC hodnoceny.

Jak uvádí Vaculík (2010, s. 63), kompetence tvoří základ pozorování a hodnocení chování a jsou také důležitým prvkem závěru posuzovatelů. Vhodně vybrané kompetence podle stejného autora umožňují formulovat předpovědi o budoucím působení člověka na pracovní pozici, umožňují diferenciální diagnostiku schopností, nebo slouží k rozvoji lidí. Veteška a Tureckiová (2008, s. 25–26) považují kompetence za jakýsi soubor znalostí, dovedností, skutečností, metod, postupů a postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňuje osobní rozvoj i naplnění jeho životních aspirací (ve všech hlavních oblastech života, tj. také v kontextu trhu práce, a to ve formě profesního uplatnění a zaměstnatelnosti).

Ne všechny kompetence jsou však vhodné pro jakýkoliv účel AC, proto je třeba výběr kompetencí pro jednotlivé AC pečlivě zvážit (Vaculík, 2010, s. 63). Kyrianová (2003, s. 21) doporučuje provádět výběr kompetencí kvalitativní cestou, ale jako další možnost uvádí i jejich kvantifikaci, například přiřazení jednotlivým kompetencím váhy (např. 1-5 na škále).

Odlíšné principy na pozadí odlišných účelů konání AC ovlivňují kompetence, které jsou do něj zařazeny, zejména jejich počet a typ (Vaculík, 2010, s. 42). Stejný autor uvádí, že do výběrového AC jsou zařazovány kompetence důležité pro úspěšné působení na obsazované pozici a jde především o kompetence umožňující formulování předpovědí o budoucím profesním chování. Tomuto východisku odpovídá také jejich počet, který může být menší a jak autor dále uvádí, zvolené kompetence nemusí pokrývat řadu různých schopností, protože se týkají jedné obsazované pozice. Kyriánová (2003, s. 21) usuzuje, že ideální počet měřených kompetencí se pohybuje mezi 5-9 a hodnocené kompetence je vhodné rozdělit do jednotlivých částí AC.

Podle Vaculíka (2010, s. 73) je možné kompetence rozdělit do tří skupin podle toho, jak vypovídají o přístupu člověka k řešení problému, k lidem a sama k sobě. Kompetence řešení problému podle Vaculíka (2010, s. 73) se týkají toho, jak člověk přistupuje k řešeným problémům, jak je schopen pracovat s informacemi a v neposlední řadě jaký přístup při tom volí. Vztahové kompetence se podle stejného autora týkají přístupu člověka k druhým lidem a vypovídají o schopnosti navazovat kontakt, ovlivnit druhé, rozvíjet je, motivovat je a vést. Poslední skupinou jsou kompetence vztahu k sobě samému a autor uvádí, že pojednávají o tom, jak člověk vnímá sám sebe, jak se hodnotí, jakým způsobem o sobě rozhoduje a zda si je vědom svých silných a slabých stránek.

Podle Woodruffova přístupu, který popisuje Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 27) je kompetence chování, které vede k očekávanému výsledku a že je pracovník kompetentní znamená, že splňuje tři předpoklady:

- být vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností nezbytnou k jistému chování,
- být motivovaný – tedy vidět v požadovaném chování hodnotu, jejímž směrem je ochoten vynaložit určitou energii,
- mít možnost v daném prostředí očekávané chování použít.

Všechny tři výše zmíněné předpoklady, jak dále stejní autoři uvádějí, je třeba při výběru nového pracovníka zohlednit, protože se nejedná pouze o záležitost jedince, ale zároveň i organizace, která ho nabírá a musí poskytnout vhodné podmínky pro pracovníkův výkon.

Při tvorbě designu AC je podle Vaculíka (2010, s. 68) také velice důležité rozlišovat mezi kompetencemi, které jsou ovlivnitelné a dají se poměrně lehce rozvíjet, bývají nazývány jako dovednosti, a neovlivnitelnými kompetencemi, které se označují jako potenciál či předpoklad člověka a bývají spíše vrozené, přičemž jejich rozvoj je velmi složitý či nemožný. Podle stejného autora je proto vhodné kompetence tohoto typu, tedy kompetence založené na dispozicích člověka, zařazovat do výběrových AC, protože nelze očekávat, že by v průběhu času došlo k jejich výraznému zlepšení.

Při výběru kompetencí, které budou sledovány během AC, však nelze vycházet pouze ze specifikace pracovního místa, které se snaží organizace obsadit, ale také z firemní kultury organizace, protože je důležité, aby se vhodný kandidát byl schopen adaptovat do firemního prostředí a vycházet s budoucími spolupracovníky.

2.2.4 Modelové situace používané v Assessment centru

Využití většího množství metod různého druhu podle Vaculíka (2010, s. 73-74) patří mezi základní charakteristiky metody AC. Jak autor dále uvádí, patří sem rozhovory, dotazníky, různé druhy psychodiagnostických metod a především různé typy modelových situací, které jsou základním odlišovacím znakem metody AC od jiných procedur určených k hodnocení lidí. Za modelovou situací je považována metoda, ve které se účastník musí nějak chovat, ne pouze uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, co by udělal (International Task Force on Assessment Center Guidelines, British Psychological Society, 2003 in Vaculík, 2010, s. 74). Modelová situace musí umožnit účastníkovi projevit jakékoliv chování a jejich vhodné využití a jednotlivé výhody a nevýhody, souvisí podle Vaculíka (2010, s. 74) s konkrétní podobou každé modelové situace a konkrétním účelem assessment centra.

Některé z nejvíce používaných technik a metod, s kterými je možné se běžně setkat v průběhu AC jsou:

- Skupinová diskuse

Skupinová diskuse může mít mnoho forem. Nejčastější formy této metody jdou podle Vaculíka (2010, s. 74) založeny na diskuzi několika účastníků, kteří reagují ve vzájemné interakci na podnětový materiál a společně řeší úkol, který je zpravidla časově omezen. Jak autor dále uvádí, lze obecně říci, že tento typ modelových situací umožňuje měřit vztahové kompetence, tedy schopnosti a dovednosti, které se týkají přístupu k druhým lidem z pozice symetrické a asymetrické a z tohoto důvodu jsou také do AC primárně zařazovány. Hodnotitelé během diskuse podle Hroníka (2002, s. 101) pozorují především komunikační schopnosti, aktivitu jednotlivých kandidátů při diskusi, schopnost prosadit svůj názor a naopak schopnost naslouchat, pasivitu, dominanci, ochotu převzít zodpovědnost, empatii a podobně. Cílem skupinové diskuse, jak autor dále uvádí, je, aby všichni dostali prostor vyjádřit se k danému tématu a říci svůj názor.

- Individuální prezentace

Individuální prezentaci popisuje Montag (2002, s. 32) jako jeden z nejběžnějších úkolů, který je řazen většinou hned na začátek AC. V této prezentaci by se měli uchazeči podle autora představit, pohovořit o důvodech a cílech, které je vedou k absolvování AC a také by měli něco říci o svých silných a slabých stránkách či pracovních zkušenostech. Jedna z nejdůležitějších částí, jak stejný autor dále uvádí, by měla být ta, kde uchazeč sdělí, proč by

si právě jeho měla daná firma vybrat a čím bude pro firmu přínosem. Stejný autor dále popisuje, že samotná prezentace by měla v ideálním případě trvat pět až deset minut a je možné zde použít dvě rozdílné techniky prezentace. Jedna je individuální prezentace pouze před hodnotiteli a druhá možnost je individuální prezentace přímo před ostatními účastníky AC. Montag (2002, s. 32) popisuje, že hodnotitelé by v obou případech měli sledovat komunikační a prezentační dovednosti uchazeče, úroveň vyjadřování, dominanci, srozumitelnost výkladu a zvládání stresu. Další kompetence, které je možné během individuální prezentace sledovat podle Vaculíka (2010, s. 80-81), jsou komunikační dovednosti související se získáním vlivu na druhé, získání a udržení pozornosti nebo srozumitelné předání informací. Výběr sledovaných kompetencí podle stejného autora záleží na výběru tématu prezentace, roli posuzovatelů a případnému propojení s dalšími typy modelových situací. Vaculík (2010 s. 82) také upozorňuje na rizika spojená s individuální prezentací, kdy nevhodně zvolený obsah prezentace neumožní měření jiných kompetencí než prezenčních dovedností, případně kdy nevhodně zvolený obsah na osobní téma může účastníky poškodit, nebo jim dokonce ublížit.

- Případové studie

Případové studie popisuje Vaculík (2010, s. 79) jako písemné úkoly, které zpravidla obsahují velké množství informací, obvykle se týkající problémové situace v nějaké organizaci, kde primárním úkolem účastníků je najít vhodné řešení vzniklé situace, například ve formě doporučení, návrhu řešení, postupů apod. Autor dále dodává, že většinou jsou případové studie zadávány a zpracovány individuálně a obvykle popisují komplexní situaci v organizaci. Zadání většinou podle stejného zdroje obsahuje informace, které se týkají prostředí a situace, ve které se organizace nachází, problému, který v organizaci nastal a dostupných zdrojů (lidi, čas, peníze apod.). Součástí zadání mohou být podle stejného autora otázky, na které má řešitel v rámci vymezeného času odpovědět. Zadání případové studie by mělo být, jak uvádí Kyriánová (2003, s. 37), spíše obecné než příliš konkrétní. V případě, že uchazečovi některé informace při zpracování úkolu chybí, má za úkol si tyto otázky napsat, včetně odůvodnění, proč na ně potřebuje odpovědi. Hodnotitelé poté dle autorky mohou posuzovat i nastavení smyšlených dat. Mezi kompetence, které mohou být měřeny případovými studiemi, patří podle Vaculíka (2010, s. 79) například práce s informacemi, hledání informací, řešení problémů, analýza problémů, úsudek, nebo orientace na detail.

- Manažerské hry

Za manažerské hry můžeme podle Montaga (2002, s. 34) označit veškeré modelové situace, které mají za úkol jakýmkoliv způsobem připomínat budoucí pracovní náplň manažera. Jak stejný zdroj dále uvádí, obvykle se v nich zjišťuje nebo trénuje schopnost rozhodovat se a jednat ve stresujících podmínkách, či schopnost týmové spolupráce, prosazení se, prezentace vlastních názorů, naslouchání názorů druhého či obecné komunikační dovednosti. Mezi manažerské hry je možno podle Montaga (2002, s. 34) zařadit i řešení případových studií,

řízení tiskové konference, řízení porady, vyřizování stížností zaměstnanců firmy apod. Hlavní výhodou této metody spatřuje Vaculík (2010, s. 84-85) v tom, že lépe reprezentuje realitu než jiné typy modelových situací, ve kterých dochází k výkonu jen určitých druhů činností. Jak autor dále dodává, tato metoda se obsahem, složitostí i činnostmi, které jsou při jejich plnění prováděny, blíží běžnému profesnímu nebo osobnímu životu a účastníci mohou vnímat tento druh úkolů jako zajímavější a reálnější a jsou ochotnější se jich účastnit.

- Třídění došlé pošty

Hroník (2002, s. 112) píše, že tato technika je často považována za základní kámen celého AC a měla by odhalit ty nejlepší manažerské a organizační vlastnosti mezi všemi kandidáty. Autor dále uvádí, že tato technika je založena na principu, kdy každý účastník obdrží větší množství dokumentů, které musí podle svého přesvědčení roztřídit a seřadit tak, jak mu to dává nejvíce smysl a následně musí být schopen si svoje řešení obhájit před porotou. Mezi úkoly, které má řešitel zpracovat, mohou být podle Vaculíka (2010, s. 82) různé poznámky, žádosti, dopisy, zprávy, oznámení, schůzky, smlouvy a jakékoliv jiné informace, které mohou být doručeny osobně nebo poštou v tištěné, nebo elektronické podobě. Výstupem úkolu bývá podle stejného zdroje harmonogram řešení úkolů, popis způsobu, jakým budou úkoly vyřešeny, přehled osob, které se budou na řešení podílet a zdůvodnění navrhovaného postupu. Tato technika je většinou podle Hroníka (2002, s. 112) časově omezená a kolikrát má uchazeč na tento úkol velmi málo času. Hlavní důvod je podle autora ten, aby byl na uchazeče vyvinut časový tlak a musel se rozhodovat i pod určitým stresem.

Kromě míry interakce, způsobu prezentace a zpracování podnětového materiálu mají vliv na tvorbu designu AC a v něm použitých jednotlivých metod také realističnost modelových situací a strukturovanost jejich zadání (Vaculík, 2010, s. 86). Realističnost modelových situací je podle stejného autora důležitá, uvažujeme-li o tom, zda chceme měřit schopnosti, nebo dovednosti. Naopak strukturovanost, jak autor dále uvádí, ovlivňuje to, zda chceme měřit také motivaci člověka a jeho přístup k problémům, lidem i sobě, nebo pouze jeho schopnosti a dovednosti.

2.2.5 Matice metod a kompetencí

Finálním krokem při volbě metod a designu AC je vytvoření matice metod a kompetencí. V této matici, jak popisuje Vaculík (2010, s. 90), jsou propojeny kompetence a modelové situace do jednoho celku, který umožňuje získání validních výsledků. Takto vytvořený přehled umožňuje ověřit, že každá z vybraných kompetencí je měřena ve více než jedné modelové situaci a že se zároveň jednotlivé typy modelových situací od sebe liší. Matice metod a kompetencí by podle Kyriánové (2003, s. 47) měla být vytvořena tak, aby každá jednotlivá kompetence byla měřena alespoň dvěma metodami. Vaculík (2010, s. 90) uvádí, že vhodné je každou kompetenci měřit dokonce třikrát nebo čtyřikrát, protože větší počet měření

v různých typech modelových situací zvyšuje množství informací o odlišnosti chování účastníka.

Při tvorbě matice metod a kompetencí lze podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 63) vycházet ze tří přístupů:

- deskriptivní přístup (organizace si „vypůjčí“ hotový model),
- kombinovaný přístup (již vytvořený model je přizpůsoben specifikům organizace),
- přístup šitý na míru (nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale po nové zmapování organizačního terénu dochází k identifikaci projevů chování zajišťujících nadstandardní výkon pozice).

Záleží pouze na organizaci, kterému z výše zmíněných přístupů dá přednost a který využije. Vždy záleží na specifické společnosti a jejích preferencích.

Při tvorbě matice metod a kompetencí je třeba také přihlédnout k tomu, že počet sledovaných kompetencí v jedné modelové situaci podle Vaculíka (2010, s. 92) ovlivňuje přesnost měření. Jak autor dále uvádí, sledování většího množství kompetencí je pro posuzovatele náročné a hodnocení úrovně jednotlivých kompetencí poté nemusí odpovídat realitě. Z tohoto důvodu autor uvádí, že ideální počet měřených kompetencí v jedné modelové situaci použité v průběhu AC jsou tři, nanejvýš čtyři.

2.2.6 Principy

Jak uvádí Hroník (2002, s. 47-48), AC je založeno na třech základních principech, které musí být dodrženy, abychom mohli mluvit o assessment centru a které jej odlišují od ostatních metod využívaných při výběru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců a jsou to:

- *Princip vícero očí*
- *Princip různého úhlu pohledu*
- *Princip sledování změny v ohraničeném čase*

Jednotlivé principy jsou detailněji popsány níže v textu.

Princip vícero očí

Efektivita AC vychází podle Hroníka (2002, s. 47) převážně z rozmanitosti, dostatečného počtu hodnotitelů a míry jejich profesionality. Autor dále popisuje, že rozmanitost ve skladbě pozorovatelů-hodnotitelů je dána zejména růzností věku, pohlaví, zkušeností, externity a internity. Heterogenní složení hodnotitelů zabezpečuje mnohostranný pohled a naopak homogenní složení hodnotitelů by bylo ve svém pozorování a hodnocení méně rozdílné. Autor ale dále popisuje, že i homogenní skladba hodnotitelů a jejich do značné míry shodné hodnocení může být v určitých situacích a za jistých okolností žádoucí (Hroník, 2002, s. 48-

49). Jak autor dále uvádí, ideální počet hodnotitelů, kteří se účastní průběhu AC, splňuje poměr 1: 2, tedy jeden hodnotitel na dva kandidáty a kde hlavní předpoklad správně a efektivně provedeného AC je jejich různorodost, dostatečný počet a profesionální připravenost.

Princip různého úhlu pohledu

Metody, které jsou běžně využívány v průběhu jednotlivých AC, nejsou metodami novými, vynalezenými konkrétně pro AC. Tyto metody tu byly, jak Hroník (2002, s. 48) uvádí, dříve než samotný pojem Assessment Centrum. Důležitá je zde právě rozmanitost metod, která vyplývá z podmínky multisituačnosti (Hroník, 2002, s. 48). Stejný autor uvádí, že: „*Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení*“.

Multisituačnost umožňuje, jak dále Hroník (2002, s. 48) uvádí, různé úhly pohledu a možnost posoudit účastníka v různých situacích, čímž se řadí mezi základní předpoklady efektivního AC. Každý soubor metod užívaných v Assessment Centrech tak zaručuje jiný úhel pohledu (Hroník, 2002, s. 48).

Princip sledování změny v ohraničeném čase

Nejběžnější časová náročnost k absolvování AC, jak uvádí Hroník (2002, s. 48), je jeden den, kdy rozvojová AC mohou být i delší (vícedenní), to je dáno hlavně použitím většího počtu metod, které se na konkrétní problém zaměřují z různých hledisek. Autor dále uvádí, že AC je časově delší než pohovor a naopak kratší a časově více ohraničený než metody průběžného hodnocení. Předpokladem pro přesnější a ucelenější závěry o účastnících AC je možnost sledovat účastníky po delší a souvislý čas a zaznamenávat změny, které jsou v průběhu Assessment centra zjevné (Hroník, 2002, s. 48).

2.2.7 Validita

Důležitou otázkou při měření jakýchkoliv jevů je to, zda metoda, použitá k jejich měření, měří skutečně to, co měřit má (Vaculík, 2010, s. 159). Jak autor dále uvádí, uvažování o validitě AC je uvažováním o tom, zda tato metoda umožňuje dosažení těch účelů, ke kterým je určena. Otázka validity je podle Kyrianové (2003, s. 73) u AC velmi problematická. Všeobecně se podle stejné autorky má za to, že se jedná o metodu, která má míru validity poměrně na vysoké úrovni, ale problém spočívá v tom, že pokaždé je AC realizováno jinými lidmi, s využitím jiných metod a také za jiným účelem. Z tohoto důvodu nelze tuto metodu, jak uvádí Kyrianová (2003, s. 73), označit číslem určující validitu, jako je tomu např. u standartních inteligenčních testů. V současné době je validita podle Vaculíka (2010, s. 160) pojímána jako celek, k němuž je možné se postupně dostávat skrze interpretace a propojování informací z různých zdrojů.

Obsahová validita

Obsahová validita, jak uvádí Vaculík (2010, s. 160), vyjadřuje míru, do jaké je obsah metody, situace testování a chování respondenta, který se v této situaci nachází, v souladu s účelem metody. Posuzování obsahové validity je nejnižším stupněm validizace a lze ji provádět různými přístupy (Goodwin, 2008 in Vaculík, 2010, s. 160). Jedním z nich, jak uvádí Vaculík (2010, s. 160), je zjišťování výběrové validity, která spočívá v oslovení odborníků v příslušném oboru, od nichž je požadováno vyjádření k obsahu metody a situaci testování. Jiným přístupem k obsahové validitě, jak stejný autor uvádí, je zjišťování faktorové validity. Posouzení obsahu metody spočívá ve faktorové analýze dat získaných odpověďmi na položky metody (Urbánek, 2002 in Vaculík 2010, s. 160).

Posuzování obsahové validity patří tradičně mezi nejvíce preferované přístupy k ověřování validity assessment centra a jde o poměrně uskutečnitelný přístup, který lze realizovat před samotným konáním AC (Sacket, 1987 in Vaculík 2010, s. 160).

Kriteriální validita

Kriteriální validitu je možné, jak Vaculík (2010, s. 161) uvádí, zjistit podle vztahu mezi hodnocením použité modelové situace v AC a stanoveným externím kritériem hodnocení. Stejný autor popisuje, že kriteriální validizace umožňuje hledat odpovědi například na předpovídání pracovního úspěchu kandidáta, zda informace, které přinesly výsledky z AC, nelze zjistit jinými metodami, nebo jak korespondují výsledky z AC s výsledky hodnocení stejných osob jinými metodami hodnocení.

Prediktivní validita

Prediktivní validita, jak Hroník (2002, s. 38) uvádí, se vztahuje k předpovědi budoucích hodnot určitého kritéria. Podle Kyrianové (2003, s. 73) je to vlastně pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu (Assessment centra) a chováním vyšetřované osoby, tedy například budoucí pracovní úspěšnost vybraného kandidáta.

2.2.8 Hodnocení uchazečů Assessment centra

Úspěch assessment centra, jeho výsledky a hodnocení účastníků závisí podle Vaculíka (2010, s. 99) v první řadě na lidech, kteří ho realizují a na kvalitě jejich práce, protože v průběhu celého AC i po něm provádějí aktivity, které vyžadují kvalitní přípravu, odpovídající předpoklady a vzdělání. Jejich hlavním úkolem v průběhu AC je pozorování a posuzování. Výhoda skupiny hodnotitelů, oproti jiným metodám výběru zaměstnanců, je podle Kyrianové (2003, s. 55) ta, že zajišťuje větší objektivitu hodnocení. Autorka dále uvádí, že hodnotitelé mohou být psychologové, personalisté, manažeři, spolupracovníci apod. Stejný zdroj popisuje, že účelné je použití jak interních, tak externích hodnotitelů, vždy je však nezbytné, aby byli hodnotitelé vyškoleni tak, aby rozuměli hodnoceným kritériím a byli informováni o metodice hodnocení aktivit AC. Kyrianová (2003, s. 55) zdůrazňuje, že je důležité, aby

hodnotitelé věděli, čeho si mají všimnout při té které technice a aby od sebe dokázali odlišit pozorování a hodnocení (interpretaci). Autorka dále upřesňuje, že pozorování je, když hodnotitel sleduje chování kandidátů tak, jak je vidí, nikoliv podle toho, co si myslí, že to znamená, tedy bez interpretace.

Je tedy zřejmé, že správně zacvičení posuzovatelé jsou neodmyslitelnou nutností při pořádání úspěšného AC a jejich míra profesionality (dovednosti, zkušenosti, schopnosti pozorování apod.) má velký vliv na celkovou úroveň a výsledek samotného AC. I podle základních pravidel a etických zásad realizace metody assessment centra mohou být v assessment centru využiti pouze zacvičení lidé (International Task Force on Assessment Center Guidelines, British Psychological Society, 2003 in Vaculík, 2010, s. 126). Smysluplnost tohoto požadavku podporují výsledky mnoha výzkumných studií, které dokládají, že zácvek posuzovatelů vede ke zvýšení reliability výsledků, konvergentní, diskriminační a prediktivní validity (Lievens, 2001 in Vaculík, 2010 s. 126). Za nejvhodnější zácvek posuzovatelů považuje Vaculík (2010, s. 130) takový, jehož cílem bude vytvoření stejného referenčního rámce a zároveň i nácvik procesu pozorování a hodnocení chování, jehož výsledkem bude, že všichni posuzovatelé vědí:

- jaké chování mají pozorovat;
- jakým způsobem chování zaznamenat;
- jaké chování přiřadit do jaké kompetence;
- jakému chování přiřadit jakou úroveň;
- jakým způsobem dospět k hodnocení úrovně kompetencí.

Tento zácvek je možné, jak uvádí Vaculík (2010, s. 130), rozdělit na dvě části, kdy první část slouží k definování obecných podmínek, za kterých se AC koná (metody AC, účel konání AC, organizační kultura a obsazovaná pozice) a druhá část, která se týká kompetencí. Výstupem druhé části, jak stejný autor dodává, je seznam pozorovatelného chování ke každé kompetenci, který vytváří základní rámec pro pozorování a hodnocení chování, které budou posuzovatelé během AC pozorovat a hodnotit.

V závěru AC se koná porada hodnotitelů, jejímž úkolem je získání hodnocení od všech hodnotitelů, sjednocení hodnocení a rozhodnutí o zamítnutých a přijatelných uchazečích. Porada hodnotitelů, jak popisuje Kyrianová (2003, s. 62), může vycházet z kvantitativního nebo kvalitativního přístupu. Kvantitativní přístup znamená podle stejné autorky, že do předem připravených archů hodnotí pozorovatelé kandidáty na škále o určitém počtu bodů. Kvalitativní přístup podle autorky může a nemusí předem připravené archy používat, ale hodnotitelé by v každém případě měli znát hodnocená kritéria, která bývají hodnocena popisně nebo pouze v případě výskytu něčeho, co hodnotitelé považují za významné. Cílem porady, jak popisuje Kyrianová (2003, s. 64), je získat názory všech hodnotitelů na každého kandidáta, rámcově se shodnout na hodnocení jednotlivých kandidátů a případně rozhodnout o tom, které kandidáty je možné rovnou zamítnout, pro které je nutné pro další rozhodování připravit psychologický posudek, případně kterému kandidátovi je možné učinit nabídku.

2.2.9 Informování účastníků o výsledcích

Na konci každého AC by podle Kyrianové (2003, s. 70) měla být všem účastníkům poskytnuta zpětná vazba, která slouží k tomu, aby se dozvěděli informace o tom, jak ho vidí jiní lidé (specialisté) v různých situacích. Podle stejné autorky by zpětná vazba měla být pro účastníka jakousi satisfakcí za čas, který výběrovému řízení věnoval. Informování účastníků o výsledcích patří podle Vaculíka (2010, s. 135) mezi etické zásady realizace AC, neboť každý účastník bez výjimky má právo na informace o svých výsledcích z assessment centra a má právo být informován o všech doporučeních, která se vyskytla v souvislosti s jeho výsledky.

Vaculík (2010, s. 135) uvádí, že existuje řada důvodů, mimo etických, kvůli kterým je důležité informovat účastníky AC o jejich výsledcích. Mezi ně autor řadí například sociální validitu, kdy mohou být výsledky hodnocenými přijaty a náležitě využity, například pro osobní rozvoj kandidátů. Toto může být velmi žádoucí, například u účastníků z řad interních kandidátů organizace. Jiný pohled na důležitost informování o výsledcích, který autor uvádí, je úvaha o vztahu mezi zaměstnancem a organizací, neboť každé realizované AC může být odrazem organizační kultury a účastní-li se AC i externí kandidáti, pak je pro ně AC (tedy i to, zda jsou informováni o výsledcích) jedním z prvních kontaktů s organizací. Externí kandidáti si svůj dojem o fungování organizace, o lidech v ní nebo o atmosféře, která v ní panuje, vytvářejí také prostřednictvím svých zkušeností s výběrem (Thibodeaux, Kudisch, 2003 in Vaculík, 2010, s. 135). Způsob informování o výsledcích může mít vliv na jejich postoj k organizaci, pracovní výkonnost či závazek, který k organizaci pocítují (Bauer et al., 1998 in Vaculík, 2010, s. 136). Toto tvrzení podle Vaculíka (2010, s. 136) platí bez ohledu na to, zda jde o přijatého nebo nepřijatého kandidáta. Podle stejného autora si i interní účastníci (zaměstnanci organizace) na základě účasti a zkušeností v AC formují představu o organizační kultuře a assessment centrum může potvrdit jejich představy o organizaci, nebo může přispět ke změně jejich pohledu. V takovém případě lze říci, že každé realizované assessment centrum může měnit organizační kulturu.

2.2.10 Výhody a nevýhody Assessment centra

Základními argumenty pro použití AC, jak uvádí Kyrianová (2003, s. 12), je především vyšší kvalita výběru zejména lepším prověřením měkkých dat a zároveň ověřením věrohodnosti tvrdých dat a dále srovnání uchazečů najednou na jednom místě. Autorka dále dodává, že u některých pozic není vhodné spolehnout se jen na osobní pohovor, jelikož špatný výběr kandidáta může být velmi nákladný. Do celkové sumy se podle autorky započítává nejen práce personalisty, ale i platy uhrazené špatně vybranému kandidátovi a ztráty, které způsobí jeho neschopnost a poté i náklady na nové výběrové řízení.

Vaculík (2010, s. 23) uvádí další argumenty pro použití AC, mezi které řadí:

- hodnocení je založené na porizování vzorků chování, predikce je založena na aktuálním chování;
- umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami;

- je možné využít k predikci většího množství různých kritérií;
- využívá větší množství metod různé povahy;
- umožňuje sledovat chování v průběhu času;
- využití různých metod umožňuje sledovat výkon v různých podmínkách a situacích, lze tak usuzovat na podmínky, které výkon podporují nebo naopak brzdí;
- hodnocení je založeno na pohledu většího množství zacvičených posuzovatelů;
- pro účastníky je obtížné odhadnout, jaké chování je žádoucí, snižuje se tak nebezpečí sociálně žádoucího chování;
- u interních posuzovatelů vede ke zlepšení schopnosti hodnotit druhé lidi;
- metoda assessment centra je dobře přijímána účastníky i realizátory;
- je možné ji využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech.

Z výše uvedených informací je evidentní, že použití metody assessment centra s sebou přináší velké množství výhod oproti jiným metodám výběru, ale na druhé straně je nutné uvést také argumenty, které jsou proti použití metody AC. Hroník (2002, s. 65-66) uvádí čtyři základní nevýhody AC, mezi které řadí časovou a finanční náročnost, simulační riziko a riziko chabé výzvy. Časová náročnost, jako jedna z nevýhod, je podle stejného autora neoddiskutovatelná a zahrnuje přípravu hodnotitelů, celkovou organizaci a samotnou účast na AC a zároveň její finanční náročnost je jeden z důvodů, který brání jejímu většímu rozšíření. Simulační riziko spočívá podle Hroníka (2002, s. 66) v tom, že kritéria pro pozorování a hodnocení účastníků nejsou relevantní. Jak dále autor vysvětluje, různé studie v této oblasti dosvědčují, že simulační riziko („o nic nejde“) je reálné a je třeba s ním počítat při koncipování AC. Poslední nevýhodu proti pořádání AC, kterou Hroník (2002, s. 66) uvádí, je riziko chabé výzvy, které je možné zaznamenat u lidí, kterým prostředí AC nevyhovuje, protože je pro ně pouze „jako“. Jak autor dále uvádí, i když jsou v AC zahrnuty situace, které jsou blízké realitě, reálné situace tyto lidi motivují daleko více, a proto jejich snaha v průběhu AC nemusí odpovídat reálnému chování.

Vaculík (2010, s. 24) se ve výčtu nevýhod AC shoduje s Hroníkem v náročnosti na zdroje, ať už je to čas, lidi, prostory, nebo peníze a ze samotné podstaty AC vyplývající nevýhodu - celková organizační náročnost. Mezi dalšími argumenty proti pořádání AC uvádí stejný autor tyto:

- relativně malý počet účastníků, kterému je třeba věnovat poměrně velké množství času;
- výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů;
- realizace je náročná na kognitivní procesy posuzovatelů - je náročná na příjem a zpracování informací;
- hodnocení prostřednictvím metody assessment centra patří do oblasti interpersonálního poznávání, hodnocení může být ovlivněno řadou zkreslení;
- realizace stejného assessment centra může být obtížná v různých kulturních podmínkách;
- zácvik posuzovatelů je časově náročný, posuzovatelé musí mít příležitosti k získání zkušeností, vhodná je supervize činnosti posuzovatelů;

- obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci.

Z výše uvedených informací tedy vyplývá, že je možné nalézt i relativně velké množství argumentů proti použití metody AC, které je nutné brát do úvahy při rozhodování, zda AC je ta správná a vhodná metoda pro jednotlivá výběrová řízení.

Kyrianová (2003, s. 14) uvádí případy, kdy je využití AC vhodné a jimiž jsou např. vysoké manažerské pozice, pozice specialistů (např. dispečeri v elektrárnách a piloti), případy, kdy se přihlásí velký počet uchazečů o danou pozici a organizace potřebuje rychle vybrat ty vhodné, ale zároveň dát i šanci všem, kteří splňují základní podmínky anebo případy, kdy náplní práce je častý kontakt se zákazníky firmy. Podle Vaculíka (2010, s. 24) je metodu AC vhodné použít tehdy, potřebujeme-li využít přesný a důvěryhodný nástroj k výběru lidí na pozice vyžadující uplatnění široké škály různých schopností a dovedností a máme-li k dispozici dostatečné množství všech potřebných zdrojů – dostatečný počet schopných osob ochotných hodnotit účastníky a dostatek času a peněz k přípravě a realizaci.

2.2.11 Shrnutí teoretických poznatků

Shrnutí teoretických poznatků slouží k sumarizaci zjištěných klíčových informací a bylo sestaveno na základě teoretické části, která vychází z literární rešerše odborné české a světové literatury a týká se sledované problematiky bakalářské práce. Teoretická část práce se na svém začátku zabývá obecným popisem řízení lidských zdrojů a personálních činností, s kterými je možné se v dnešní době setkat ve většině organizací. Dále se zaměřuje na obecný popis pojmu Assessment centrum (AC) tak, jak je definován českými i zahraničními autory odborné literatury a detailněji popisuje možnosti jeho využití v podnikové sféře. Součástí této části práce je popis přípravy a realizace AC, která v reálném prostředí zahrnuje analýzu pracovní pozice, nastavení hledaných kompetencí a vytvoření matice metod a kompetencí. Dále jsou popsány některé modelové situace, s kterými je možné se v průběhu AC setkat. V teoretické části jsou také uvedeny základní principy, na kterých je založeno AC a které tuto metodu odlišují od ostatních metod výběru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců. Následné kapitoly teoretické části se věnují pojmu validita v obecném pojetí, hodnocení uchazečů AC a následně i jejich informování o dosažených výsledcích. V závěru teoretické části jsou uvedeny výhody a nevýhody použití AC jako metody pro výběr zaměstnanců a vhodnost jejího použití.

V následující praktické části bakalářské práce budou tyto teoretické poznatky a jejich použití porovnávány s reálným assessment centrem, které bylo pořádáno na pozici vedoucí skladu v logistické společnosti vybrané pro tuto bakalářskou práci. Praktická část práce se v průběhu vyhodnocení tohoto AC zaměří převážně na tyto oblasti:

Zvolené kompetence

Bude zkoumáno, zda kompetence, které byly hodnoceny v průběhu AC, byly vhodně zvoleny a jejich celkový počet odpovídá teoretickým poznatkům.

Zvolené metody

Bude zkoumáno, zda specifikace a zaměření jednotlivých typů metod použitých během AC odpovídají teoretickým poznatkům a zda jejich celkový počet je dostatečný a dopomáhá tak k výběru nejlepšího kandidáta.

Matice metod a kompetencí

Dále bude zkoumáno, zda hodnocené kompetence a použité metody zasazené do matice odpovídají teoretickým poznatkům a zda je možné potvrdit, že každá z vybraných kompetencí je měřena ve více než jedné modelové situaci a že se zároveň jednotlivé typy modelových situací od sebe liší.

Dodržení jednotlivých základních principů AC

Jak popisuje Hroník (2002, s. 47-48), dodržení třech základních principů v průběhu AC je nezbytné, aby bylo možné mluvit o metodě assessment centra. Z tohoto důvodu se praktická část práce také zaměří na to, zda byl během vybraného AC správně dodržen princip vícero očí, různého pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase, jak je popsáno v teoretické části práce.

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost DB Schenker s.r.o., která je jednou z předních globálních poskytovatelů logistických řešení a spedičních služeb a bude představena v úvodu praktické části.

3 Praktická část

Tato část práce se zaměřuje na standardizovaný průběh assessment centra v reálném prostředí ve společnosti DB Schenker s r.o. Na začátku praktické části je vybraná společnost představena v obecném měřítku spolu s předmětem jejího podnikání a nabízeným portfoliem služeb. Dále se praktická část zabývá obecným popisem průběhu AC, se kterým je možné se setkat ve společnosti DB Schenker, včetně všech metod výběru a aktivit, standardizovaných pro tento druh nábory zaměstnanců. Na tyto obecné informace navazují v další kapitole praktické části již konkrétními výsledky účastníků, které byly zaznamenány během assessment centra pořádaného v organizaci 8. června 2013 na pozici Vedoucí skladu. V závěru praktické části této práce je celkové zhodnocení metody assessment centra pořádaného ve společnosti DB Schenker za pomoci poznatků čerpaných z teoretické části práce, na které plynule navazuje doporučení na zlepšení této metody během nábory zaměstnanců na zmiňovanou pozici.

3.1 Představení společnosti DB Schenker

DB Schenker je zkratka pro přepravní a logistické činnosti společnosti Deutsche Bahn, která je celosvětově druhým největším poskytovatelem dopravních a logistických služeb na základě výnosů a výkonnosti. Realizuje mezinárodní toky zboží v Evropě prostřednictvím pozemních a v celosvětovém měřítku také formou leteckých a námořních přeprav (DB Schenker, 2015). Téměř 96 000 pracovníků ze 150 zemí celého světa vyprodukovalo v roce 2014 roční obrát 19,8 miliard EUR. Společnost Deutsche Bahn AG má přes 90 dceřiných společností jako jsou například: Autozug, RHB, INTERMODAL a jedna z nich je také společnost DB Schenker spol. s r.o. (DB Schenker, 2015).

DB Schenker spol. s r.o., jako sesterská společnost, disponuje veškerými možnostmi technického, technologického i kapitálového zázemí. V České republice nabízí kompletní spediční a logistický servis prostřednictvím více než 800 kvalifikovaných spolupracovníků na 17 pracovištích po celém území České republiky viz. Příloha 2. Společnost realizuje mezinárodní toky zboží mezi výrobními a obchodními subjekty prostřednictvím pozemních, železničních, leteckých a námořních přeprav a nabízí komplexní, plně integrovaná logistická řešení, která organizují celý dodavatelský řetězec od přeprav, přes skladování a distribuci, až po řízení toku informací. Společnost DB Schenker s r.o. působí v České republice od roku 1991. V roce 2013 dosáhla obrátu přes 4 miliardy Kč a zaznamenala 590 500 přepravených zásilek (DB Schenker, 2015).

3.2 Popis assessment centra ve společnosti DB Schenker

Z nestrukturovaného rozhovoru s personální specialistkou Ing. Marií Šestovou vyplývá, že assessment centrum ve společnosti DB Schenker má vždy stejný a standardizovaný průběh, nehledě na pozici, pro kterou je AC vypsáno. Společnost zásadně preferuje interní organizaci AC před externí, kdy organizaci, přípravu a vyhodnocení assessment centra má na starost výlučně FO konzultantka, případně pověřený pracovník HR oddělení společnosti, který má roli moderátora a je mimo jiné zodpovědný za proškolení komise. Komisi tvoří personální garant pobočky, ve které se pracovní místo obsazuje, a manažer obsazované pozice. V případě obsazování manažerské pozice je vždy přítomen manažer celé pobočky. Během proškolení členů komise dochází také k určení kompetencí, které budou v jednotlivých metodách sledovány.

Jak dále vyplývá z rozhovoru s personální specialistkou společnosti, průběh celého AC ve společnosti DB Schenker je rozdělen do pěti částí, které všichni kandidáti musí během AC absolvovat. Základní části jsou vybrané tak, aby jimi bylo zajištěno co možná nejpodrobnější a nejobektivnější zhodnocení kandidátů a reprezentují je individuální techniky, skupinové techniky a psychodiagnostické testy. Příklad časového harmonogramu AC je možné vidět v Tabulce 1 níže v textu.

Tabulka 1 Příklad harmonogramu AC pořádaného v DB Schenker

Čas	Program	Účastníci	Délka	Poznámka
13:45 - 14:00	Proškolení členů komise			
14:00 - 14:10	Úvodní slovo, představení komise, vylosování pořadí	Moderátor, kandidáti, komise	10 min.	
14,10 - 14,30	Představení kandidátů tvořivým erbem	Moderátor, kandidáti, komise	20 min.	10 min. příprava, 5 min. prezentace
14:30 - 14:45	Individuální úkol / Strukturovaný pohovor (průběžně)		15 min.	
14:45 - 15:00	Belbin, BIP I / Strukturovaný pohovor (průběžně)		15 min.	
15:00 - 15:20	Týmový úkol	Moderátor, kandidáti, komise	20 min.	
15:20 - 15:30	Závěr	Moderátor		

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Jak je možné vidět ve výše uvedené Tabulce 1, základní harmonogram obsahuje prezentaci, individuální a týmový úkol, dva psychodiagnostické testy a strukturovaný pohovor s personalistkou, který probíhá průběžně s jednotlivými kandidáty v jiné místnosti, než je AC pořádáno. Program a časovou dotaci k jednotlivým bodům je možné upravovat na základě počtu kandidátů jednotlivých AC, případně na základě složitosti jednotlivých úkolů, které jsou kandidátům zadány. Každý harmonogram je vždy individuálně sestaven FO konzultantkou, která všechny tyto parametry posuzuje a na základě zkušeností program a časovou dotaci přizpůsobuje hledané pozici.

Základní části AC v DB Schenker

U jednotlivých částí AC, které jsou popsány níže, bylo čerpáno z poznámek, které byly pořízeny během nestrukturovaného rozhovoru s náborovou specialistkou společnosti Ing. Marií Šestovou a dále také z poskytnutých interních dokumentů HR oddělení společnosti.

1) Tvořivý Erb

V této metodě dostane každý z účastníků za úkol nakreslit a prezentovat svůj vlastní erb a to tak, aby co možná nejvíce vyjadřoval jeho osobnost, plány, vize, rodinné tradice a důležité momenty v životě. To, co se každý z účastníků rozhodne zachytit, je pouze jeho vlastní volba a neplatí zde žádná limitující pravidla. Moderátor AC zadá úkol, kdy zhruba 5 minut trvá jeho příprava a 5 minut samotná prezentace. Každý z účastníků v krátkosti představí svůj vlastní erb a vysvětlí před zbytkem skupiny, co symboly, obrázky, případně nápisy na jeho erbů znamenají.

Personalista a komise se zaměřují na pozorování testovaných osob již od samotného začátku. Všímají si reakcí účastníků na zadaný úkol, jejich chuť splnit zadání, rychlost, se kterou k plnění úkolu přistupují apod. Již po této části mohou pozorovatelé usuzovat rychlost adaptace, způsob rozhodování, systematickou práci, plánování atd., jednotlivých kandidátů. U vyhodnocování samotného erbů se oceňuje míra nápaditosti, odvaha pro nevěšední řešení, či humorné zpracování. Neméně důležitá je závěrečná prezentace, při které se pozorovatelé zaměřují na komunikační dovednosti každého z účastníků.

2) Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor probíhá se všemi kandidáty individuálně, kdy jsou jednotliví kandidáti postupně pozváni personalistou do jiné místnosti, zatím co ostatní kandidáti vyplňují uložené testy. Jedná se o dopředu připravený pohovor, kde personalista pokládá otázky, které jsou pro všechny kandidáty stejné viz. Příloha 3, a zapisuje co nejpodrobněji odpovědi jednotlivých kandidátů. Během pohovoru se personalista také zaměřuje na úroveň komunikace jednotlivých kandidátů, srozumitelnost odpovědí, jejich komunikaci ve stresu apod.

3) Testy

DB Schenker během pořádaných AC používá standardně dva typy testů, a to Belbin a BIP, které jsou podrobněji popsány v této kapitole.

V případě potřeby, pokud to výběr specifické pozice vyžaduje, může být tato část AC doplněna o testy například anglického jazyka, testy znalosti Microsoft Office aplikací, znalostní testy logistiky apod., a vždy záleží na posouzení zodpovědného personalisty po domluvě s manažerem obsazované pozice.

Belbin

Tento test rozlišuje osm různých rolí, které jsou potřeba pro úspěšnou skupinovou práci, kdy na základě jednotlivých výsledků je možné u testovaných osob lépe profilovat silné a slabé stránky, modelové situace pro manažerskou praxi, vzájemnou zpětnou vazbu a nastavit rozvoj osobnosti i interní leadership (Consulting Progressive, 2015). Ukázka Belbin testu, včetně charakteristických vlastností každé role je znázorněna v Příloze 4.

BIP

BIP (Bochumský osobnostní dotazník) je tvořen celkem 210 výroky, které se týkají jednání, chování a zvyků testované osoby a je orientován na diagnostiku schopností, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání (Testcentrum, 2015). Jak stejný zdroj dále uvádí, v tomto testu je celkem 14 dimenzí osobnosti přiřazeno čtyřem různým oblastem profesních předpokladů, jak je možné vidět v Tabulce 2 uvedené níže v textu.

Tabulka 2 BIP - Obsah testu

Oblast profesních předpokladů					
		<i>Profesní orientace</i>	<i>Pracovní chování</i>	<i>Sociální kompetence</i>	<i>Psychická konstituce</i>
Dimenze osobnosti	Motivace k výkonu		Svědomitost	Senzitivita	Emocionální stabilita
	Motivace k utváření		Flexibilita	Schopnost kontaktů	Odolnost vůči zátěži
	Motivace k vedení		Rozhodnost	Sociabilita	Sebevědomí
				Orientace na tým	
				Schopnost prosadit se	

Zdroj: Testcentrum (2015) – vlastní zpracování

Kromě dimenzí, které jsou uvedeny ve výše zmíněné tabulce, lze vypočítat také některé doplňkové indexy, které mohou poskytnout další informace např. pro účely následného pohovoru (Testcentrum, 2015). Jak stejný zdroj dále uvádí, výzkumy validity ukázaly, že škály BIP mají významný vztah k výši příjmu, postavení v zaměstnání, vlastnímu hodnocení úspěšnosti v zaměstnání a spokojenosti s vykonávanou činností. Odpovědi se zaznamenávají na šestistupňové škále (od "zcela souhlasí" po "vůbec nesouhlasí"). Personalista při vyhodnocení testu používá šablony s bodovým hodnocením jednotlivých odpovědí a zaznamenává údaje do testového profilu kandidáta tak, jak je možné vidět v Příloze 5.

4) Individuální úkol

Zadání individuálního úkolu je vždy nastaveno s ohledem na vybíranou pozici a snahou navodit situace, které by mohly vzniknout v reálném prostředí. Kandidát musí vypracovat řešení pod časovým tlakem a komise sleduje především kandidátovy reakce na stres, logiku řešení, stanovení priorit, flexibilitu, ale také například rychlost samotného řešení. Zadání i vypracování úkolu probíhá písemnou formou a kandidát prezentuje své řešení před komisí.

5) Týmový úkol

Jak již název napovídá, jedná se o úkol plněný ve skupině. Dle počtů uchazečů jednotlivých AC jsou kandidáti rozděleni do 1-2 skupin, ideálně o 4-6 uchazečích. Během týmového úkolu se komise zaměřuje na to, jak jednotliví kandidáti budou reagovat ve skupině, v níž chtějí obhájit svůj názor, případně najít nejlepší řešení zadaného úkolu. Hodnotí se spolupráce v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání, tendence k tíhnutí k určitým týmovým rolím atp.

Z rozhovoru s personální specialistkou vyplývá, že společnost si uvědomuje, že AC jako metoda výběru zaměstnanců je relativně časově i finančně nákladná, ale z dlouhodobého hlediska představuje investici, která se v případě správného výběru nových zaměstnanců vyplatí. Společnost má podle náborové specialistiky velice pozitivní zkušenosti se zaměstnanci, kteří byli vybráni a posléze přijati do zaměstnaneckého poměru za pomoci této náborové metody. Assessment centrum umožňuje vytvořit si komplexní pohled na všechny kandidáty, jejich vzájemné porovnání a dopomáhá tak k výběru toho nejideálnějšího kandidáta, který podle jejího úsudku vykazuje dlouhodobě nižší fluktuaci a lepší výkonnost, což je možné chápat jako návratnost investic, které musí v počátku společnost investovat do organizace AC.

3.3 Využití assessment centra při výběru pozice Vedoucí skladu

V následující kapitole je podrobně popsán průběh AC, které se konalo v organizaci 8. června 2013 za účelem nalezení ideálního kandidáta na pozici Vedoucí skladu, včetně výsledků všech kandidátů dosažených v jednotlivých disciplínách. Záměrně jsou z důvodu ochrany osobních dat použita smyšlená jména kandidátů a komise je v celé kapitole nazývána pouze pozicemi, které jednotlivé osoby zastávají. V celé následující kapitole je opět ve velké míře čerpáno z vlastních poznámek, které byly pořízeny během nestrukturovaného rozhovoru s personální specialistkou společnosti Ing. Marií Šestovou a dále také z interních dokumentů HR oddělení společnosti vztahujících se k tomuto konkrétnímu AC.

3.3.1 Zahájení výběru

Potřeba nalézt ideální osobu na obsazení pozice Vedoucí skladu byla iniciována Vedoucím pobočky distribučního centra (DC) v dubnu 2013 z důvodu podání výpovědi stávajícího zaměstnance, který rezignoval na tuto pozici z osobních důvodů s dvouměsíční výpovědní lhůtou. Jelikož šlo již o vytvořenou a pouze znovu obsazovanou pozici, existoval již popis pracovní funkce viz. Příloha 6, kde jsou obecně popsány hlavní činnosti Vedoucího skladu. Z důvodu toho, že Vedoucí skladu je součástí nejvyššího managementu pobočky (Příloha 7) a jeho pravomoc, kompetence a strategické rozhodování přímo zasahují do denního chodu DC, bylo nezbytně nutné vybrat po všech stránkách nejvhodnějšího kandidáta. Z tohoto důvodu, se Vedoucí pobočky po dohodě s HR rozhodl vypsát výběrové řízení a posléze uspořádat interní AC za účelem obsazení pozice Vedoucí skladu.

Před samotným začátkem náboru Vedoucí pobočky personálnímu oddělení sdělil svoje očekávání, které má pro tuto pozici. Vymezil i klíčová kritéria pro tuto pozici, kterými by se mělo HR oddělení při výběru kandidáta řídit a která by měla být zároveň sledována v průběhu celého náboru i samotného AC. Vedoucí pobočky by rád obsadil tuto pozici senior manažerem, který má prokazatelné mnohaleté zkušenosti v logistice a řízení velkého skladu s minimálně sto podřízenými. Od nově příchozího kolegy očekává stabilizaci týmu, který řídí sklad (tzn. administrátorské a supervizorské pozice) a kde je vysoká fluktuace. Úspěšný kandidát by měl být schopen převážně delegovat odpovědnosti na své podřízené a pouze kontrolovat kvalitu odvedené práce. Vedoucí pobočky si od nového vedoucího skladu také slibuje odlehčení jeho vlastní zainteresovanosti v chodu skladu, aby se v budoucnu mohl více věnovat jiným aktivitám. Vedoucí pobočky ve spolupráci s personálním oddělením zároveň definoval požadované kompetence, které jsou klíčové pro tuto obsazovanou pozici a kterým by během náboru měla být věnována největší pozornost a které by měly být posléze hodnoceny během samotného AC. Definované kompetence byly následující:

Hledané kompetence na pozici Vedoucí skladu:

- Prezentační dovednosti
- Přirozená autorita
- Reakce na krizové situace
- Schopnost motivovat
- Komunikace v cizím jazyce
- Schopnost prosadit se
- Komunikace ve stresu
- Srozumitelnost
- Umění plánovat
- Schopnost riskovat
- Týmovost
- Dotahování věcí do konce
- Pro zákaznický přístup

Z výše uvedeného vyplývá, že bylo definováno celkem 13 různých kompetencí, které byly sledovány v průběhu AC a které hodnotitelé vyhodnocovali.

Po definici cílů již aktivity převzalo personální oddělení, které vlastní nábor začalo inzercí na předplacených pracovních serverech, kde vystavilo inzerát nabídky zaměstnání. Na první kolo pohovoru na centrálu společnosti bylo personálním oddělením pozváno dvanáct kandidátů, z kterých byli následně vybráni čtyři, kteří byli pozváni na druhé kolo výběrového řízení, které již probíhalo formou AC.

3.3.2 Průběh assessment centra

Jak vyplývá z rozhovoru s personální specialistkou, toto konkrétní AC se konalo 8. června 2013 v zasedací místnosti pobočky, ve které se hledal kandidát na obsazovanou pozici. Komise byla tvořena třemi osobami. Personální specialistkou, která zastávala zároveň pozici moderátora AC, Personálním garantem DC a Vedoucím pobočky DC, kteří naopak tvořili komisi AC. Jak dále vyplývá z rozhovoru s personální specialistkou, před samotným začátkem AC proběhla schůzka všech hodnotitelů. Během této schůzky byl domluven postup při vyplňování jednotlivých hodnotících formulářů a také kompetence, které měli hodnotitelé během jednotlivých metod sledovat. Pro vyhodnocení každé metody obdržel hodnotitel jeden formulář (Příloha 8), který obsahoval jména všech účastníků, ke kterým hodnotitel zapisoval vlastní komentáře pozorovaného chování a sledovaných kompetencí. Takto vyplněné formuláře od všech hodnotitelů poté sloužily k výběru vítězného kandidáta při závěrečné diskuzi hodnotitelů. Jak vyplývá z rozhovoru s personální specialistkou, hned na začátku AC si úvodní slovo vzal moderátor, který účastníky přivítal, představil jednotlivé členy komise a nastínil celkový průběh AC včetně toho, co mohou účastníci v jeho průběhu očekávat. Poté byli jednotliví kandidáti požádáni, aby se vzájemně představili ostatním a řekli o sobě několik slov. Po tomto formálním začátku začalo samotné AC, které trvalo přibližně 2 hodiny, během kterých všichni účastníci absolvovali jednotlivé úkoly, kterým se podrobněji věnuje následující kapitola práce.

Po oficiálním ukončení AC komise poděkovala všem účastníkům a sdělila jim, že o výsledku výběrového řízení budou informováni v průběhu jednoho týdne.

3.3.3 Výsledky jednotlivých kandidátů během AC

V předchozí kapitole bakalářské práce byl popsán průběh všech základních částí, na které je v průběhu AC ve společnosti DB Schenker možné narazit. Tato kapitola se proto již strukturovaně věnuje pouze reálným výsledkům AC, dosaženým jednotlivými kandidáty, tak, jak je zaznamenala komise v hodnotících formulářích. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé komentáře hodnotící komise doslovně opsány a společně s konečným bodovým hodnocením sloučeny do jednotné formy v tabulce, jejíž struktura se u jednotlivých hodnocených úkolů opakuje ve stejné podobě.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

1) Tvořivý erb

Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, hodnotitelé si během této části AC všimli nejenom celkového zpracování tvořivého erbu, ale také samotné prezentace. Z předem stanovených kritérií byly během řešení tohoto úkolu a při následné prezentaci hodnoceny tyto kompetence:

- Prezentační dovednosti
- Přirozená autorita
- Schopnost prosadit se
- Komunikace ve stresu
- Srozumitelnost

Z výše uvedených informací vyplývá, že během této metody se hodnotitelé zaměřovali na pět rozdílných kompetencí. V Tabulce 3, která byla vytvořena sloučením poznámek ze třech hodnotících formulářů použitých komisí v průběhu AC, je možné vidět slovní vyhodnocení všech členů komise k jednotlivým kandidátům a zároveň je možné sledovat i zvolené pořadí kandidátů, které jednotliví členové komise zvolili.

Tabulka 3 Výsledky tvořivého erbu

		Hodnocení komise / Pořadí					
		Personální specialista		Personální garant		Vedoucí pobočky	
Jméno	Lžiřar Lukáš	Nenavazuje kontakt s obecnstvem. Napadité zpracování erbu.	3	Velice kreativní zpracování, nebojí se "být jiný". Nervózní projev.	3	Klade velký důraz na odvedenou práci. Ambiciózní člověk.	2
	Ing. Mach Petr	Nevšední návrh a přehledné zpracování.	2	Evidentní potřeba vyčnívat z davu. Sebejistý během prezentace.	1	Zná svoje osobní hodnoty. Zpracování erbu nezajímavé.	3
	Sránský Petr	Nápadem nenadchnul. Mluví pomalu, je nervozní.	4	Nepřehledné, není schopen vysvětlit vlastní tvorbu.	4	Relativně nudné zpracování a nervózní při prezentaci (šustí papírem).	4
	Ing. Šenkýř Miroslav	Jednoduché, ale jasné zpracování. Výborná prezentace	1	Nevšední zpracování, přemýšlel o smyslu již během realizace.	2	Pevný v zaujatém postoji, prezentace na manažerské úrovni.	1

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Jak je možné vidět z výše uvedené Tabulky 3, hodnocení jednotlivých kandidátů komisí v této metodě není zcela totožné a kromě Petra Stránského, který byl shodně všemi členy komise vyhodnocen jako poslední v pořadí, se u ostatních kandidátů komise na pořadí neshoduje. Nejlépe byl v této metodě hodnocen Ing. Miroslav Šenkýř, který byl dvakrát vyhodnocen jako první v pořadí a jednou jako druhý. Největší odchylku v hodnocení je možné pozorovat u Ing. Petra Macha, který byl hodnocen třemi rozdílnými hodnoceními. Z jednotlivých komentářů uvedených u tohoto kandidáta je možné pozorovat i rozdílné preference jednotlivých členů komise, kdy například zpracování erbu je jedním pozorovatelem hodnoceno kladně a druhý ho považuje za nezajímavé. Personální garant se naopak zaměřoval spíše na samotnou prezentaci a kladně vyhodnotil sebejistý projev kandidáta. Z výše popsaného lze usuzovat, že

členové komise se nezaměřovali shodně na hodnocení stejných kompetencí a každý z nich vyhodnotil pouze některé z původně zvolených.

Již po této první části si byla komise schopna vytvořit první obrázek o jednotlivých kandidátech. Jednotlivé hodnocení kandidátů po první disciplíně ale rozhodně neznamenalo, že dotyčný kandidát je ideální na otevřenou pozici a naopak. Pro správný výběr bylo potřeba, aby i nadále zůstala komise nezaujatá a v žádném případě, i když nevědomky, neprotěžovala některého z kandidátů.

2) Strukturovaný pohovor

Během strukturovaného pohovoru byli kandidáti individuálně pozváni personalistkou do jiné místnosti, přičemž vedení pohovoru a zápis měla na starost personalistka, která během tohoto úkolu sledovala a vyhodnocovala tyto klíčové kompetence:

- Reakce na krizové situace
- Schopnost motivovat
- Komunikace v cizím jazyce
- Umění plánovat
- Schopnost riskovat
- Týmovost
- Dotahování věcí do konce

Z výše uvedených informací vyplývá, že personalistka společnosti se během strukturovaného pohovoru zaměřovala na sedm kompetencí, které hodnotila. Při vyhodnocování pohovoru brala personalistka do úvahy úroveň komunikace jednotlivých kandidátů a srozumitelnost jejich odpovědí. Některé z pokládaných otázek jsou tzv. “na tělo“ a personalistka si všímá sebehodnocení kandidátů, kteří by v ideálním případě měli být schopni “prodat sami sebe“, ale i např. vyjmenovat vlastnosti, které jim budou při plnění funkce na obtíž. Tato sebereflexe kandidátů napomáhá odhadnout, jak se kandidát pravděpodobně zachová při plnění úkolů i v reálném prostředí.

Výsledky hodnocení strukturovaného pohovoru jsou znázorněny v Tabulce 4, jejíž součástí je zároveň i krátký slovní komentář personalistky ke každému z kandidátů.

Tabulka 4 Výsledky strukturovaného pohovoru

		Hodnocení personalistky / Pořadí	
		Personální specialistka	
Jméno	Lžíčar Lukáš	Prokazatelné a zřejmé zkušenosti. Méně sebedůvěry a během pohovoru místy dost nervózní.	3
	Ing. Mach Petr	Velice pohotové odpovědi, sebejistý člověk, nadstandartní zkušenosti v logistice. Tendence k delegování a řízení podřízených.	1
	Sránský Petr	Zdlouhavé odpovědi. Odpovídá oklikou na jiné otázky, než jsem se ptala. Celkově nervozní a málo sebejistý.	4
	Ing. Šenkýř Miroslav	Výborné vystupování. Sebejistý a důrazný. Lze předpokládat rychlé zapojení do procesu a s tím související výsledky.	2

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Z výše uvedené Tabulky 4 je patrné i celkové pořadí jednotlivých kandidátů, které personální specialistka zvolila na základě jednotlivých pohovorů s kandidáty. Z důvodu, že strukturovaného pohovoru se neúčastní celá komise, ale pouze personální specialistka, hodnocení od ostatních členů komise není v tabulce uvedeno a není možné je mezi sebou porovnat. V Příloze 9 je možné vidět celý zápis strukturovaného pohovoru vítězného kandidáta, který byl pořízen v den konání AC.

3) Individuální úkol

Zadání individuálního úkolu (Příloha 10) proběhlo hromadně a všichni kandidáti měli 15 minut na vypracování písemné odpovědi, kterou následně prezentovali před komisí. Sledované a hodnocené kompetence během individuálního úkolu byly:

- Přirozená autorita
- Reakce na krizové situace
- Schopnost motivovat
- Umění plánovat
- Týmovost

Z výše uvedeného vyplývá, že komise sledovala během individuálního úkolu celkem pět různých kompetencí. Vzhledem k tomu, že si každý z účastníků mohl zvolit vlastní téma, respektive řešený problém, který během úkolu zpracuje, byly i následné prezentace a jednotlivé řešení kandidátů rozdílné. Z jednotlivých komentářů, které hodnotitelé zapsali, jak je vidět v Tabulce 5, je patrné, že mimo sledované kompetence brali v úvahu i zvolené téma jednotlivých účastníků a následně i navrhované řešení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 byla vytvořena sloučením všech poznámek ze třech hodnotících formulářů použitých komisí v průběhu AC a kromě všech komentářů jsou uvedena i jednotlivá pořadí kandidátů tak, jak byli zvoleni jednotlivými členy komise.

Tabulka 5 Výsledky Individuálního úkolu

		Hodnocení komise / Pořadí					
		Personální specialista		Personální garant		Vedoucí pobočky	
Jméno	Lžíčar Lukáš	Nápadité řešení zadání.	3	Velice dobrá schopnost zaujmout, ale při prezentaci trochu nervózní.	2	Prezenční dovednosti na slušné úrovni.	2
	Ing. Mach Petr	Prezentace zaujala. Velice silná osobnost s manažerským vystupováním.	1	Zadání splněno na 100% bez připomínek.	1	Ví o čem mluví - zkušenosti kandidáta jsou jasně viditelné.	1
	Sránský Petr	Splnil zadání, ale projev je nepřesvědčivý.	4	Velice svérázné řešení, otázka je, zda by fungovalo v praxi.	4	Velice pochybuji, že by tento problém šel řešit tak, jak píše a prezentuje kandidát.	4
	Ing. Šenkýř Miroslav	Velice sebejistý v řešení problému.	2	Velice dobrá prezentace. Umí zaujmout.	3	Nehledá jiné alternativy, vidí pouze svůj náhled na věc.	3

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Z uvedených komentářů je dále patrné, že komise se v hodnocení jednotlivých kandidátů relativně shoduje, i když v době psaní komentářů a bodového hodnocení jednotliví členové komise ještě neznali hodnocení svých kolegů. Všichni tři členové komise shodně vyhodnotili na poslední místo v pořadí Petra Stránského a na první místo shodně určili Ing. Petra Macha. Hodnocení dalších dvou kandidátů, tedy Lukáše Lžíčara i Miroslava Šenkýře je opět téměř identické a jediný rozdíl v celkovém hodnocení je zapříčiněn hodnocením personální specialistiky, která p. Šenkýře vyhodnotila jako druhého v pořadí a p. Lžíčara jako třetího v pořadí. Personální garant i vedoucí pobočky vyhodnotili tyto dva kandidáty v opačném pořadí. I přes tento nesoulad je patrné, že se komise při zvolených kompetencích v hodnocení jednotlivých kandidátů téměř shodovala.

4) Týmový úkol

Vzhledem k relativně nízkému počtu kandidátů byla vytvořena pouze jedna skupina o čtyřech lidech, která spolupracovala na vyřešení daného úkolu. Po samotném zadání týmového úkolu (Příloha 11) byli účastníci vyzváni k jeho společnému řešení, na který byla stanovena časová dotace 20 minut. Sledované a hodnocené kompetence během týmového úkolu byly:

- Reakce na krizové situace
- Schopnost motivovat
- Schopnost prosadit se
- Umění plánovat

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Týmovost
- Dotahování věcí do konce

Z výše uvedeného vyplývá, že v průběhu týmového úkolu bylo sledováno celkem šest rozdílných kompetencí u jednotlivých účastníků. Členové komise si po celou dobu vypracovávání úkolu pozorně všímali jednotlivých kandidátů a jejich osobního zapojení a zapisovali si sledované chování do hodnotících formulářů, které byly opět pro lepší přehlednost sjednoceny do podoby uvedené v Tabulce 6, jejíž součástí jsou i zvolená pořadí jednotlivých členů komise. Po uplynutí doby, která byla stanovena na vypracování úkolu, se celá skupina musela shodnout na prezentaci dosaženého výsledku komisi.

Tabulka 6 Výsledky Týmového úkolu

		Hodnocení komise / Pořadí					
		Personální specialista		Personální garant		Vedoucí pobočky	
Jméno	Lžíčar Lukáš	Práce ve skupině nevýrazná. Zapojení do diskuze je minimální.	4	Vyjadřuje svůj názor na řešení problému, ale nechá se snadno odbít a raději se přizpůsobuje jinému názoru.	3	Klade velký důraz na odvedenou práci. Ambiciózní člověk.	3
	Ing. Mach Petr	Automaticky se staví do pozice leadra. Snaha o řízení celé skupiny a splnění zadání.	1	Snaží se rozvířít diskuzi a najít řešení.	2	Nejedná autoritativně, nápady chce slyšet od ostatních členů skupiny.	1
	Sránský Petr	Vidí souvislosti problému, zapojení do řešení problému je ale méně výrazné.	3	Nízké zapojení do diskuze, projev mimimální.	4	Není schopen prosadit svůj nápad a ani se o to nesnaží. Vyhovuje mu být v pozadí.	4
	Ing. Šenkýř Miroslav	Přispívá k řešení problému, ale na úkor zapojení všech členů skupiny.	2	Velice silný při argumentaci uvnitř skupiny. Má respekt ostatních.	1	Autoritativní přístup, dokáže zaujmout a prosadit si svůj názor.	2

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Nejlépe hodnoceni, jak vyplývá z výše uvedené tabulky, byli během týmového úkolu Ing. Petr Mach, který byl komisí zvolen dvakrát na první a jednou na druhé místo v pořadí a Ing. Miroslav Šenkýř, kterého komise zvolila jednou na první a dvakrát na druhé místo v pořadí. Lukáš Lžíčar byl dvakrát vyhodnocen komisí jako třetí a jednou jako čtvrtý v pořadí a nejhůře byl hodnocen Petr Stránský, kterého komise hodnotila jednou jako třetího a dvakrát jako čtvrtého v pořadí. Nejzajímavější částí úkolu nebyl pro komisi výsledek, ke kterému skupina došla, nýbrž celkový průběh, jak se k němu dobrala. Sledovali, jak se jednotliví kandidáti zapojili do řešení, jak se dokázali prosadit ve skupině a kteří z nich se automaticky staví do pozice lídra celé skupiny. Komise předpokládala, že jednotliví kandidáti by si zachovali stejné, nebo velice podobné chování a přístup při řešení reálné situace v provozu a z toho vyplývají i jednotlivá hodnocení všech kandidátů.

5) **BELBIN a BIP**

U každého kandidáta, jak je možné vidět v Příloze 12, byly po vyhodnocení jednotlivých Belbin testu určeny dvě až tři týmové role, které dle počtu přidělených bodů nejlépe vystihují jednotlivé kandidáty a zároveň byly identifikovány i možné přínosy a případná omezení, které vyplývají z jednotlivých charakteristik rolí. Silné a slabé stránky jednotlivých kandidátů uvedených v Příloze 13 vycházejí z vyhodnocení BIP testu a odpovědí, které kandidáti vyplnili v průběhu AC.

Výsledky testů BELBIN a BIP použila komise během finálního výběru vítězného kandidáta celého AC.

3.3.4 Výběr vítězného kandidáta AC

Z rozhovoru s personální specialistkou vyplývá, že po závěrečné diskuzi, porovnání jednotlivých hodnocení a výsledků dosažených během všech zadaných úkolů od všech členů komise, došlo ke srovnání všech účastníků a komise se shodla na následujícím pořadí kandidátů:

- 1) Ing. Petr Mach
- 2) Ing. Miroslav Šenkýř
- 3) Lukáš Lžičar
- 4) Petr Stránský

Jak dále vyplývá z rozhovoru s personální specialistkou společnosti, vítězný účastník byl komisí zvolen jako nejlepší kandidát na obsazení pozice Vedoucí skladu, protože během celého průběhu AC se jevil jako velice sebejistá a manažersky vyzrálá osobnost, která dokáže velice dobře organizovat a delegovat. Podle mínění komise by měl být schopen motivovat své podřízené k výkonům a jeho prezenční dovednosti a přirozená autorita vyniká nad ostatními kandidáty.

Zároveň však u tohoto kandidáta byly komisí identifikovány i slabé stránky, které se během AC projeví a kterými byly:

- Zaměřen na vlastní výsledky – není 100% týmový hráč
- Slabší odolnost vůči zátěži a stresu
- Dotahování věcí do konce
- Nerozhodnost

Výše popsaným slabým stránkám se musí manažer střediska v budoucnu věnovat a pomoci tak novému podřízenému překonat osobní překážky, které by mu mohly vadit při plnění nově přidělené funkce Vedoucího skladu.

3.4 Vyhodnocení úspěšnosti assessment centra

Výběr nejlepšího kandidáta a tím i celková úspěšnost pořádaného AC závisí na hodnocení zaškolených posuzovatelů, které vychází z pozorování kandidátů během celého AC. Nezbytnou nutností jsou správně nastavené kompetence, které mají být sledovány v průběhu AC a které odpovídají požadavkům na obsazované místo vyplývající z analýzy pracovní pozice. Neméně důležité jsou správně zvolené modelové situace, které jsou v průběhu AC použity a během kterých je možné úroveň jednotlivých zvolených kompetencí sledovat. Finálním krokem je vytvoření matice metod a kompetencí, kterou je možné označit za obsah celého AC a která propojuje jednotlivé kompetence a modelové situace do jednoho celku.

V tomto konkrétním AC pořádaném za účelem výběru pozice vedoucí skladu ve společnosti Schenker, jak vyplývá z nestrukturovaného rozhovoru s personální specialistkou a interních materiálů společnosti, bylo zvoleno 13 rozdílných kompetencí, které byly v průběhu AC sledovány. V porovnání s poznatky, které vycházejí z teoretické části bakalářské práce lze konstatovat, že tento počet je příliš velký a pro hodnotitele je náročné všechny kompetence sledovat a správně vyhodnotit. Před samotným začátkem AC sice proběhlo proškolení hodnotitelů moderátorem, kde bylo projednáno, jaké kompetence budou hodnotitelé sledovat v jednotlivých modelových situacích, ale zápisové archy, které byly jednotné podoby pro všechny modelové situace, neumožnily hodnotitelům podrobnější zápis a vyhodnocení (např. bodové hodnocení na škále). Z tohoto důvodu proběhlo jednotlivé hodnocení a sestavení pořadí pouze na základě komentářů a poznámek, které hodnotitelé zapsali. Celkový přehled pořadí od všech členů komise dosažených v jednotlivých použitých metodách je možné vidět v Příloze 14. Uvedená průměrná hodnocení jednotlivých metod byla přenesena do Tabulky 7, ve které je možné vidět již celkové pořadí jednotlivých kandidátů dosažených ve všech metodách, jak byli hodnoceni komisí.

Tabulka 7 Celkové pořadí kandidátů

		CELKOVÉ POŘADÍ				Celkové hodnocení
		Tvořivý erb	Individuální úkol	Týmový úkol	Strukturovaný pohovor	
Jméno	Lžíčar Lukáš	3	2	3	3	3
	Ing. Mach Petr	2	1	1	1	1
	Sránský Petr	4	4	4	4	4
	Ing. Šenkýř Miroslav	1	3	2	2	2

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Výše uvedené celkové hodnocení kandidátů je totožné s pořadím kandidátů, na kterém se shodla komise při výběru vítězného kandidáta, tudíž hodnocení komise, které provedla na základě vyhodnocení všech dostupných výsledků, je možné považovat za objektivní. Z celkového vyhodnocení situace lze ale usuzovat, že nejsou správně sledovány zvolené

kompetence a úroveň jejich projevu, ale hodnocení chování účastníků assessment centra je z velké části založeno na subjektivním posouzení chování.

Ze záznamů sledovaného AC je možné nalézt tři metody, které byly v průběhu použity a to tvořivý erb a individuální úkol, které je možné zařadit do kategorie prezentace a týmový úkol, který je vzhledem ke svému zadání možné zařadit do kategorie hraní rolí. Součástí AC byl i strukturovaný rozhovor personalistky s jednotlivými kandidáty, který ale vzhledem k nedodržení principu vícero očí, který je jedním ze základních podmínek AC, jak je uvedeno v teoretické části, není možné považovat za další metodu vhodnou k použití v průběhu AC. Jak dále vyplývá z teoretické části bakalářské práce, využití většího množství metod různého druhu patří mezi základní charakteristiky metody AC a z tohoto důvodu použití pouhých třech metod během celého AC se zdá být nedostatečné a lze konstatovat, že nebyl dodržen princip různého úhlu pohledu, který umožňuje posoudit účastníka v různých situacích a řadí se také mezi základní předpoklady efektivního AC.

Jak vyplývá z rozhovoru s personalistkou společnosti, ke zmíněnému AC neexistuje matice metod a kompetencí. Aby bylo možné vyhodnotit stávající situaci AC, počet měřených kompetencí v jednotlivých metodách a počet měření jednotlivých kompetencí v průběhu AC, byla vytvořena matice metod a kompetencí viz. Příloha 15, která vychází z původního designu AC uvedeného v praktické části a jednotlivé kompetence a metody jsou do této matice zaneseny v původním záměru, jehož součástí je i strukturovaný rozhovor, který, jak již bylo jednou zmíněno, není možné považovat za metodu AC. Z takto sestavené matice vyplývá, že v průběhu metody tvořivý erb bylo hodnoceno pět kompetencí, v průběhu individuálního a týmového úkolu kompetencí šest a během strukturovaného rozhovoru dokonce sedm. Vzhledem k poznatkům uvedených v teoretické části, které uvádějí ideální počet měřených kompetencí v jedné metodě tři, maximálně čtyři, které je hodnotitel schopen v průběhu jedné metody sledovat, lze konstatovat, že počet sledovaných kompetencí v jednotlivých metodách výrazně překračuje možnosti hodnotitelů správně posoudit a vyhodnotit kompetence jednotlivých účastníků.

Diskuze o hodnocení průběhu probíhá po skončení celého assessment centra, ale více než o projevených kompetencích a konkrétních projevech chování je založena na subjektivním posouzení vhodnosti či nevhodnosti účastníka na danou pozici. Vzhledem k chybějící matici metod a kompetencí a záznamovým archům, které neumožňují hodnotitelům zaznamenat pozorované chování v průběhu AC detailněji, lze proces hodnocení považovat za nevhodně nastavený. Celkové hodnocení se nezdá být dostatečně validní a je pravděpodobné, že může na základě těchto skutečností docházet k výběru nevhodného kandidáta.

Dále z nestrukturovaného rozhovoru s Ing. Marií Šestovou ze dne 17. června 2014 vyplynulo, že organizace po ukončení a vyhodnocení assessment centra poskytuje zpětnou vazbu ohledně dosažených výsledků pouze vítěznému kandidátovi, a to jenom v obecné rovině, většinou ústní formou, a neúspěšní kandidáti jsou pouze obeznámeni o nepřijetí na pozici, kvůli které bylo AC pořádáno. Vzhledem k faktu, že informování všech účastníků o výsledcích patří dle řešerše odborné literatury mezi etické zásady realizace AC a všichni jeho účastníci bez ohledu

na výsledek mají právo být informováni o jeho průběhu a o tom, jak byli viděni jednotlivými hodnotiteli, lze tento postup považovat za nedostatečný.

3.5 Doporučení

Na základě teoretických poznatků získaných na základě rešerše odborné české i světové literatury, prostudování interních materiálů společnosti DB Schenker s r.o. a nestrukturovaného rozhovoru s personální specialistkou Ing. Marií Šestovou z téže společnosti na dané téma, lze formulovat následující doporučení pro budoucí použití AC jako výběrové metody na pozici vedoucí skladu.

V rámci zvolených kompetencí, které jsou sledovány v průběhu AC, je doporučeno snížit jejich celkový počet na osm, což odpovídá poznatkům v teoretické části, kde Kyriánová (2003, s. 21) uvádí, že ideální počet měřených kompetencí se pohybuje mezi 5-9. Zároveň je doporučeno použít takové kompetence, které jsou lépe měřitelné. Pro toto konkrétní AC je možné doporučit následující kompetence:

- Orientace na výsledky
- Řešení problémů
- Tvořivost
- Komunikační dovednosti
- Týmová práce
- Vliv
- Zvládání zátěže
- Sebedůvěra

Výše zmíněné jednotlivé kompetence vycházejí z rozdělení na tři tematické celky, a to, kompetence řešení problémů, vztahové kompetence a kompetence vztahu k sobě, jak je možné vidět v Tabulce 8 níže v textu.

Tabulka 8 Rozdělení kompetencí do tematických celků

	KOMPETENCE ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ			VZTAHOVÉ KOMPETENCE			KOMPETENCE VZATHU K SOBĚ	
KOMPETENCE	<i>Orientace na výsledky</i>	<i>Řešení problémů</i>	<i>Tvořivost</i>	<i>Komunikační dovednosti</i>	<i>Týmová práce</i>	<i>Vliv</i>	<i>Zvládání zátěže</i>	<i>Sebedůvěra</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto výše zmíněné kompetence byly navrženy na základě analýzy pracovní pozice (Příloha 6) a pokrývají většinu činností, s kterými se člověk při působení na pracovní pozici vedoucí

skladu může běžně setkávat. Dále lze doporučit, aby strukturovaný pohovor s kandidáty byl odstraněn z designu AC jako jedna z uvedených metod a byl prováděn s jednotlivými účastníky před samotným AC během předchozího výběrového procesu z důvodu nedodržení principu vícero očí a celkové časové náročnosti, která je spojena s individuálními pohovory s jednotlivými účastníky.

V rámci použitých typů metod je doporučeno rozšířit stávající počet na celkově tři typy, a to prezentaci, hraní rolí a skupinovou diskuzi, kdy v novém návrhu je modelová situace prezentace a hraní rolí obsažena dvakrát a skupinová diskuze třikrát. Celkový počet modelových situací je tedy doporučeno zvýšit na sedm, aby bylo docíleno splnění principu různého pohledu, v kterém, jak uvádí Hroník (2002, s. 48), je důležitá rozmanitost použitých metod a možnost posoudit účastníka v různých situacích. Návrhy a detailnější popis jednotlivých modelových situací, které jsou doporučeny pro použití během AC na pozici vedoucí skladu, jsou uvedeny v přílohách této práce. Pro prezentaci jsou navrženy modelové situace *Tvořivý erb* a *Přednosti a nedostatky* (Příloha 16), pro modelovou situaci hraní rolí jsou navrženy situace *Přání klienta* (Příloha 17) a *Propuštění zaměstnance* (Příloha 18) a pro modelovou situaci skupinová diskuze jsou navrženy modelové situace *Noční směna* (Příloha 19), *Distribuční centrum* (Příloha 20) a *Expanze skladu* (Příloha 21).

Prezentace *Tvořivý erb* je ponechána ze stávajícího designu AC v neměnné podobě, protože ji lze považovat za jednu ze „zahřívacích“ technik a jak vyplývá z rozhovoru s personální specialistkou společnosti, tato metoda je většinou kladně přijímána i uchazeči, kteří se na začátku samotného AC většinou v průběhu této relativně nenáročné metody více osmělí a jsou poté již koncentrováni na plnění složitějších úkolů. Z tohoto důvodu je doporučeno tuto prezentaci zařazovat i nadále na začátek AC. Prezentace nazvaná *Přednosti a nedostatky* (Příloha 16) je zaměřena na osobní téma, kdy jednotliví kandidáti mají za úkol mluvit o svých přednostech a nedostatcích ve vztahu k obsazované pozici. V této modelové situaci je poskytnut účastníkovi určitý čas na přípravu a hodnotitelé nevystupují v žádné roli, pouze sledují chování a jednotlivé sledované kompetence. Po skončení mohou klást otázky na obsah prezentace. U modelových situací nazvaných *Přání klienta* (Příloha 17) a *Propuštění zaměstnance* (Příloha 18), které jsou obě typem modelové situace hraní rolí, lze doporučit, aby účastník vedl tyto simulované rozhovory s jedním nebo více hodnotiteli, kteří vstupují do rozhovoru s otázkami, odpověďmi a dalšími podněty. Modelové situace typu skupinová diskuze, konkrétně *Noční směna* (Příloha 19) a *Distribuční centrum* (Příloha 20) jsou určeny pro otevřenou diskuzi a řešení úkolu vždy dvou účastníků AC, kterou budou sledovat hodnotitelé a do rozhovoru nezasahovat. Poslední modelová situace typu skupinové diskuze nazvaná *Expanze skladu* (Příloha 21) je naopak sestavena tak, aby se zadaného úkolu mohli zúčastnit všichni účastníci AC najednou a aby bylo možné sledovat jiné kompetence než u předchozích skupinových diskuzí.

Z výše doporučených kompetencí a modelových situací pro toto konkrétní AC je sestavena matice metod a kompetencí (Příloha 22), v které je možné ověřit, že každá zvolená kompetence je měřena nejméně dvakrát v různých modelových situacích a zároveň, že v každé modelové situaci jsou sledovány maximálně čtyři rozdílné kompetence, jak je

uvedeno v teoretické části práce. V takto nově sestavené matici metod a kompetencí, doporučené pro výběrové AC na pozici vedoucí skladu, jsou v každé jednotlivé metodě měřeny vždy maximálně čtyři rozdílné kompetence a zároveň jsou tyto kompetence měřeny třikrát až čtyřikrát v různých modelových situacích, čímž lze konstatovat, že na základě teoretických poznatků tato matice splňuje princip různého úhlu pohledu i princip sledování změny v ohraničeném čase.

V rámci hodnocení jednotlivých kompetencí v průběhu celého AC lze doporučit, aby byl zaveden jednotný hodnotící formulář, do kterého mohou hodnotitelé zaznamenávat sledované chování účastníků. Příklad, jak by mohl hodnotící formulář vypadat, je uveden v Příloze 23 a vychází z kvantitativního přístupu, který, jak uvádí Kyriánová (2003, s. 62), znamená, že do předem připravených archů hodnotí pozorovatelé kandidáty na škále o určitém počtu bodů. Tento konkrétní hodnotící formulář vychází z grafické podoby navržené matice metod a kompetencí a je rozšířen o možnost zaznamenání maximálního a typického výkonu dosaženého kandidátem v jednotlivých kompetencích. Maximální výkon znázorňuje nejvyšší dosaženou hodnotu pro jednotlivou kompetenci a typický výkon lze definovat jako nejčastější chování či dosaženou hodnotu pro jednotlivou kompetenci. Pro lepší přehlednost jsou měřené kompetence v jednotlivých modelových situacích barevně odlišeny. Hodnotitelé tak budou schopni v jednotlivých modelových situacích vždy sledovat pouze správné kompetence a zaznamenávat chování na škále 1-5, kdy hodnocení 1 znamená nejslabší výkon, hodnocení 5 nejlepší výkon. Hodnotící formulář je také rozšířen o možnost dopsat vlastní poznámky k jednotlivým modelovým situacím v případě, že by bodová škála nebyla pro hodnotitele v některých případech dostatečná.

Vzhledem k uvedenému doporučení rozšířit stávající strukturu AC ze tří modelových situací na sedm, lze také doporučit, aby časová dotace celého AC byla prodloužena. Za tímto účelem byl vytvořen návrh časového harmonogramu (Příloha 24), který obsahuje všechny výše doporučené modelové situace. U jednotlivých modelových situací je uveden i návrh časové dotace pro každou z nich, kdy nově doporučený harmonogram AC celkově deklaruje dobu trvání jeden den, což odpovídá poznatkům o době trvání AC čerpaných z teoretické části práce a zároveň splňuje princip sledování změny v ohraničeném čase.

Dále lze na základě poznatků uvedených v teoretické části práce doporučit, aby organizace začala poskytovat zpětnou vazbu jednotlivým kandidátům do jednoho týdne po ukončení a vyhodnocení jednotlivých AC, nehledě na jejich úspěch či neúspěch ve výběru nového zaměstnance. Kandidáti si svůj dojem na organizaci vytváří i prostřednictvím svých zkušeností s výběrem a správně zvolený a citlivý přístup komunikace zpětné vazby může vytvářet i celkový pozitivní pohled na společnost i v případě, že kandidát nebyl úspěšný.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala porovnáním assessment centra pořádaného ve společnosti DB Schenker s r.o. dne 8. června 2013 na pozici vedoucí skladu s teoretickými poznatky a měla za cíl navrhnout doporučení jeho zlepšení při budoucím využití pro tuto pozici.

V praktické části práce bylo zjištěno, že během tohoto konkrétního AC bylo společností zvoleno a v průběhu také hodnoceno třináct rozdílných kompetencí. Celkový počet na základě poznatků z teoretické části práce bylo doporučeno snížit na osm, kdy jednotlivé doporučené kompetence byly zvoleny na základě analýzy pracovní pozice a jsou rozděleny na tři tematické celky, a to, kompetence řešení problémů, vztahové kompetence a kompetence vztahu k sobě. V rámci použitých typů metod bylo doporučeno rozšířit stávající dva typy na typy tři, a to konkrétně prezentaci, hraní rolí a skupinovou diskuzi. V doporučeném návrhu je modelová situace prezentace a hraní rolí obsažena dvakrát, skupinová diskuze třikrát. Vzhledem k charakteristice hledané pracovní pozice se jednotlivé navržené modelové situace vztahují záměrně k prostředí řízení skladu a logistiky a jejich jednotlivá navržená zadání jsou uvedena v přílohách práce. Z navrhovaných kompetencí a modelových situací byla dále sestavena matice metod a kompetencí, v které je možné ověřit, že každá zvolená kompetence je měřena nejméně dvakrát v různých modelových situacích a zároveň, že v každé modelové situaci jsou sledovány maximálně čtyři rozdílné kompetence. Tím bylo docíleno, že použití této matice splňuje princip různého úhlu pohledu i princip sledování změny v ohraničeném čase, které musí být podle Hroníka (2002, s. 47-48) dodrženy, abychom mohli mluvit o assessment centru a které jej odlišují od ostatních metod využívaných při výběru, hodnocení a rozvoji zaměstnanců. V rámci vyhodnocení zvoleného AC v praktické části práce bylo dále zjištěno nevhodně nastavené hodnocení účastníků, které je založeno na subjektivním posouzení účastníka na danou pozici, při kterém mohlo docházet k výběru nevhodného kandidáta. Z tohoto důvodu byl navržen hodnotící formulář, ve kterém je možné zaznamenat sledované kompetence u jednotlivých účastníků na škále od 1 do 5 a zjistit tak jejich typický a maximální výkon dosažený v jednotlivých použitých metodách.

Vzhledem k doporučení rozšířit stávající strukturu AC na celkově sedm modelových situací, bylo doporučeno prodloužit časovou dotaci celého AC na jeden den. Za tímto účelem byl vytvořen návrh časového harmonogramu, který obsahuje všechny doporučené modelové situace v časové linii.

Dále bylo doporučeno, aby organizace začala poskytovat zpětnou vazbu o výsledcích AC všem účastníkům do jednoho týdne od ukončení a vyhodnocení AC, nehledě na jejich úspěch či neúspěch. V průběhu praktické části bylo zjištěno, že toto není běžným pravidlem a vzhledem k faktu, že informování účastníků o výsledcích patří mezi etické zásady realizace AC a všichni jeho účastníci bez ohledu na výsledek mají právo být informováni o jeho průběhu, lze tento postup považovat za nedostatečný.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Všechna doporučení uvedená v této bakalářské práci by měla zajistit zlepšení stávajícího designu AC určeného k výběru pozice vedoucí skladu ve společnosti DB Schenker s r.o., a dopomoci tak k výběru nejlepšího kandidáta, který bude v co největší možné míře splňovat hledané kompetence.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAUER, T. N. et al. *Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback*. Journal of Applied Psychology, 1998, no. 83, p. 892-903.

BĚLOHLÁVEK, F., et al. *Management: co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY. *Design, implementation and evaluation of assessment and development center – best practice guidelines*. Leicester : BSP, 2003.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1., Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GOODWIN, C. J. *Research in Psychology :Methods and Design (5.edition)*. NJ, 2008. Wiley & Sons, Inc.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 2002. 1. vyd. Brno : ERA Group spol. s r. o., 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd.. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Praha : Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 4. Praha : Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6

KYRIÁNOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

LIEVENS, F. *Assessor training strategies and their effects on accuracy, interrater reliability and discriminant validity*. Journal of Applied Psychology, 2001, no. 86, p. 255-264.

LUNENBURG, F. C. *The Art and Science of Personnel Selection: The Use of Tests and Performance Simulations*. [online] 2011. [cit. 2015-08-09]. Dostupné z WWW: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20The%20Art%20&%20Science%20of%20Personnel%20Selection-Tests%20and%20Perf%20Sim.-IJMBA%20%28DONE%29.pdf>

MATĚJKA, M., VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha : Grada, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.

MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha : Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha : Grada, 2005. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

SACKET, P. R. *A survey of individual assessment practices by I/O psychologists*. Personnel Psychology, 40. 1987.

SIMS, R. *Human resource management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. Greenwich : Information Age Publishing, 2007. ISBN 978-1-59311-526-5.

THIBODEAUX, H. F., KUDISCH, J. D. *The relationship between applicant reactions, the likelihood of complaints, and organization attractiveness*. Journal of Business & Psychology, 2003, no. 18, p. 247-257.

URBÁNEK, T. *Základy psychometriky*. Brno : Psychologický ústav AV ČR, Psychologický ústav FF MU, 2002.

VACULÍK, M. *Assessment centrum – Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno : NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., et al. *Podnikové řízení*. Praha : Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Internetové zdroje

DB SCHENKER. *Profil společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z WWW: <http://www.logistics.dbschenker.cz/log-cz-cz/spolecnost/profil-db-schenker.html>.

DB SCHENKER. *Historie* [online]. 2013 [cit. 2014-07-22]. Dostupné z WWW: http://www.schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/historie_db_schenker.html.

DB SCHENKER. *Kontakt* [online]. 2015 [cit. 2015-01-19]. Dostupné z WWW: <http://www.logistics.dbschenker.cz/log-cz-cz/spolecnost/kontakt.html>.

DB SCHENKER. *Profil DB Schenker v České republice* [online]. [cit. 2015-09-29]. Dostupné z WWW: <http://schenker.cz/log-cz-cz/spolecnost/db-schenker-ceska-republika/profil.html>

TESTCENTRUM. *BIP – Bochumský osobnostní dotazník* [online]. 2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: <http://www.testcentrum.cz/testy/bip>

PROGRESSIVE CONSULTING. *Diagnostika týmových rolí* [online]. 2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: <http://consulting.progressive.cz/?page=465>

Přílohy

Příloha 1 – Nestrukturovaný rozhovor s personální specialistkou DB Schenker, Ing. Marií Šestovou ze dne 17.06.2014

MP: Miloš Pařízek (MP): Při výběru jakých pozic se ve společnosti používá AC?

Ing. Marie Šestová (MŠ): Ve většině případů se jedná o manažerské pozice, kde je opravdu důležité vybrat nejlepšího možného kandidáta, ale pořádáme i AC na klíčové pozice jakou jsou například vedoucí směny apod.

MP: Je AC organizováno interními zdroji, nebo společnost využívá externích služeb?

MŠ: Veškerá AC, které se ve společnosti pořádají, jsou organizována za pomoci interních zdrojů. Celkovou organizaci, přípravu a vyhodnocení assessment centra má na starost personální specialista, případně pověřený pracovník HR oddělení společnosti, který má s pořádáním AC zkušenosti.

MP: Jakým způsobem se nakládá s daty jednotlivých kandidátů nasbíranými během AC?

MŠ: Všechny výsledky, zadání úkolů a jednotlivá hodnocení komise archivuje HR oddělení, ale samozřejmě se nikde nevystavují apod. Může se jednat o citlivá data.

MP: Jaký je běžný harmonogram pořádaného AC?

MŠ: Harmonogram AC je vždy stejný a nezáleží na pozici, pro kterou je AC pořádáno. Jsou nastaveny standartní části, z kterých je AC poskládáno a pouze se obměňují jednotlivá zadání úkolů tak, aby co nejvíce připomínaly situace, s kterými se může osoba na obsazovaném místě setkat v praxi.

MP: Z jakých jednotlivých částí se AC skládá?

MŠ: Celé AC je tvořeno celkem pěti částmi. Po úvodním slovu a představení komise začínáme s jednodušším úkolem, který nazýváme Tvořivý erb. Během tohoto úkolu mají účastníci nakreslit a prezentovat svůj vlastní erb, a to tak, aby co možná nejvíce vyjadřoval jeho osobnost, plány, vize, rodinné tradice, případně důležité momenty v životě. Je pouze na

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nich, co nakreslí. Považuji to za jednu ze zahřívacích technik, aby se účastníci trochu osmělili a koncentrovali na složitější úkoly a mám zkušenost, že ji uchazeči většinou kladně přijímají. Většinou mají tak 5 minut na přípravu erbu a potom tak dalších 5 minut na prezentaci, při které před zbytkem skupiny vysvětlí, to jednotlivé obrázky znamenají. Již během tohoto jednoduchého úkolu a reakcí účastníků je možné usuzovat, jak si povedou. Je možné pozorovat, jestli chtějí splnit zadání, rychlost, se kterou k plnění úkolu přistupují, rychlost jejich adaptace, jak se rozhodují, systematickou práci, plánování atd. Sleduje se míra nápaditosti, odvaha pro nevšední řešení, humorné zpracování a zároveň i komunikační dovednosti.

Další části, které musí účastníci absolvovat, jsou Individuální a Týmový úkol. Zadání individuálního úkolu je různé a záleží na obsazované pozici. Vždy se snažíme, aby zadání navodilo situace, které by mohly vzniknout v reálném prostředí. Kandidát musí vypracovat řešení pod časovým tlakem a personalista sleduje především kandidátovy reakce na stres, logiku řešení, stanovení priorit, flexibilitu, ale také například rychlost samotného řešení. Zadání i vypracování úkolu je písemné a kandidát poté prezentuje řešení před komisí. Týmový úkol plní účastníci ve skupině, většinou tak 4-6 lidí na jednu skupinu. Zaměřujeme se na to, jak jednotliví kandidáti reagují ve skupině, ve které musí najít nejlepší řešení zadaného úkolu. Hodnotíme spolupráci v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání apod. kompetence. Další část je strukturovaný pohovor, který dělá personalista se všemi kandidáty individuálně v jiné místnosti, než probíhá samotné AC. Většinou využíváme času během toho, co ostatní kandidáti vyplňují uložené testy. Jedná se o dopředu připravený pohovor, během kterého personalista pokládá otázky, které jsou pro všechny kandidáty stejné a zapisuje jejich odpovědi. Poslední část, kterou jsem již zmínila, jsou testy. Používáme standardně dva a to Belbin a BIP. V případě potřeby je možné rozšířit AC o testy anglického jazyka, Microsoft Office aplikací, znalostní testy logistiky atd., to záleží na domluvě s manažerem obsazované pozice.

MP: *Kdo, respektive jaké pozice jsou členové komise a jak jsou rozděleny role během AC?*

MŠ: *Jak jsem již říkala, celková organizace AC je zajištěna personální specialistkou, která je vždy členem komise a plní roli moderátora v průběhu AC. Mimo jiné je také zodpovědná za proškolení zbytku komise před samotným začátkem AC. Dalším členem komise je vždy personální garant pobočky a také manažer úseku, pod který obsazovaná pozice spadá. V případě, že se obsazuje přímo manažerská pozice, musí být přítomen i manažer celé pobočky.*

MP: *Zda a jakým způsobem je dána zpětná vazba účastníkům AC?*

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

MŠ: Zpětnou vazbu běžně poskytujeme pouze vítěznému kandidátovi. Většinou mu někdo z HR oddělení zavolá a oznámí, že AC vyhrál, případně mu rovnou nabídne pracovní poměr. Konkrétní výsledky a to, jak si vedl, mu ukážeme, nebo sdělíme ústně potom, co nastoupí. Ostatním kandidátům, kteří neuspěli, HR zavolá, oznámí jim výsledek a poděkuje za jejich účast.

MP: Jak je AC jako výběrová metoda zaměstnanců chápána v organizaci? Je to preferovaná varianta při výběru nových zaměstnanců a má s ní HR dobré zkušenosti?

MŠ: Pokud bychom AC porovnali s jinými možnostmi výběru, tak se dá říct, že je relativně nákladná, a to jak finančně, tak i časově z pohledu celkové organizace. Společnost má ale velice pozitivní zkušenosti se zaměstnanci, kteří byli vybráni metodou AC a z tohoto důvodu je možné brát počáteční náklady jako investici, která se z dlouhodobého hlediska vyplatí. Z mého pohledu metoda AC umožňuje vytvořit si komplexní pohled na všechny kandidáty a zároveň je mezi sebou porovnat, což pomáhá vybrat toho opravdu nejlepšího z nich. Zároveň z mého pohledu kandidáti, kteří jsou přijati do zaměstnaneckého poměru po absolvování AC, vykazují dlouhodobě nižší fluktuaci, než ostatní, což je samozřejmě pro společnost velice přínosné.

MP: Rád bych se teď dozvěděl co nejvíce informací o AC spojené s výběrem kandidáta na pozici Vedoucí skladu. Kdy a kde se toto AC konalo? Jaký byl důvod vypsání výběrového řízení na tuto pozici a kdo rozhodl o použití AC jako výběrové metody?

MŠ: Toto konkrétní AC se konalo 8. června 2013 v zasedací místnosti pobočky ve Stránčicích. Stávající zaměstnanec, který pracoval na této pozici, podal rezignaci a z tohoto důvodu Vedoucí pobočky distribučního centra požádal HR oddělení o zahájení výběru za účelem obsazení této pozice a posléze i zorganizování samotného AC.

MP: Kým byla nastavena kritéria výběru nového zaměstnance, případně podle čeho výběr probíhal?

MŠ: Klíčová kritéria definoval Vedoucí pobočky a zároveň HR sdělil jeho představu, jak by ideální kandidát měl vypadat. Na základě toho poté HR spolupracovalo s Vedoucím pobočky na definování jednotlivých kompetencí, které byly v průběhu AC sledovány.

MP: Jaká byla nastavena kritéria při výběru kandidáta na tuto pozici?

MŠ: Vedoucí pobočky chtěl obsadit pozici senior manažerem se zkušenostmi v logistice a řízení velkého skladu s minimálně sto podřízenými. Od nového kolegy očekával hlavně

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

stabilizaci týmu, který řídí sklad a kde byla vysoká fluktuace. Požadoval, aby byl schopen převážně delegovat odpovědnosti na své podřízené a pouze kontroloval kvalitu odvedené práce. Také chtěl odlehčení jeho vlastní zainteresovanosti v chodu skladu, aby se v budoucnu mohl více věnovat jiným aktivitám.

MP: *Jaké kompetence měl ideální kandidát splňovat?*

MŠ: *Bylo definováno 13 kompetencí, které se během AC vyhodnocovaly a jsou uvedené v záznamu o AC, z které budeš čerpat.*

MP: *Existuje k tomuto AC matice metod a kompetencí?*

MŠ: *Ne, neexistuje.*

MP: *Jakými osobami, respektive pozicemi byla tvořena komise a jak měli rozděleny své role?*

MŠ: *Komise byla tvořena třemi osobami. Personální konzultantkou, která zastávala zároveň pozici moderátora AC, Personálním garantem DC a Vedoucím pobočky DC.*

MP: *Jaký byl průběh tohoto AC?*

MŠ: *Na začátku AC si úvodní slovo vzal moderátor, přivítal účastníky, představil jednotlivé členy komise a nastínil celkový průběh AC včetně toho, co mohou účastníci v jeho průběhu očekávat. Poté byli jednotliví kandidáti požádáni, aby se vzájemně představili ostatním a řekli něco o sobě. Po tomto začátku začalo samotné AC, které trvalo přibližně 2 hodiny, během kterých všichni účastníci absolvovali jednotlivé úkoly.*

MP: *Jaká byla zadání jednotlivých úkolů a disciplín?*

MŠ: *Všechna zadání jsou také v záznamu o tomto AC.*

MP: *Jakým způsobem probíhalo hodnocení jednotlivých disciplín?*

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

MŠ: Před začátkem AC proběhla schůzka všech hodnotitelů, během které byl domluven postup při vyplňování hodnotících formulářů a také kompetence, které měli hodnotitelé během jednotlivých metod sledovat. Pro vyhodnocení každé metody obdržel hodnotitel jeden formulář, ve kterém zapisoval vlastní komentáře pozorovaného chování a sledovaných kompetencí k jednotlivým kandidátům.

MP: Jak proběhl výběr vítězného kandidáta?

MŠ: Ten proběhl při závěrečné diskuzi hodnotitelů, při které se procházely a vyhodnocovaly jednotlivé formuláře od všech hodnotitelů a výsledky vyhodnocených testů. Komise se shodla na pořadí a byl zvolen vítěz, který se jevil jako velice sebejistá a vyzrálá osobnost. Dokázal organizovat, delegovat a měl přirozenou autoritu. Zároveň byly ale identifikovány i slabé stránky, kterým se měl ve spolupráci se svým nadřízeným věnovat.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU



Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 - Pobočky společnosti DB Schenker spol. s r.o. v ČR



Zdroj: DB Schenker (2015)

Příloha 3 – Osnova výběrového rozhovoru

	
Assessment centrum na pozici	
Osnova výběrového rozhovoru	
Jméno kandidáta:	
Hodnotitel:	
	
1	Proč jste se přihlásila do výběrového řízení?
2	Jaké máte předpoklady/vlastnosti na pozici XXXXXXXX a budete je úspěšně uplatňovat?
3	Cím byste chtěla/a být za 10 let? Co pro to budete dělat?
4	Jakou vlastnost by neměl mít Váš nadřízený?
Strukturovaný rozhovor	
Vytvořeno: Počet stran: 2	
1	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



5	Jaké Vaše vlastnosti Vám budou při výkonu práce XXXXXXXX překážet?
6	Popište náročnou situaci z Vaší praxe, kde jste musela čelit nepříjemnému chování ze strany zákazníka či kolegy. Co byste nyní dělala jinak?
Pozn.:	

Strukturovaný rozhovor

Vytřeseno:

Počet stran: 2

2

Zdroj: DB Schenker (2014)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 4 - Belbin

Jméno

		TYMOVA PRACE
Dotazník týmové role podle Belbina/otázky – rozdělte v každé sekci 10 bodů		
1. sekce		<i>Cím podle mého soudu mohu týmu přispět:</i>
a	myslím, že umím rychle rozpoznat a využít nové možnosti	
b	dokážu dobře spolupracovat s mnoha různými lidmi	
c	přicházet s nápady patří mezi mě přirozené klady	
d	dokážu přimět jinou osobu k hovoru kdykoliv zjistím, že může významně přispět k tomu, aby tým dosáhl cíle	
e	moje schopnost dotáhnout věci do konce má hodně společného s mou osobní efektivitou	
f	jestliže to vedek odpovídajícím výsledkům, jsem ochoten čelit dočasně neoblíbenosti	
g	rychle vyčítím, co se nejspíše osvědčí v situaci, s níž jsem obeznámen	
h	logicky podložené alternativy postupů dokážu přednést bez zaujatosti a předsudků	
2. sekce		<i>Jestliže snad mám nedostatky v týmové práci, může to být z těchto důvodů:</i>
a	nejsem klidný, pokud je špatně sestaven plán porady, není-li její průběh pod kontrolou a je-li celkově špatně vedena	
b	mám sklony být příliš vzkorysý vůči těm, kteří v diskusi nemají dostatek prostoru vyjádřit své oprávněné stanovisko	
c	když tým přijde na novou myšlenku, mám sklon hodně mluvit	
d	moje objektivnost mi brání snadno a s nadšením se připojit ke kolegům	
e	je-li zapotřebí něco udělat, bývám někdy považován za energickou a dominantní osobnost	
f	být vůdčí osobností je pro mne obtížné snad proto, že příliš citlivě reaguji na náladu v týmu	
g	mám sklon příliš se zabývat vlastními nápady a tak občas ztrácím přehled o tom, co se děje	
h	moji kolegové si někdy o mně myslí, že se zbytečně zabývám detaily a mám obavy z nezdaru	
3. sekce		<i>Jsem-li s ostatními zapojen do projektu:</i>
a	mám nadání ovlivňovat druhé, aniž bych na ně vyvíjel nátlak	
b	svou všeobecnou bdělost zabránuji tomu, aby docházelo k chybám a opomenutí z nedbalosti	
c	jsm hotov naléhat, aby se přikročilo k činnosti, jestliže se při poradě ztrácí čas, nebo odbíhá-li se od hlavního tématu	
d	kolegové mohou počítat s tím, že přispěji něčím originálním	
e	ve společném zájmu jsem vždy připraven podporovat dobrý návrh	
f	se zapalem sleduji poslední vývoj a vyhledávám novinky	
g	věřím, že kolegové oceňují mou schopnost střízlivého úsudku	
h	lze se spolehnout, že zajistím organizaci nezbytných činností	
4. sekce		<i>Můj typický přístup k týmové práci je následující:</i>
a	nevtiravým způsobem se snažím své kolegy lépe poznat	
b	nezdráhám se zastávat názor menšiny, ani oponovat názorům ostatních	
c	obvykle dokážu najít dostatek argumentů, abych zamítl pochybné návrhy	
d	domnívám se, že má-li se uskutečnit nějaký projekt, mám talent zajistit jeho fungování	
e	mám tendenci vyhybat se tomu, co se nabízí a přicházet raději s něčím nečekaným	
f	do každé činnosti, na které se v týmu podílím, vnáším nádech perfekcionismu	
g	jsm ochoten využívat kontaktů mimo skupinu	
h	zajímají mě všechny názory, má-li se však zvolit řešení, umím se bez váhání rozhodnout	
5. sekce		<i>V zaměstnání jsem spokojen, protože:</i>
a	s potěšením rozebírám různé situace a zvažuji všechny možnosti	
b	zajímá mě hledat praktická řešení problémů	
c	mám rád pocit, že pěstuji dobré pracovní vztahy	
d	mohu mít velký vliv na rozhodování	
e	mám možnost potkávat lidi, kteří nabízejí něco nového	
f	dokážu lidi přimět, aby se dohodli o nutném postupu	
g	jsm ve svém životě, když se mohu nějakému úkolu věnovat s plným zaujetím	
h	rád nacházím oblasti, které rozvíjejí mou představivost	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



6. sekce	<i>Kdybych měl nečekaně splnit obtížný úkol v omezeném čase a mezi neznámými lidmi:</i>	
a	než bych zvolil postup, chtělo by se mi stáhnout do koutku a hledat cestu ze slepé uličky	
b	byl bych připraven ke spolupráci s tím, kdo prokáže nejkonstruktivnější přístup i v případě, že by bylo těžké s ním vyjít	
c	našel bych způsob, jak úkol zjednodušit, zjistil bych, čím může jeden každý přispět k jeho splnění	
d	díky svému vrozenému smyslu pro přesnost bych zabránil jakémukoliv zpoždění oproti harmonogramu	
e	věřím, že bych zůstal klidný a zachoval si schopnost logicky uvažovat	
f	i pod tlakem bych neochvějně sledoval svůj cíl	
g	kdybych cítil, že skupina nepostupuje kupředu, byl bych připraven převzít iniciativu	
h	vyvolával bych diskuse s cílem dát věci do pohybu a podnítit nové myšlenky	

7. sekce	<i>Vztah k problémům, kterým musím v pracovní skupině čelit:</i>	
a	mám sklon dávat najevo svou netrpělivost s těmi, kdo kladou překážky pokroku	
b	ostatní mě možná kritizují za to, že můj přístup je příliš analytický a málo intuitivní	
c	vždy se chci ujistit, že je práce dobře udělaná, což může zajistit zdržení	
d	mám sklon snadno se začít nudit a spoléhat pak na jednoho či dva nadšené členy skupiny, kteří můj zájem znova vzbudí	
e	je pro mne obtížné dát se do práce, dokud nejsou jasně stanoveny cíle	
f	někdy mi dělá potíže vysvětlit a objasnit komplikované myšlenky, které mě napadají	
g	jsem si vědom toho, že od jiných vyžadují to, čeho sám nejsem schopen	
h	když narazím na skutečný odpor, zaléknu se a nejsem schopen srozumitelně podat své argumenty	



TYMOVA PRACE								
Dotazník týmové role podle Belbina - vyhodnocení								
Body přeneste do tabulky I., sekce 1 - 7.								
Pak sečtáte body v jednotlivých sloupcích. Každý sloupec reprezentuje jeden týmový typ.								
Zjistěte, jak je vaše tendence k převzetí role vysoká (viz tabulka II.)								

Tabulka I.

sekce	tvůrce	hledat zdroj	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel
1.	c	a	d	f	h	b	g	e
2.	g	c	b	e	d	f	a	h
3.	d	f	a	c	g	e	h	b
4.	e	g	h	b	c	a	d	f
5.	h	e	f	d	a	c	b	g
6.	a	h	c	g	e	b	f	d
7.	f	d	g	a	b	h	e	c
<i>součet</i>								

Tabulka II.

	tvůrce	hledat zdroj	koordinátor	navigátor	poradce-hodnotitel	týmový pracovník	realizátor	dokončovatel
velmi nízká	0-1	0-2	0-3	0-3	0-2	0-3	0-5	0-1
nízká	2-3	3	4-5	4-6	3-4	4-5	6-8	2-3
střední	4-7	4-7	6-9	7-14	5-9	6-10	9-12	4-8
vysoká	8-9	8-10	10-13	15-18	10-11	11-13	13-15	9-10
velmi vysoká	10	11	14	19	12	14	16	11
	a víc	a víc	a víc	a víc	a víc	a víc	a víc	a víc

Velmi nízký a nízký počet bodů označuje role, jimž byste se měl vyhýbat.

Střední a vysoký počet bodů označuje role, které jste schopni ve skupině přijmout.

Velmi vysoký počet označuje vaši přirozenou roli.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



			TYMOVA PRACE		
			Dotazník týmové role podle Belbina/přehled		
role, který bych se měl vyhýbat	role, které jsem schopen převzít	přirozené role	typ, role	přínos pro skupinu	možné slabiny
			TVURCE má talent, fantazii, inteligenci a znalosti.	tvorivý, s fantazií, nekonvenční, řeší obtížné problémy	obtíže při řízení obyčejných lidí a při komunikaci s nimi
			HLEDAC ZDROJU má schopnost pro práci s lidmi a zkoumání všeho nového. Dokáže reagovat na výzvu.	extrovertní, nadšený, komunikativní, hledá možnosti, rozvíjí kontakty	když vyprchá prvotní nadšení, ztrácí zájem
			KOORDINATOR dokáže se všemi, kteří by mohli přispět jednat a chovat se k nim nezaujatě. Má silný smysl pro cíl.	vyzrálý, sebevědomý, sebejistý, dobrý vedoucí, objasňuje cíle, podporuje rozhodování	ne nutně nejchytřejší člen skupiny
			NAVIGATOR je plný elánu a vždy připraven bojovat s netečností, neschopností, přehnaným uspokojením a sebeklamem	dynamický, společenský, plný neklidu, provokuje, vyvíjí nátlak, hledá cesty, jak obcházet překážky	náchylný k provokaci a ke krátkodobým výbuchům vzteku
			PORADCE-HODNOTITEL využívá rozvahy a úsudku, je věcný	střízlivý, taktický, soudný, bere v úvahu všechny možnosti, precizní úsudek	chybí mu elán a schopnost inspirovat ostatní
			TYMOVÝ PRACOVNÍK dokáže reagovat na lidi a situace, podněcuje týmového ducha	společenský, mírný, ochotný, umí naslouchat, konstruktivní, zabraňuje neshodám	nerozhodný v kritických situacích
			REALIZATOR má organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, je pracovitý a disciplinovaný. Má schopnost reagovat na lidi a situace a podněcovat týmového ducha.	disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní, výkonný, proměňuje myšlenky v praktické činy	trochu nepružný, pomalu reaguje na nové možnosti
			DOKONCOVATEL má schopnost dotahovat věci do konce, je perfekcionista	horlivý, svědomitý, úzkostlivý, hledá a odstraňuje chyby a opomenutí, dodržuje termíny	sklon k přehnaným obavám, neochota delegovat odpovědnost

Zdroj: DB Schenker (2014)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 5 – BIP (Bochumský osobnostní dotazník)

TESTOVÝ PROFIL
Bochumský osobnostní dotazník - BIP
Rüdiger Hossiep, Michael Paschen

Jméno:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Motivace k výkonu (MVy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace k utváření (MU)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivace k vedení (MVe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svědomitost (Sv)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita (FI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhodnost (Ro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senzitivita (Sen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost kontaktů (SK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociabilita (So)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientace na tým (OT)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost prosadit se (SP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emocionální stabilita (ES)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odolnost vůči zátěži (OZ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sebevědomí (Seb)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Objednací číslo: 109-4
© Testcentrum, Praha 2003

Zdroj: DB Schenker (2014)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Příloha 6 – Popis pracovní funkce Vedoucí skladu



POPIS PRACOVNÍ FUNKCE			
Identifikace pracovní funkce			
Název funkce	Vedoucí skladu II – High Tech	Třída	15
Úsek	Provoz - logistika	HAY body	-
Nadřízená funkce	Vedoucí provozu - High Tech		-
Požadavky			
Kvalifikační požadavky	SŠ/VŠ vzdělání, zkušenosti z provozu skladu a s vedením menšího nebo středně velkého týmu.		
Dovednosti a znalosti	Vůdčí schopnosti - přirozená autorita, schopnost řídit pracovní týmy, schopnost zvládat stresové situace, znalost WMS a skladových procesů a postupů, znalost manipulační techniky a technologií, pokročilá znalost AJ, MS Office, provozní systémy, (VZV, NZV, retrak/zakladač výhodou)		
Osobní vlastnosti	Pozitivní myšlení, sebereflexe, empatie, týmový hráč.		
Požadované způsobilosti	Viz „Příloha č.1 Způsobilosti zaměstnance“		
Pracovní činnosti			
Hlavní činnosti	<p><u>Proces</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpovídá za fungování provozu skladu. ▪ Dohlíží na dodržování kritérií KPI na skladu. ▪ V dílčích svěřených úkolech se podílí na implementaci projektů. ▪ Provádí pravidelnou kontrolu skladových procesů. ▪ Dbá na dodržování bezpečnostních opatření proti ztrátám a krádežím ve skladu a spolupracuje s bezpečnostní agenturou. ▪ Řeší bezpečnostní incidenty ▪ Spolupodílí se na zabezpečení, aby manipulační a regálová technika byla v řádném stavu, odpovídá za její stav a používání. ▪ Dbá na pořádek a čistotu na skladě dle firemních směrnic, odpovídá za její stav. ▪ Zodpovídá za dodržování pravidel BOZP a protipožárních opatření. ▪ Navrhuje nápravná/preventivní opatření v případě pochybení či odchýlení od nastavených standardů - systém CLCA. ▪ Podílí se na dohledání a objasnění reklamací vzniklých ve skladu.. <p><u>Lidi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vede a motivuje svěřenou část zaměstnanců v skladu. ▪ Zodpovídá za trvalý rozvoj a aktuálnost své odbornosti. ▪ V případě nepřítomnosti zastupuje svého nadřízeného <p><u>Finance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimalizuje náklady střediska. <p><u>Informace</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoruje a kontroluje vstupy a výstupy v provozním systému - může analyzovat informace. ▪ Zodpovídá za zprostředkování všech relevantních informací podřízeným a nadřízenému a za sběr zpětné vazby. 		
Standardní činnosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vykonává v souvislosti s výkonem své funkce další práce, pro které 		

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5



	<p>má kvalifikační předpoklady a jsou mu uloženy vedoucím.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Zúčastňuje se zvláštních projektů a práce v týmech dle potřeb společnosti.▪ Podílí se na plánování a sledování zdrojů (zaměstnanci, finance, materiál atd.).▪ Zajišťuje naplňování pravidel, procedur a procesů společnosti a v případě potřeby navrhuje nápravná opatření.
Detail činností	<input type="checkbox"/> Ano - viz „Příloha č.2 Podrobnější popis činností“ <input type="checkbox"/> Ne
Dimenze	
Počet podřízených	Do 50
Dopad pracovní funkce	A/ Kvantifikovatelný <input type="checkbox"/> B/ Nekvantifikovatelný <input checked="" type="checkbox"/>
A/ Kvantifikovatelný:	
Roční rozsah v Kč	<input type="checkbox"/> 0 - 1,5. mil. <input type="checkbox"/> 1,5 - 15 mil. <input type="checkbox"/> 15 - 150 mil. <input type="checkbox"/> 150 - 1,5 mld.
Typ vlivu na rozpočet	<input type="checkbox"/> Nepřímý (podpora/poradenství) <input type="checkbox"/> Přímý (rozhoduje)
B/ Nekvantifikovatelný:	
Typ vlivu na rozpočet	<input type="checkbox"/> Nepřímý (podpora/poradenství) <input checked="" type="checkbox"/> Přímý (rozhoduje)
Zpracoval :	Schválil :
Podpis :	Podpis :
Datum zpracování : Březen 2012	Datum platnosti : Duben 2012

Zaměstnanec byl seznámen s obsahem dokumentu a jeho případných příloh.

Zaměstnanec (hůlkovým písmem) / podpis

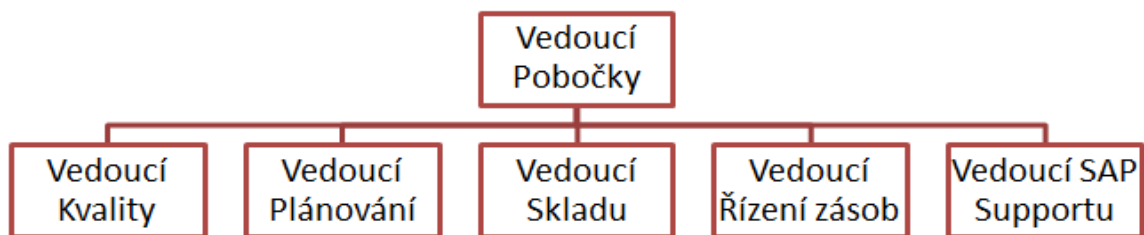
Datum převzetí

Zdroj: DB Schenker (2012)

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

Příloha 7 – Organizační struktura Managementu DC




Zdroj: vlastní zpracování (2015)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU


Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 8 – Hodnotící formulář Assessment centra

Hodnotící formulář		
Hodnotitel	
Název úkolu	
Sledované kompetence	
Jméno	Komentáře	Pořadí


Zdroj: DB Schenker (2013)

Příloha 9 – Strukturovaný pohovor s vítězným kandidátem

	
Assessment centrum na pozici Vedoucí skladu	
Osnova výběrového rozhovoru	
Jméno kandidáta:	Ing. Petr Mach
Hodnotitel:	Mgr. Hana Zákralová
1	<p>Proč jste se přihlásila do výběrového řízení?</p> <ul style="list-style-type: none">- Potřebuji novou životní výzvu, rád bych rozšiřoval své profesní dovednosti v novém provozu.- Láka mě možnost začít pracovat na něčem novém a vyhnout se tak stereotypu, který mě na dosavadní pozici utlačuje- Chci si rozšířit obzory
2	<p>Jaké máte předpoklady/vlastnosti na pozici Vedoucí skladu a budete je úspěšně uplatňovat?</p> <ul style="list-style-type: none">- Mám prokazatelné 16-ti leté zkušenosti v logistice, z toho více než 11 let na manažerské pozici. Za svoji kariéru jsem se podílel na řízení 3 různých skladů, či distribučních centrech, velikostí podobných tomu, kam vaše společnost hledá správného kandidáta.- Mám za sebou účast na nepřeberném množství úspěšných projektů v logistice, které jsem vedl jako projekt manažer, případně se na nich podílel jako součást většího teamu.- Jsme cílevědomí, svědomitý a velice produktivní zaměstnanec, který je velice brzy schopný přinášet pozitivní výsledky.
3	<p>Cím byste chtěla být za 10 let?</p> <ul style="list-style-type: none">- Rád bych dosáhl takové pozice, kde bych řídil a byl zodpovědný za celý chod logistiky velké mezinárodní společnosti.<p>Co pro to budete dělat?</p><ul style="list-style-type: none">- Budu se snažit neustále rozvíjet své manažerské schopnosti a dovednosti.- Budu se snažit učit se novým trendům v logistice, které budou během let přicházet, abych mohl obrazně vždy nabídnout to nejlepší na trhu.
Strukturovaný rozhovor	
Vytvořeno: 06.05.2015 Počet stran: 2	
1	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

	
4	<p>Jakou vlastnost by neměl mít Váš nadřízený?</p> <ul style="list-style-type: none">- Můj nadřízený by měl být hlavně férový, jako manažer i jako člověk. Poté nebudu mít sebe-menší problém s ním vycházet.
5	<p>Jaké Vaše vlastnosti Vám budou při výkonu práce na pozici Vedoucí skladu překážet?</p> <ul style="list-style-type: none">- Občas jedním zbytečně ukvapeně. Této vlastnosti jsem si vědom a neustále pracuji na její eliminaci.
6	<p>Popište náročnou situaci z Vaší praxe, kde jste musela čelit nepříjemnému chování ze strany zá-kazníka či kolegy. Co byste nyní dělala jinak?</p> <p>Asi před rokem, během velice důležité akce pro tehdejšího významného zákazníka jsme jako team díky laxnímu přístupu jednoho z mých podřízených a zároveň vedoucích jednoho z důležitých úseku skladu nebyli schopni splnit zadaný cíl. Pod vzniklým stresem jsem jednal neadekvát-ně a před ostatními kolegy jsem celkem nevybíravým způsobem tomuto jedinci laxnost při práci vyčiniil. Tohoto jednání jsem po sléze litoval a dnes bych toto řešil stejně důrazně, protože to vzniklá situace vyžadovala, ale interně, pouze s dotyčnou osobou.</p>
	<p>Pozn.:</p> <ul style="list-style-type: none">- Velice pohotové odpovědi, sebejistý člověk, nadstandardní zkušenosti v logistice.
<hr/>	
Strukturovaný rozhovor	Vytvořeno: 06.05.2013 Počet stran: 2
	2

Zdroj: DB Schenker (2013) - vlastní zpracování

Příloha 10 – Zadání individuálního úkolu

Jste vedoucí skladu: Zákazník, pro kterého skladujete zboží, Vám ve dvě hodiny odpoledne oznámil, že druhý den přijde v ranních hodinách na prohlídku skladu. Víte, že rozhodně ne vše je v takovém pořádku, v jakém by mělo být (libovolně zvolte dva možné problémy, které se mohou objevit ve skladu a ty řešte). Nejprve prezentujte celkový postup při řešení této situace a následně předved'te Vaši komunikaci směrem k Vaším nadřízeným, která bude obsahovat zadání rozdělení úkolů a motivaci týmu.

Zdroj: DB Schenker (2013)

Příloha 11 – Zadání týmového úkolu

Jste vedoucí pracovníci středně velkého skladu (50 lidí na směnu) a vzhledem ke zvýšení objemů od zákazníka musíte postavit speciální směny. Dva z Vás jsou zastánci řešení přes dvousměnný provoz (12 hodinové směny) a dva z Vás jsou zastánci řešení třisměnného provozu (8 hodinové směny). Obhajujte Vaši variantu včetně argumentace před Vaším nadřízeným.

Zdroj: DB Schenker (2013)

Příloha 12 – Výsledky Belbin testu

- **Petr Stránský** – TÝMOVÝ HRÁČ, FORMOVAČ a DOKONČOVATEL

Charakteristika:

Přízpůsobivý, vnímavý, pilný, svědomitý a úzkostlivý.

Možný přínos:

Najde chyby, zanedbané a opomenuté věci, sám se koncentruje a má druhé, aby dodržovali časový plán a určené cíle. Zabraňuje třenicím, zvládá obtížné lidi.

Omezení:

V rozhodujících situacích je nerozhodný. Má sklon přehnaně se strachovat a zdráhá se delegovat.

- **Ing. Miroslav Šenkýř** – STMELOVAČ, TVAROVAČ a POZOROVATEL

Charakteristika:

Otevřený, dynamický, inteligentní, suchý a objektivní.

Možný přínos:

Výzvy, tlak, umí najít cestu podél překážek. Vidí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobné výsledky.

Omezení:

Citlivý na provokování, krátkodobé výbuchy nálad. Postrádá elán a schopnost druhé inspirovat.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- **Ing. Petr Mach** – PŘEDSEDA a REALIZÁTOR

Charakteristika:

Zralý, sebejistý, odvážný, konzervativní, spolehlivý a disciplinovaný.

Možný přínos:

Objasňuje cíle a priority, motivuje. Organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby.

Omezení:

Ne vyniká kreativní schopností. Trochu neflexibilní, když reaguje na nové možnosti.

- **Lukáš Lžíčar** – HLEDAČ ZDROJŮ a DOKONČOVATEL

Charakteristika:

Extrovertní, nadšený, zvědavý, komunikativní, pilný, svědomitý a úzkostlivý.

Možný přínos:

Zkoumá nové možnosti, rozvíjí kontakty, vyjednává. Najde chyby, zanedbané a opomenuté věci, sám se koncentruje a má druhé, aby dodržovali časový plán a určené cíle.

Omezení:

Ztrácí zájem, když opadne první vlna nadšení. Má sklon přehnaně se strachovat, zdráhá se delegovat.

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

Příloha 13 – Výsledky BIP testu

- **Petr Stránský**

Silné stránky dle BIP - Svědomitost, Sociabilita, Motivace k utváření.

Slabé stránky dle BIP - Rozhodnost, Schopnost prosadit se, Sebevědomí.

- **Ing. Miroslav Šenkýř**

Silné stránky dle BIP – Rozhodnost, Motivace k výkonu, Odolnost vůči zátěži.

Slabé stránky dle BIP – Emocionální stabilita, Orientace na tým, Schopnost kontaktů.

- **Ing. Petr Mach**

Silné stránky dle BIP - Motivace k vedení, Schopnost prosadit se, Svědomitost.

Slabé stránky dle BIP - Rozhodnost, Odolnost vůči zátěži, Flexibilita.

- **Lukáš Lžíčar**

Silné stránky dle BIP – Schopnost kontaktů, Motivace k utváření, Orientace na tým.

Slabé stránky dle BIP – Schopnost prosadit se, Odolnost vůči zátěži, Rozhodnost.

Zdroj: DB Schenker (2013) – vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 14 – Pořadí kandidátů v jednotlivých metodách AC

	Pořadí kandidátů v jednotlivých metodách AC			
	Tvořivý erb	Individuální úkol	Týmový úkol	Strukturovaný pohovor
Lžíčar Lukáš	3	3	4	3
	3	2	3	
	2	2	3	
Průměrné hodnocení	2.67	2.33	3.33	3
Ing. Mach Petr	2	1	1	1
	1	1	2	
	3	1	1	
Průměrné hodnocení	2	1	1.33	1
Sránský Petr	4	4	3	4
	4	4	4	
	4	4	4	
Průměrné hodnocení	4	4	3.67	4
Ing. Šenkýř Miroslav	1	2	2	2
	2	3	1	
	1	3	2	
Průměrné hodnocení	1.33	2.67	1.67	2

Zdroj: DB Schenker (2013) - vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 15 – Matice metod a kompetencí – původní design AC

	Prezentační dovednosti	Přirození autorita	Reakce na krizové situace	Schopnost motivovat	Komunikace v cizím jazyce	Schopnost prosadit se	Komunikace ve stresu	Srozumitelnost	Umění plánovat	Schopnost riskovat	Týmovost	Dotahování věcí konce	Pro zákaznický přístup	Počet měřených kompetencí
Tvořivý erb (Prezenace)	X	X				X	X	X						5
Individuální úkol (Prezenace)		X	X	X					X		X		X	6
Teamový úkol (Hraní rolí)			X	X		X			X		X	X		6
Strukturovaný pohovor			X	X	X				X	X	X	X		7
Počet měření kompetencí	1	2	3	3	1	2	1	1	3	1	3	2	1	

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 16 – Návrh zadání modelové situace *Přednosti a nedostatky*

Zadání:

Prezentujte prosím vaše přednosti, které jsou z vašeho pohledu klíčové ve vztahu k pozici vedoucí skladu. Zároveň prezentujte i případné nedostatky, které vám v prvotní fázi můžou ztížit tuto funkci vykonávat a na jejichž odstranění budete muset případně pracovat. Na přípravu prezentace máte 10 minut.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 17 – Návrh zadání modelové situace *Přání klienta*

Zadání:

Jste vedoucím skladu určeného pro významného HI-TECH zákazníka společnosti. Zástupce klienta si vás pozval do své kanceláře, aby s vámi projednal neočekávané a skokové navýšení objemů, které potřebuje vyexpedovat v průběhu příštího týdne. Již v této chvíli je zřejmé, že sklad, za který jste odpovědný, není na splnění tohoto požadavku připraven v rámci celkové infrastruktury skladu, počtu pracovníků a manipulační techniky kterou máte v této chvíli k dispozici.

Úkol:

Vysvětlíte klientovi stávající situaci a pokuste se najít argumenty, které dopomohou nalézt kompromisní řešení, aby klient mohl být alespoň částečně spokojen s nabízeným řešením situace.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 18 – Návrh zadání modelové situace *Propuštění zaměstnance*

Zadání:

Jeden z vašich přímých podřízených, který u společnosti pracuje již pět let na vedoucí pozici si opakovaně a i po několika upozornění z vaší strany neplní své povinnosti, které mu ukládá jeho pracovní náplň. Situace došla tak daleko, že jeho nesplněné povinnosti mají přímý dopad na zákazníka, který si vám již stěžoval na nedostatečný servis, který mu vaše společnost poskytuje.

Úkol:

Vysvětlete vašemu podřízenému důvody, proč není možné, aby nadále vykonával svoji funkci a ukončete s ním pracovní poměr.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 19 – Návrh zadání modelové situace *Noční směna*

Zadání:

Jste dva vedoucí skladu s dvousměnným provozem na stejné úrovni, kde každý z vás je zodpovědný za jednu směnu. Zákazník po vás požaduje zorganizovat za tři dny plnohodnotnou extra směnu z důvodů neočekávaného navýšení objemů.

Úkol:

Dohodněte se na postupu, který zvolíte pro přípravu na tuto akci. Prezentujte Váš návrh nadřízenému.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 20 – Návrh zadání modelové situace *Distribuční centrum*

Zadání:

Jste vedoucí dvou regionálních skladů a jednatel společnosti, pro kterou pracujete, Vám oznámil, že je strategickým záměrem firmy zrušit dva sklady a ponechat si pouze jeden, který se rozšíří do velikosti distribučního centra. Svolali jste schůzku, na které se chcete mezi sebou dohodnout na jednotném postupu a návrhu řešení pro vašeho nadřízeného.

Úkol:

Simulujte tuto schůzku a navrhnete řešení.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 21 – Návrh zadání modelové situace *Expanze skladu*

Zadání:

Všichni jste vedoucí pracovníci distribučního centra na stejné úrovni v organizační struktuře. Vašemu klientovi již nestačí stávající skladové prostory a požaduje po vaši společnosti zajistit rozšíření skladu do vedlejších prostor, které jsou v této chvíli obsazeny jiným klientem, pro kterého vaše společnost také zajišťuje logistické služby.

Úkol:

Vaším úkolem je během 30 minut navrhnout řešení vzniklé situace, sestavit akční plán podle priorit, které je nutné řešit a zároveň pro vrcholné vedení společnosti připravit seznam možných rizik, které mohou nastat v průběhu expanze skladu.

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

Příloha 22 – Matice metod a kompetencí


TYP MODELOVÉ SITUACE	NÁZEV MODELOVÉ SITUACE	KOMPETENCE ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ				VZTAHOVÉ KOMPETENCE				KOMPETENCE VZTAHU K SOBĚ			Počet měřících kompetencí	
		Orientace na výsledky	Řešení problémů	Tvořivost	Komunikační dovednosti	Týmová práce	Miv	Zvládnutí zátěže	Sebedůvěra					
Prezentace 1	Tvořivý erb			X	X							X		4
Prezentace 2	Přednosti a nedostatky		X									X		3
Hraní rolí 1	Přání klienta	X	X		X				X					4
Hraní rolí 2	Propuštění zaměstnance		X		X				X			X		4
Skupinová diskuze 1	Noční směna	X		X	X			X						4
Skupinová diskuze 2	Distribuční centrum		X	X				X				X		4
Skupinová diskuze 3	Expanze skladu	X						X	X			X		4
Počet měření kompetencí		3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 23 – Hodnotící formulář



HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

ASSESSMENT CENTRUM NA POZICI VEDOUcí SKLADU

DATUM

JMÉNO KANDIDÁTA č.

JMÉNO HODNOTITELE


TYP MODELOVÉ SITUACE	NÁZEV MODELOVÉ SITUACE	KOMPETENCE ŘEŠENÍ PROBLÉMU			VZTAHOVÉ KOMPETENCE				KOMPETENCE VZTAHU K SOBĚ		
		Orientace na výsledky	Řešení problémů	Tvořivost	Komunikační dovednosti	Týmová práce	Vliv	Zvládnutí zátěže	Sebedůvěra	Vlastní poznámky	
Prezentace 1	Tvořivý erb										
Prezentace 2	Přechodní a nedostatky										
Hraní rolí 1	Přání klienta										
Hraní rolí 2	Propuštění zaměstnance										
Skupinová diskuze 1	Noční směna										
Skupinová diskuze 2	Distribuční centrum										
Skupinová diskuze 3	Expanze skládky										
	Maximální výkon										
	Typický výkon										

Zdroj: vlastní zpracování (2015)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 24 – Návrh harmonogramu assessment centra

			
ČASOVÝ HARMONOGRAM ASSESSMENT CENTRA			
OBSAZOVANÁ POZICE : Vedoucí skladu			
DATUM KONÁNÍ :			
ČAS	PROGRAM	DÉLKA	TYP MODELOVÉ SITUACE
09:00 - 09:15	PŘIVÍTÁNÍ UCHAZEČŮ / ÚVODNÍ SLOVO	15 min.	
09:15 - 09:35	<i>Tvořivý erb</i>	20 min.	Prezentace 1
09:35 - 10:30	<i>Přání klienta</i>	55 min.	Hraní rolí 1
10:30 - 11:30	<i>Noční směna</i>	60 min.	Skupinová diskuze 1
11:30 - 12:15	PŘESTÁVKA / OBĚD	45 min.	
12:15 - 13:00	<i>Přednosti a nedostatky</i>	45 min.	Prezentace 2
13:00 - 13:45	<i>Distribuční centrum</i>	45 min.	Skupinová diskuze 2
13:45 - 14:45	<i>Propuštění zaměstnance</i>	60 min.	Hraní rolí 2
14:45 - 15:00	PŘESTÁVKA	15 min.	
15:00 - 15:45	<i>Expanze skladu</i>	45 min.	Skupinová diskuze 3
15:45 - 16:00	ROZLOUČENÍ S UCHAZEČI / ZÁVĚR	15 min.	

Zdroj: vlastní zpracování (2015)