

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE**

**PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA**

Katedra řízení



**Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje  
zaměstnanců**

Diplomová práce

**Autor DP:** Bc. Dominika Erlmanová

**Vedoucí DP:** Ing. Martina Königová, Ph.D.

Praha, 2011 ČZU v Praze

©

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Dominika Erlmanová**

obor Hospodářská a kulturní studia

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Assessment Centre jako metoda výběru a  
rozvoje zaměstnanců**

### Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní výsledky práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:


- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre. Praha : ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha : Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. Praha : Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MONTAG, P. Assessment centre – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- STÝBLO, J. Moderní personalistika. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, J. Personální management. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
- WERTHER, W. B., DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Königová, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011



.....  
Vedoucí katedry



.....  
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2011

---

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Martině Königové, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při vypracování této diplomové práce.

Dále děkuji zaměstnancům Československé obchodní banky, a. s., zvláště pak panu Mgr. Martinu Vejplachovi za poskytnutí důležitých informací a cenných rad při vypracování praktické části diplomové práce.

**Assessment Centre jako metoda výběru a rozvoje  
zaměstnanců**

---

**Assessment Centre as a Staff Selecting  
and Developing Method**

## **Souhrn**

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku Assessment Centre jako metodu výběru a rozvoje zaměstnanců. Cílem práce je zhodnotit využití této metody v konkrétním podniku a stanovit návrhy pro zlepšení.

Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část je založena na poznatcích čerpaných z dostupné literatury zabývající se metodou Assessment Centre. Praktická část obsahuje charakteristiku společnosti, zhodnocení metody Assessment Centre a návrhy pro zlepšení.

Výsledky práce vychází z přímého pozorování, dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů.

## **Klíčová slova**

personální činnost, Assessment Centre, kandidát, hodnotitel, fáze Assessment Centre, struktura Assessment Centre, modelové situace

## **Summary**

This diploma thesis is focused on the problem of Assessment Centre as a Staff Selecting and Developing Method of employees. The aim of this thesis is evaluate the use this method in particular company and formulate proposals for improving of this method.

Thesis is divided into two parts. The theoretical part is based of information gathered from available literature specialized on method of Assessment Centre. The practical part contains description of the company, evaluation of an Assessment Centre and improvement proposals.

The results of the work comes from direct observation, interrogatory research and structured interviews.

## **Key words**

Human Resources activities, Assessment Centre, candidate, evaluator, phases of Assessment Centre, structure of Assessment Centre, model situations

## Obsah:

1.	Úvod .....	10
2.	Cíl práce a metodika .....	11
2.1.	Cíl práce .....	11
2.2.	Metodika práce .....	11
3.	Literární rešerše .....	14
3.1.	Výběr zaměstnanců v podniku .....	14
3.1.1.	Útvar lidských zdrojů v podniku .....	14
3.1.2.	Získávání zaměstnanců .....	16
3.1.3.	Metody výběru pracovníků .....	17
3.2.	Historie a využití AC .....	19
3.2.1.	Vývoj metody AC .....	19
3.2.2.	Vymezení a užití AC .....	20
3.3.	Struktura AC .....	23
3.3.1.	Fáze rozhodování, zda AC realizovat .....	24
3.3.2.	Přípravná fáze .....	25
3.3.3.	Realizační fáze .....	26
3.3.4.	Vyhodnocení zjištěných údajů .....	27
3.3.5.	Zpětná vazba účastníkům .....	28
3.3.6.	Převedení získaných údajů do praktické podoby .....	29
3.4.	Program Assessment centra .....	30
3.4.1.	Testové metody .....	30
3.4.2.	Individuální modelové situace .....	33
3.4.3.	Skupinové modelové situace .....	35
3.5.	Zhodnocení metody AC .....	37
3.5.1.	Výhody a nevýhody AC .....	37
4.	Vlastní výsledky práce .....	41
4.1.	Charakteristika podniku .....	41
4.1.1.	Československá obchodní banka, a.s. ....	41
4.1.2.	Skupina KBC .....	42
4.1.3.	Skupina ČSOB .....	42
4.1.4.	Řídící a organizační struktura .....	43
4.2.	Proces výběru zaměstnanců v ČSOB .....	43
4.2.1.	Charakteristika Front-End týmu .....	43
4.2.2.	Postup výběru nového zaměstnance .....	44
4.2.3.	Statistika výběrových řízení za rok 2010 .....	46
4.3.	Assessment centrum .....	47
4.3.1.	Struktura obchodních AC .....	47
4.3.2.	Modelové situace .....	49
4.4.	Zhodnocení metody AC .....	54
4.4.1.	Dotazníky pro kandidáty AC .....	55
4.4.2.	Polostrukturované rozhovory s manažery útvarů ČSOB .....	60
4.5.	Návrhy na zlepšení AC .....	63
5.	Závěr .....	65
6.	Seznam literatury .....	67
6.1.	Literární zdroje .....	67
6.2.	Internetové zdroje .....	68
7.	Přílohy .....	69



### Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Interní partneři Útvaru řízení lidských zdrojů.....	15
Obrázek č. 2: Činnosti Útvaru lidských zdrojů.....	15

### Seznam tabulek:

Tab. č. 1: Odlišnosti AC a DC .....	21
Tab. č. 2: Porovnání jednotlivých možností využití AC .....	23
Tab. č. 3: Hodnocení metod výběru dle čtyř hledisek.....	39
Tab. č. 4: Srovnání metody AC s jinými metodami hodnocení lidí.....	39
Tab. č. 5: Schéma postupu výběru zaměstnanců .....	45
Tab. č. 6: Workload obchodních pracovních pozic v ČSOB za rok 2010.....	47
Tab. č. 7: Profily klientů.....	51

### Seznam grafů:

Graf č. 1: Struktura a počet pracovních pozic v ČSOB za rok 2010 .....	46
Graf č. 2: Zhodnocení délky AC.....	56
Graf č. 3: Zhodnocení informovanosti o pracovní pozici v průběhu AC.....	57
Graf č. 4: Zhodnocení množství vyplňovaných testů/dotazníků v průběhu AC.....	58
Graf č. 5: Zhodnocení možnosti vyplnit testy/dotazníky před začátkem AC.....	58
Graf č. 6: Zhodnocení užitečnosti AC.....	59

# 1. ÚVOD

V dnešní době je pro většinu podniků důležité prosadit se v konkurenčním prostředí, neustále se rozvíjet a vytvářet zisk. Aby mohla společnost efektivně fungovat, potřebuje schopné zaměstnance. Jsou to právě lidé, kteří uvádí podnik do podoby existence, a proto by se každá organizace měla soustředit na získávání a udržení kvalitního personálu.

Trh práce je neodmyslitelnou součástí tržní ekonomiky. Díky rozšiřování Evropské unie se stává pracovní trh otevřenější, dochází k vyšší mobilitě obyvatel a pohybu pracovního kapitálu. Podniky na tuto skutečnost musí reagovat, což se projevuje i v změnách výběrových procesů nových zaměstnanců. Klasický výběr pracovníků na základě životopisů, popř. osobního pohovoru, je pro mnohé pozice již nedostačující. Mezinárodní firmy působící na českém trhu nebo větší české podniky často využívají metodu Assessment Centre z důvodu vysoké validity a rychlého srovnání přihlášených kandidátů.

Assessment Centre se využívá pro obsazení pracovních pozic, kde jsou rozhodující „měkké dovednosti“ (interpersonální a analytické), takové dovednosti, které se uplatňují při kontaktu s druhými lidmi, naopak „tvrdé dovednosti“ (znalost, odbornost) nejsou primárním předmětem zkoumání. Assessment Centre, tzv. hodnotící středisko, vychází z principu komplexního pohledu na silné a slabé stránky jednotlivých kandidátů. Základem metody jsou modelové situace, kdy hodnotitelé mají možnost porovnat a hodnotit uchazeče v praxi, přestože se jedná pouze o simulovaná cvičení.

Obdoba Assessment Centre, jenž se využívá pro zmapování stávající úrovně dovedností a rozvojového potenciálu stávajících pracovníků, se nazývá Development Centre. Výsledky metody slouží k vytvoření kariérních postupů zaměstnanců, přemísťování, popř. k dalšímu vzdělávání.

Assessment Centre je variabilní metoda, která se dá přizpůsobit mnoha pracovním pozicím díky široké škále modelových situací. Přestože se tato metoda stává čím dál tím oblíbenějším nástrojem výběru zaměstnanců, musí se s ní pracovat opatrně. Ne všechny volné pracovní pozice je vhodné obsazovat prostřednictvím této metody. V případě užití, je nutné získat kvalitní zkušené hodnotitele, aby výstupy byly relevantní a výběrový proces dosáhl požadované efektivity.

## **2. CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit výběrovou metodu Assessment Centre (dále jen AC) využívanou při získávání nových zaměstnanců na obchodní pracovní pozice v bankovní instituci a navrhnout její zlepšení. Pro dosažení hlavního cíle je nutné splnit dílčí cíle.

Dílčí cíle zahrnují:

- zpracování literární rešerše k dané problematice;
- charakteristiku společnosti;
- tvorbu dotazníků s kandidáty AC;
- realizaci polostrukturovaných rozhovorů s manažery útvarů společnosti;
- zhodnocení metody AC v bankovní společnosti;
- identifikaci negativních odchylek výběrové metody AC a navržení efektivních změn vedoucích k jejich odstranění.

### **2.2. Metodika práce**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části, literární rešerši, je vymezena oblast výběru zaměstnanců v podniku zahrnující činnost útvaru lidských zdrojů a druhy výběrových metod. Součástí teoretické části je historie pojmu Assessment centum, struktura Assessment centra, ukázka modelových situací a zhodnocení metody s ostatními metodami výběru pracovníků.

Praktická část diplomové práce obsahuje vlastní výsledky práce a je zpracována na základě výzkumu v bankovní instituci. Předmětem výzkumu v ČSOB jsou Assessment centra realizovaná k výběru nových pracovníků na obchodní pozice. Vlastní práce se zabývá strukturou a realizací AC. Zaměřuje se na efektivitu vyplňovaných testů a dotazníků, vypovídací hodnotou modelových situací, optimální počet hodnotitelů, dostatečnou zpětnou vazbou a návrhy na zlepšení metody.

Techniky sběru dat pro vypracování diplomové práce jsou studium odborné literatury, přímé pozorování, analýza dat, dotazníky pro kandidáty AC a polostrukturované rozhovory s manažery útvarů ČSOB.

### Studium odborné literatury

Praktická část diplomové práce je výsledkem studia odborné literatury. V literární rešerši jsou využity poznatky z odborných publikací uvedených v seznamu odborné literatury.

### Přímé pozorování

Metoda přímého pozorování je využita v praktické části diplomové práce. Přímé pozorování Assessment center zaměřených na obchodní pozice v ČSOB dává základ pro sestavení dotazníků pro kandidáty AC a rozhovorů s manažery útvarů. Díky přímému pozorování bylo možné sledovat přípravu a realizaci AC.

### Analýza dat

Získaná statistická data výběrových řízení za rok 2010 jsou zpracována v praktické části diplomové práce. Výsledkem analýzy jsou tabulky a grafy.

### Dotazníky pro kandidáty AC

Dotazníky pro kandidáty AC jsou sestaveny s cílem získat zpětnou vazbu od všech kandidátů, kteří se AC účastnili. Součástí dotazníku je krátký průvodní dopis s nezbytnými informacemi týkající se anonymity respondentů a návodem na vyplnění.

Dotazníky obsahují 5 uzavřených otázek s možností vybrat 1 odpověď a 2 otázky otevřené pro uvedení vlastního názoru. Vyplnění dotazníku probíhalo vždy po skončení AC.

Výsledky dotazníku jsou uvedeny v kapitole 4.4.1.2. vzor je součástí přílohy č. 2 Dotazník pro kandidáty AC.

### Polostrukturované rozhovory

Metoda polostrukturovaných rozhovorů byla využita pro získání informací od manažerů útvarů ČSOB, kteří se účastní realizace AC a rozhodují o výběru nových pracovníků pro svůj útvar.

Tento typ rozhovoru kombinuje předem připravené okruhy otázek a zároveň dává možnost pro otázky vzniklé v průběhu realizace, jimiž se získávají doplňující informace a specifika problematiky.

Polostrukturované rozhovory se realizovaly s manažery v hlavní budově Radlické centrály po dobu cca 45 minut. Zápis odpovědí probíhal ručně do předem připraveného formuláře.

Výstupy polostrukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v kapitole 4.4.2.2. a vzor je součástí přílohy č. 3: Polostrukturovaný rozhovor s manažery útvarů ČSOB.

## **3. LITERÁRNÍ REŠERŠE**

### **3.1. Výběr zaměstnanců v podniku**

Podnikem se rozumí soubor hmotných (i osobních) a nehmotných složek podnikání. Náleží mu věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku za účelem maximalizace zisku. Mezi hlavní podnikové funkce lze zařadit funkci výrobně ekonomickou, sociální, politickou, vzdělávací, kulturní, společenskou apod. (Hes, Regnerová, Hrubá, 2007).

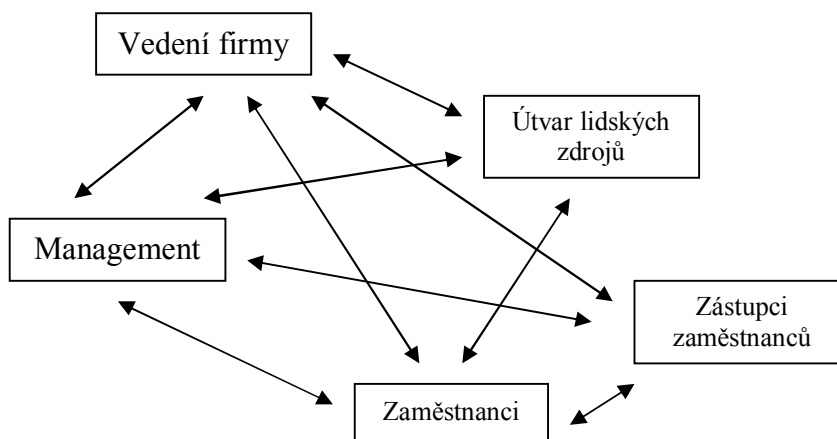
Hron (2007) chápe organizaci jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí propojených hmotně energetickými a informačními vazbami. Celý organizační systém podniku člení na subsystém výrobně technický, subsystém organizačně ekonomický a subsystém sociálně řídicí.

#### **3.1.1. Útvar lidských zdrojů v podniku**

V podniku třetího tisíciletí se stává předmětem zájmu zaměstnanec. Mezi evropské pilíře ekonomické dynamiky se řadí investice do sítí a znalostí, posílení konkurenceschopnosti a vyšší zaměstnanost (Stýblo, 2004).

Právě lidé zavádějí veškeré procesy, hmotné i nehmotné prostředky a pracovníky do běhu tak, aby mohl podnik samostatně působit. Vrcholový management prosperující společnosti si jasně uvědomuje, že organizační struktura se musí neustále měnit z důvodu vynořujících se tržních příležitostí (Stýblo, 2004). V organizaci se často vytváří samostatný útvar, který se stará o lidský kapitál. Personální oddělení, popř. útvar lidských zdrojů nebo útvar Human Resources spolupracuje ve své činnosti s interními partnery: vedením firmy, managementem, zaměstnanci a zástupci zaměstnanců. Podnik existuje v síti vztahů, v níž jsou i externí partneři: státní ministerstva (Livian, Pražská, 1997).

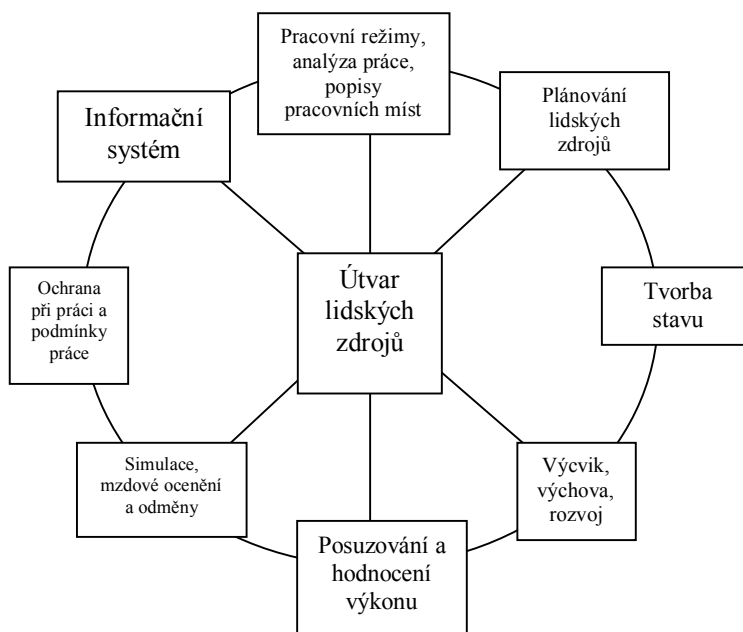
**Obrázek č. 1: Interní partneři Útvaru řízení lidských zdrojů**



Zdroj: Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1997, s. 16.

Činnosti Útvaru lidských zdrojů na sebe logicky navazují a vytváří tak uzavřený kruh, přičemž činnost navazuje přímo i nepřímo na činnost druhou a podmiňuje ji. Činnosti charakterizuje následný obrázek (Livian, Pražská, 1997).

**Obrázek č. 2: Činnosti Útvaru lidských zdrojů**



Zdroj: Livian, Y. F., Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, 1997, s. 21.

Do kompetencí Útvaru lidských zdrojů spadá výběr nových zaměstnanců pro podnik. Výběrový proces je slet činností zahrnující především analýzu pracovního místa, způsob nábory, rozhodnutí o způsobu získávání uchazečů a metodě výběru kandidátů, konečný výběr, příjem, představení, rozmístění a adaptaci nového zaměstnance.

### **3.1.2. Získávání zaměstnanců**

Novou pozici nebo uvolněné pracovní místo je možno obsadit z interních nebo z externích zdrojů společnosti. Oba typy nábory přináší řadu výhod a nevýhod.

Výhodou vnitřních zdrojů je znalost a orientace kandidátů na organizaci. Firma má spolehlivé informace o kandidátech a cena výběrového řízení je nižší. Mezi další přednosti interního nábory patří ocenění dobré práce stávajících zaměstnanců a tím je zároveň umožněna mobilita po pracovních místech. Naopak mezi nevýhody lze zařadit menší přínos nových nápadů od interních kandidátů, časté nákladné školení a výcvik, narušení dosavadní běžné práce kandidáta a ovlivnění výběru politikou společnosti (Vajner, 2007).

Mezi pozitiva externího nábory patří potenciální zdroj nových myšlenek, širší zkušenosti a dovednosti kandidátů. Nový zaměstnanec bude znát konkurenci a přispěje tak k lepšímu prosazení firmy na trhu. Negativum externího nábory lze spatřit ve vyšší pravděpodobnosti chyby výběru, protože k dispozici je méně spolehlivých informací. Je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka. Proces výběru může být dlouhý a drahý (Vajner, 2007).

Možností kde, popř. jak získat uchazeče na pracovní pozici je celá řada. Autoři člení způsob získávání kandidátů takto (Armstrong, 2002; Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001; Matějka, Vidlař, 2002; Koubek, 2007):

- inzerování v tisku;
- inzerování na internet;
- samostatné přihlášení uchazečů;
- oslovení absolventů školských zařízení;
- veletrh pracovních příležitostí;
- zprostředkovatelské agentury;
- outplacement;
- headhunting.



### **3.1.3. Metody výběru pracovníků**

Metody výběru zaměstnanců se od sebe liší počtem pozvaných kandidátů (skupina vs. individuum), charakterem zaměření (psychologie osobnosti vs. konkrétní požadované způsobilost, např. práce s počítačovými programy), délkou (od několika minutového pohovoru po několikadenní Assessment Centre), vynaloženými náklady a způsobem realizace. Následující text přiblíží nejvýznamnější metody, jejich specifikace a využití.

#### **3.1.3.1. Příjímací pohovor**

Pohovoru se přikládá zvláštní význam. Při přijímacím pohovoru obvykle dochází k přímému setkání uchazeče, personalisty a přímého nadřízeného. Obě strany mají možnost se navzájem poznat, seznámit se se svými požadavky a představami. Příjímací pohovor je oficiální rozhovor, jehož cílem je zhodnotit, zda je možné uchazeče o práci přijmout. Ten, kdo pohovor vede, se snaží najít odpověď na tři obsáhlé otázky: Může uchazeč o práci dané povolání vykonávat? Bude toto povolání vykonávat efektivně? Jaký je uchazeč ve srovnání s ostatními, kteří byli pro tuto práci posuzováni? (Werther, Davis, 1992). Kleinů (2001) a Koubek (2007) dělí přijímací pohovory z hlediska způsobu konání, počtu pozvaných kandidátů a počtu hodnotitelů následovně:

- pohovor po telefonu;
- skupinový pohovor;
- pohovor jednoho s jedním (1+1);
- pohovor před komisí;
- pohovor určený k testování odborné způsobilosti.

#### **3.1.3.2. Výběrové testy**

Výběrové testy, nebo-li testy pracovní způsobilosti, se využívají za účelem získat informace o úrovni inteligence, charakteru osobností, schopnostech, vlohách, znalostech a dovednostech kandidátů.

Test inteligence měří všeobecnou inteligenci. Nejlepší test je takový, který se dá uplatnit u skupiny uchazečů, aby bylo možné srovnávat jedince se zbytkem populace. Tento test slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.) (Koubek, 2007). Jak uvádí Palán (2002), inteligence je souhrn rozumových schopností a poznávacích procesů člověka; schopnost abstraktně

myslet a pohotově řešit nové situace a problémy. Výsledkem měření je inteligenční kvocient (IQ), což je poměr mentálního a kalendářního věku násobený stem (Palán, 2002).

Psychologické testy se snaží posoudit osobnost a charakter uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět pravděpodobné chování v nějaké roli. Nejčastější způsob kvalifikace osobnosti je dle základních povahových rysů, zájmů, postojů, extroverze vs. introverze, emoční stability, příjemnosti, svědomitosti a otevřenosti vůči zážitkům a zkušenostem. Dotazníky jsou orientované na konformitu, nezávislost, úspěch, rozhodnost, ukázněnost či vlastní hodnoty (názor na to, co je „žádoucí nebo dobré“, nebo co je „nežádoucí nebo špatné“). Spolehlivost a účinnost testů je velmi nízká, protože vztah mezi charakterem člověka a jeho pracovním výkonem je vágní nebo vůbec neexistuje (Werther, Davis, 1992).

Test schopností měří charakteristiky související s prací (např. numerické, verbální, mechanické schopnosti, nebo schopnosti vnímání). Dělí se na testy potenciálních schopností (např. mechanické schopnosti, zručnost) a testy získaných schopností (např. test psaní na klávesnici) (Armstrong, 2002).

### **3.1.3.3. Assessment Centre**

Assessment Centre (dále jen „AC“) je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb, v některých případech i pro snížení počtu zaměstnanců. Zpočátku se objevovaly snahy termín Assessment Centre překládat jako diagnosticko-hodnotící středisko. V současné době se téměř výhradně objevuje částečně český překlad Assessment centrum nebo se používá anglický termín Assessment Centre. AC se účastní 4 – 12 kandidátů, odpovídající počet hodnotitelů, tedy lidí, kteří jsou vyškoleni k hodnocení chování kandidátů, manažeři a moderátor, tedy člověk, který vede průběh AC. Hlavním rysem této metody je přítomnost více hodnotitelů; Matějka a Vidlař (2002) uvádí 6-8 lidí. Hodnotitelé posuzují kandidáty z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Mohou být jak interní, tak externí (Kyrianová, 2003).

Assessment Centre je metoda, která využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka. Výstup hodnocení AC je objektivní a vztahuje se k potřebám daného zaměstnání. Metoda AC je všeobecně přijímána, jelikož uchazeči dostávají příležitost prezentovat své schopnosti a rovněž obdrží kvalitní zpětnou

vazbu. Výsledkem je, že metoda AC se využívá při výběru pracovníků na vyšší místa a u větších organizací, které mají vyšší náborovou aktivitu (Dale, 2007).

Hroník (2006) konkretizuje soubory úkolů a testů na skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. AC, popř. Development Centre (dále jen „DC“), je multisituační zkouška s mnohostranným hodnocením. V současnosti dochází k proměně psychodiagnostiky, která vychází vstříc situacionalistické povaze AC. Psychodiagnostika stále častěji probíhá před realizací AC po internetu a je nezávisle vyhodnocována (Hroník, 2006).

Pohledy autorů na AC jsou ve své podstatě stejné. Odlišností je jen doba trvání (od mini AC po několikadenní AC), počty uchazečů a hodnotitelů.

Dále se diplomová práce zaměřuje pouze na metodu Assessment Centre, popř. Development Centre.

## **3.2. Historie a využití AC**

### **3.2.1. Vývoj metody AC**

Každá metoda má svůj počátek a tedy i AC není záležitostí několika mála posledních let. Principy AC jsou obsaženy v řadě legend, historických příběhů a situací.

Již báje Starého Řecka jsou zaměřeny svým charakterem na styly vedení a v reálném životě Řeků se prvky AC uplatňovaly jednak ve spartské armádě a jednak při výběru svobodných občanů do úřadu (Kyriánová, 2003).

Starozákonní a novozákonní zkouškové situace nabízejí větší svobodu volby a tím i rozsáhlost následků. Ukázání cesty, chápáno dříve silou shora, lze přirovnat k zpětné vazbě a nasměrování k rozvoji osobnosti. Středověké rytířské souboje ukazují postup v určité hierarchii, nebo-li získávání vyšší pozice. Rytířské souboje byly obvykle multisituační zkouška jako současné AC (Hroník, 2002).

Novodobá historie s užitím AC je spjata především s armádou.. Konkrétně se hovoří o užití strategii AC při výběru důstojníků pro německou říšskou armádu. V roce 1943 se američtí psychologové snažili formulovat program zaměřený na výběr špiónů pro Úřad strategických služeb (OSS). Vyvíjené metody měly poskytnout výsledky s náležitou přesností a předvídatelností chování vlastních špiónů v kritických situacích. Psychologové do svých strategických metod zaváděli zkoušková cvičení v konkrétních

situačních podmínkách. Válka využívala oba typy AC, jak rozvojový, tak výběrový (Hroník, 2002).

V zahraničí je tato metoda využívána již delší dobu a je pro řadu zaměstnanců běžnou záležitostí, ovšem u nás je situace jiná. Pro naprostou většinu účastníků je AC vysloveně novinkou. Svou roli nepochybně hrají faktory jako stres, očekávání, zkreslené představy o výkonech apod. To vše je důvodem, že „otrocké“ přejímání západních metodik může vést ke zkresleným informacím. Většina českých firem si vyvíjí svá vlastní AC – ovšem s rizikem, že už se někdy o skutečné AC jednat nemusí (Montag, 2002).

V Čechách se v první třetině 20. století nejvíce rozvíjela psychologie práce a organizace, především ve firmě Baťa. Zdejší školy nabízely mnoho momentů, které se dnes označují za součást AC a měly především rozvojový charakter. Především ukázky práce se uplatňovaly při výběrových řízeních (Hroník, 2002).

Zcela jistě lze předpokládat další vývoj, proměnu a rozšíření metod realizovaných v rámci AC.

### **3.2.2. Vymezení a užití AC**

Na počátku subkapitoly je nezbytné vymezit rozdíl Assessment centra a rozvojového AC, nebo-li Development centra, jako samostatných metod využívaných k výběru a rozvoji zaměstnanců.

#### **3.2.2.1. Diference AC a DC**

Účelem DC je pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které jejich práce vyžaduje, a aby si vytvořili vlastní plány osobního rozvoje. Na rozdíl od AC zkoumající spíše současné dovednosti manažerů, jsou DC zaměřena na schopnosti uplatňované v budoucnosti. Výsledky AC slouží organizaci pro výběr a povyšování pracovníků, zatímco výstupy DC slouží jedincům jako základna pro samostatné řízené vzdělávání (Armstrong, 2002).

Kyrianová a Gruber (2006) uvádí další rozlišení metody AC a DC. Pro přehlednost je vytvořena následující tabulka.

**Tab. č. 1: Odlišnosti AC a DC**

	<b>Development centrum</b>	<b>Assessment centrum</b>
<b>Skupina účastníků</b>	DC se účastní důležití zaměstnanci firmy.	AC se účastní externí a interní kandidáti na určité pracovní pozice.
<b>Zpracování výstupů</b>	Výstupy slouží pro sestavení individuálních plánů rozvoje. Výstupy jsou základem pro koučing nebo pro lepší poznání sebe sama.	Výstupy slouží pro posouzení pracovní způsobilosti. Zpětná vazba není vždy poskytována všem zájemcům.
<b>Přístup</b>	DC dokazuje, jak je pro něj zaměstnanec cenný. Hledá cesty, jak ho zdokonalit a zvýšit tím jeho cenu na trhu práce. Účastníci dostávají průběžnou i celkovou zpětnou vazbu.	AC je zaměřené na ověřování pracovních dovedností, ale také na „nalákání“ kandidátů. Ke kandidátům se přistupuje neutrálně, bez průběžné zpětné vazby.
<b>Postoj účastníků</b>	Při dobré realizaci DC účastníci na sebe více prozradí, jsou ochotni se nechat více poznat a očekávají radu.	Kandidáti se snaží ukázat v co nejlepším světle, snaží se uspět. Nežádoucí vlastnosti kryjí. Důvěra a ochota nechat se poznat je menší. Výraznější je ovšem ochota spolupracovat a snaha uspět.

Zdroj: Kyrianová, Gruber: *AC/DC vyber si tým*. Praha, 2006, s. 122-124.

### 3.2.2.2. Oblasti využití AC

Vajner (2007) ve své publikaci uvádí možnosti, jak využít AC. Nejvíce uplatňovaná oblast je pro komplexní výběr zaměstnanců. V tomto směru se dá hovořit, jak o samostatném výběru, tak o možnosti využít AC pro předvýběr uchazečů v případě, kdy máme větší počet kandidátů na jedinou nebo více stejných pozic (Kyrianová, Gruber, 2006).

Výběr lze chápat z několika hledisek. Hroník (2002) uvádí několik specifikací, jak efektivně využít metodu AC.

- **Výběr při obsazování volných nebo nově vzniklých funkčních míst.** Firma může provádět výběr interně, externě či kombinovaně. Využitím kombinované techniky se srovnávají interní a externí kandidáti. Přednost při jejich rovnosti se dává interním, vlastním kandidátům.
- **Výběr do rozvojových programů** provádí větší a nadnárodní společnosti zařazováním studentů do rozvojových programů.
- **Vytvoření týmu.** AC je vhodná metoda pro zjišťování týmových rolí. AC se účastní lidé zevnitř firmy, výjimečně mohou být přizváni 2 – 3 kandidáti

zvenčí. Takové uspořádání umožňuje srovnat úroveň trhu práce s úrovní firmy.

- **Výběr při restrukturalizaci**, nebo-li využití AC jako nástroje outplacementu. AC v tomto případě říká, že rozhodnutí o tom, kdo odejde z dané pozice nebude podmíněna dřívějšími zásluhami, vztahy, ale momentálním výkonem.

Nevhodné využití AC pro výběr zaměstnanců je na odborné pozice. AC jsou z větší části zaměřena na sociální schopnosti, manažerské rozhodování, týmovou práci a obchodní dovednosti. Pro posouzení předpokladů, jako je přesnost, rozumové schopnosti, orientace v datech v rámci odbornosti je lepší provést pouze testování (Kyrianová, Gruber, 2006).

Montag (2002) se zaměřuje na metodu AC jako metodu tréninku manažerských dovedností a týmové práce, která je vhodná pro posílení kompetencí vybraných zaměstnanců firmy. Cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových. Důraz je kladem na poskytování intenzivní zpětné vazby.

### 3.2.2.3. Oblasti využití DC

Jak už napovídá sám název Development centrum, jedná se o formu AC uplatňovanou v oblasti rozvoje zaměstnanců. S tím je spojen manažerský audit podniku, který má za úkol stanovit úroveň schopností manažerů a navrhnout pro ně individuální plán rozvoje osobnosti, ať už se jedná o vzdělání či výcvik dovedností (Hroník, 2006).

Kyrianová a Gruber (2006) poukazují zejména na tyto oblasti využití DC:

- **DC slouží k odhalení nejvyšších schopností zaměstnanců;**
- **DC specifikuje oblasti, ve kterých se mají pracovníci dále zdokonalovat;**
- **DC napomáhá vytvořit vhodný plán vzdělávání a výsledky ukazují na úroveň organizační struktury, na kterou zaměstnanec aspiruje;**
- **DC napomáhá k výběru lidí s nejnižším přínosem pro firmu, což je nevhodný způsob použití této metody.**

Dle Montaga (2002) se AC realizuje pro povýšení nebo výběr či identifikaci vzdělávacích potřeb. Rozvoj potenciálu lze zařadit k rozvojové metodě AC, nebo-li DC. Následující tabulka charakterizuje proměnné atributy týkající se všech 3 možností využití AC.

Tab. č. 2: Porovnání jednotlivých možností využití AC

Účel AC (DC)	Povýšení nebo výběr (AC)	Identifikace vzdělávacích potřeb (AC)	Rozvoj dovednosti (DC)
Účastníci	zaměstnanci s vysokým potenciálem nebo uchazeči	všichni dotčení zaměstnanci	všichni dotčení zaměstnanci
Pracovní činnost, která má být předem zanalyzována	činnost, která má být vykonávána nyní nebo v budoucnosti	současná nebo budoucí práce	Současná nebo budoucí práce
Počet zjišťovaných dimenzí	méně (5 – 7), více obecnější	více (8 – 10), specifitější	méně (5 – 7)
Charakter dimenzí	potenciál, charakteristické rysy	schopné rozvoje, pojmově dostatečně odlišné	trénovatelné dovednosti
Počet cvičení	málo (3 – 5)	mnoho (6-8)	více než jedno od každého typu
Typy cvičení	všeobecná	podobná pracovním činnostem	příklady pracovních činností
Potřebný čas pro AC (DC)	relativně krátký (0,5 – 1 den)	relativně dlouhý (1,5 – 2 dny)	relativně dlouhý (1,5 – 2 dny) i více
Typ závěrečné zprávy	krátká, popisná	obširná, diagnostická	bezprostředně slovní informace
Adresát zpětné vazby	účastník a manažer na řídicím stupni o 2 vyšším	účastník a jeho nadřízený	účastník, dle situace i nadřízený
Poskytovatel zpětné vazby	pracovník personálního útvaru	pracovník personálního útvaru nebo hodnotitel	pracovník personálního útvaru, trenér
Důležitý výstup z AC	celkový AC skóre	skóre z jednotlivých dimenzí	hodnocení jednotlivých chování

Zdroj: Montag: *Assessment Centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha, 2002, s. 13.

### 3.3. Struktura AC

Realizace jakékoli metody má svá pravidla, která je nutné dodržovat, aby bylo dosaženo odpovídajících výsledků. Posloupnost kroků slouží k přehlednosti, jednotnosti a možnosti sledovat průběh a vývoj předem stanovených cílů. Stejně je tomu i u metody AC.

Montag (2002) doporučuje tvorbu AC v následujících šesti fázích:

- fáze rozhodování, zda AC realizovat;
- přípravná fáze;
- realizační fáze;
- vyhodnocení zjištěných údajů;
- zpětná vazba účastníkům;
- převedení získaných údajů do praktické podoby a jejich využití.

### **3.3.1. Fáze rozhodování, zda AC realizovat**

Fáze rozhodování s sebou přináší mnoho záležitostí k uvážení. Nejzávažnějším problémem je bezesporu finanční a časová náročnost.

Náklady na realizaci zvyšuje větší počet pozorovatelů a použití různých technik. Pokud podnik nemá zkušenosti s organizací AC, je velice užitečné začít spolupracovat s poradenskou nebo konzultační firmou. Zabrání se tak negativnímu vnímání nedokonale propracované metody, jak samotnými účastníky, tak hodnotiteli. Doba trvání jednotlivých AC se liší dle počtu a účelu použitých technik. Minimum je obvykle jeden den, ale většinou trvá i déle. Montag (2002) se přiklání spíše k dvoudenním AC z několika důvodů. Metoda AC není v našich podnicích příliš rozšířena, účastníci nevědí, do čeho jdou, snaží se chovat, co nejlépe - nikoli přirozeně. Údaje z druhého a dalších dnů pak bývají více validnější. Další důvod je ten, že situace, v nichž budou účastníci pozorováni, by se měly částečně opakovat. Nepochybně se promítá do časové náročnosti dostatečný prostor pro práci hodnotitelů (Montag, 2002).

Z uvedených důvodů se doporučuje provést analýzu toho, co vlastně chceme, na co máme dostatečnou kapacitu a zda bychom stejné výstupy nezískali jednodušším způsobem. V fázi rozhodování je nutné získat podporu vrcholového vedení firmy a začlenit využívání AC mezi ostatní metody výběru a rozvoje zaměstnanců (Montag, 2002). Je nezbytné propojit strategii AC se strategickými cíli společnosti. Realizace AC by měla vycházet z potřeby konkrétního podniku, navazovat na personální procesy a změny. AC jako metodu výběru není vhodné využívat vždy, když se hledá nový zaměstnanec. Tým, který je za AC zodpovědný, musí vzít v úvahu, jaké pozice se mají obsadit, kolik pracovních míst je volných a zohlednit dobu, po kterou má být uzavřen pracovní vztah. Využití AC by mělo být pro firmu efektivní a přinášet užitek, nikoli zbytečné náklady (Kyrianová, 2003).



### 3.3.2. Přípravná fáze

Příprava je jednou z nejdůležitějších fází celého průběhu AC. Definujeme zde, jaké dimenze a charakteristiky jsou kritické pro úspěšný výkon dané profese. Zejména proto je nutné sestavit adekvátní tým hodnotitelů; těžko si lze představit, že by jedinec byl schopen zaujmout mnohostranný pohled na danou profesi. S přípravou nezbytně souvisí technické, administrativně-podpůrné a prostorové zajištění konání AC.

#### 3.3.2.1. Sestavení kritérií

Primárně je vhodné shrnout představy managementu o dané pozici bez ohledu na to, jestli vybrané charakteristiky jsou vůbec měřitelné. Dalším krokem je komprimace těchto laicky definovaných charakteristik a vyjádření požadované úrovně, např. na škálové hodnotě. Poté je možno přistoupit k samotné operacionalizaci – definování a převod charakteristik na metody výběru a přiřazení je k modelovým aktivitám (Kyrianová, Gruber, 2006). Každá definovaná charakteristika by měla být hodnocena alespoň v rámci dvou různých aktivit. Modelové cvičení zahrnují téma pro skupinovou diskuzi, individuální prezentaci, manažerské hry apod. (Montag, 2002).

#### 3.3.2.2. Role v AC

Optimální tým hodnotitelů je složen jak z interních, tak externích pozorovatelů, protože se vhodně doplňuje znalost prostředí s nezávislým pohledem.

Kyrianová (2003) se věnuje čtyřem základním rolí, se kterými se lze nejčastěji setkat.

- **Moderátor** je člověk, který AC sám vede, poskytuje odpovědi na případné dotazy a je odpovědný za celý projekt. Moderátor zadává instrukce k většině modelových situací a týmových her. Je zodpovědný za sledování a dodržování času, řešení případných změn. Díky své roli má menší možnost kvalitně hodnotit jednotlivé kandidáty.
- **Manažer – zadavatel** si vybírá své podřízené. Je tvůrce image firmy před kandidátem a osobou, která má jednoznačnou rozhodovací pravomoc.
- Na **kandidáta** se celé AC zaměřuje. Je stále sledován a hodnocen – i z maličkostí se usuzuje na globální rysy osobnosti. Někteří kandidáti se AC nechtějí vůbec zúčastnit, protože ho vnímají jako snižování vlastní důležitosti. Má-li uchazeč strach z AC, těžko by pak uspěl v samotné

obsazované pozici. Neúspěšní kandidáti mívají velmi často kritický pohled na tuto metodu, naopak úspěšný kandidát má tendenci AC chválit a odnést si z něj nabyté zkušenosti.

- **Hodnotitelé** jsou všichni kromě kandidáta, vč. moderátora. Na roli hodnotitele je nutná příprava, ideálně psychologické vzdělání a dostatečná praxe. AC vychází z předpokladu, že větší počet hodnotitelů poskytne plastičtější a objektivnější pohled na kandidáta. Je na firmě, zda se rozhodně pro hodnotitele ze svých řad, nebo se přikloní k možnosti externího zaměstnance. Výhodou interního hodnotitele je nesporně znalost prostředí organizace, naopak externí psycholog se hůře orientuje v požadavcích kladených na kandidáty a může trpět neznalostí prostředí a firemní kultury.

### **3.3.2.3. Organizační zabezpečení**

AC je možno organizovat na půdě zadavatele, nebo na půdě dodavatele. Ve snaze ušetřit náklady, využívá firma často své vlastní prostory a sama zajišťuje občerstvení.

Důležité je mít na paměti, že je třeba více než jedna místnost. V jedné obvykle probíhá AC, druhá slouží k poradě hodnotitelů a mohou zde probíhat samostatné prezentace, popř. individuální cvičení. Pokud využijeme více místností, měly by být poblíž, aby se neztrácel čas přebíháním, doprovázením kandidátů a hledáním zbloudilců. Velikost místnosti a pracovní prostor musí odpovídat počtu účastníků a hodnotitelů. Stejně tak sezení by mělo být pohodlné, zejména za předpokladu, že AC trvá celý den nebo i déle. Uspořádání stolů je výhodné do písmene „U“, kde hodnotitelé sedí v čele a kandidáti po stranách (Kyrianová, Gruber, 2006).

Zajistit je třeba technickou stránku AC (např. projektor), dostatek psacích potřeb a záznamové archy jak pro kandidáty, tak pro hodnotitele.

### **3.3.3. Realizační fáze**

Realizační fáze AC je vyvrcholením všech příprav. Zde se ukáže, zda všechno proběhlo, jak mělo. Realizace je paradoxně časově nekratší, o to však organizačně náročnější. Je nutné nejen shromáždit všechny účastníky najednou a na jedno místo, ale i efektivně řešit vzniklé organizační problémy, aniž by narušovaly plynulý chod AC (Montag, 2002).

Samotné AC trvá od 8 hodin až po několik dní. Po celou dobu musí platit stanovená pravidla, jak pro kandidáty, tak pro hodnotitelé. Stanovený čas by měl být dodržen v plánovaném rozvrhu a všichni účastníci by měli být průběžně informováni moderátorem. Hroník (2002) člení AC dle časové náročnosti na:

- jednodenní variantu;
- vícedenní variantu;
- AC ve dnech bezprostředně následujících;
- AC s přetržkou;
- mini AC.

Při realizaci AC je vhodné mít přítomné všechny hodnotitelé najednou, ale nenarušit tak plynulý chod firmy. Po celou dobu AC by měl efektivně probíhat tok získaných informací a udržovat tak příjemnou bezproblémovou atmosféru. Současně je nutné zajistit, aby se účastníci nemohli ovlivňovat a předávat zkušenosti z modelových situací (Hroník, 2002).

AC se skládá z představení kandidátů, modelových cvičení, nezbytných přestávek a závěrečného zhodnocení, jak ze strany uchazečů, tak hodnotitelů. Konečná reflexe postřehů může být přínosem pro zlepšení budoucí realizace AC a uvědomění si chyb a nedostatků. Podrobný popis programu a modelových situací je uveden v kapitole 3.4. Program Assessment centra.

### **3.3.4. Vyhodnocení zjištěných údajů**

Fáze vyhodnocení může trvat od několika dnů po několik týdnů. Záleží na tom, jak bohatý materiál má být výstupem z AC.

Cílem vyhodnocení zjištěných údajů o účastnících je nashromážděné údaje za celé AC zkompletovat, roztrždit a analyzovat. V některých pozorovaných charakteristikách je vhodné využít bodového či škálového hodnocení (kvantitativní přístup), v jiných případech se držet slovního popisu (kvalitativní přístup). Výsledkem je posouzení všech sledovaných charakteristik u každého kandidáta, porovnání kandidátů s „ideální profilem“ a srovnání kandidátů navzájem (Montag, 2002).

Postupovat lze dvojím způsobem – vzájemnou diskuzí a následným konsensem a nebo údaje hodnotitelů zprůměrnovat. Při počáteční diskuzi skupina hodnotitelů vysvětluje své názory na uchazeče a důvody, které vedly k danému rozhodnutí. Společný závěr nemusí být vždy výsledkem, ale většinou dojde k určité korekci hodnot a vyloučení

extrémů. Následně lze získat výslednou hodnotu výpočtem pomocí aritmetického průměru (Montag, 2002).

Porady by se měli zúčastnit všichni, kdo během AC hodnotili. Měla by proběhnout bezprostředně po realizaci AC, strukturovaně a rychle, ale zároveň tak, aby se neztratily důležité informace. Během porady se hovoří o jednotlivých kandidátech, probírají se postřehy a názory hodnotitelů na různé situace. Závěrem je skupina zamítnutých kandidátů a skupina kandidátů, k nimž se bude vypracovávat písemná zpráva (Kyrianová, Gruber, 2006).

Každý hodnotitel má svůj pohled na věc a proto musí dojít vždy ke společnému kompromisu. Jde o sladění názorů hodnotitelů, které Kyrianová a Gruber (2006) nazývají:

- hodnotitel profesionál – ten, který má za sebou výcvik, pravidelně hodnotí a průběžně pracuje na svém zlepšování dalšími výcviky, supervizemi apod.; tímto hodnotitelem může být psycholog, ale i vytrénovaný a zkušený personalista;
- občasný hodnotitel – je většinou zástupce firmy, kde není dost příležitostí k účasti na AC, popř. začátečník v této profesi;
- hodnotitel bez tréninku – jedná se obvykle o manažera, kteří se tréninku nezúčastní, ale hodnotit potřebuje, protože si prostřednictvím AC vybírá své podřízené.

Výstupy z AC se obvykle sestavují jako puzzle. Aby bylo dosaženo kvalitního výstupu je nutno ověřovat jednu věc z více pohledů s využitím různých metod. Výstupem z AC může být grafické zobrazení, text, tabulkové zpracování, škálové ohodnocení, určení typu (např. temperament osobnosti) apod. Veškeré údaje potřebují slovní komentář, aby byly správně vyloženy a pochopeny (Kyrianová, Gruber, 2006).

### **3.3.5. Zpětná vazba účastníkům**

Zpětnou vazbou je myšleno sdělení, jak byl kandidát hodnocen s využitím psychodiagnostiky a může být určena jen pro zadavatele nebo pro zadavatele a uchazeče. První zpětnou vazbu je potřebné poskytnout ještě během AC při závěrečném řízeném rozhovoru a času pro otázky.

Konečný výstup se vypracovává v písemné podobě do 7 dní od ukončení AC. U rozvojového centra je vhodné využít výstupu „tváří v tvář“ hodnotitelů s každým

kandidátem. Je zde prostor na zodpovězení otázek, vytvoření návrhu na zlepšení dosavadního způsobu práce, konzultaci kariérového rozvoje apod. (Hroník, 2002).

Zpětnou vazbu účastníkům DC by měl udělit odborník – ideálně podnikový psycholog nebo zkušený personální manažer (viz podkapitola 3.3.6). Konečné rozhodnutí pro kandidáty AC provádí zástupce útvaru lidských zdrojů, který byl na AC přítomen – obvykle v roli moderátora. Důstojné rozhodnutí je třeba dát uchazečům nejpozději do 10 dnů. Úspěšnému uchazeči stačí zavolat a domluvit se na následujícím osobním kontaktu. Při odmítnutí je nejvhodnější telefonický a zároveň písemný kontakt (Montag, 2002).

Gruber a Kyrianová (2006) ve své publikaci nastiňují možnost setkat se osobně s každým neúspěšným kandidátem, který o takovou službu požádá. Pokud je to v silách organizace, odmítnutí uchazeči si z takové schůzky odnesou užitečné informace o dovednostech, které je možné se naučit, natrénovat a zdokonalit se v nich.

### **3.3.6. Převedení získaných údajů do praktické podoby**

Tato fáze se předpokládá pouze pro Assessment centrum, jenž bylo organizováno jako východisko pro další práci s jeho účastníky, tedy Development centrum.

Vhodné je učinit první krok již během rozhovoru, při němž je účastník seznamován s výsledky DC. Důležité je probrat jeho silné a slabé stránky a vyvolat v něm aktivitu dotazem, jak on sám se chce nadále podílet na svém dalším rozvoji. Optimální je uzavřít dohodu v písemné formě, nejlépe plán osobního rozvoje, individuální vzdělávací plán apod. Dohoda musí obsahovat jasné a věcné body včetně zásad nezbytné kontroly a případných sankcí za nedodržení. Aby byl pracovník dostatečně motivován, je užitečné mu nabídnout po naplnění uvedené dohody nějakou významnou výhodu (např. platový nebo kariérový postup, účast na projektu, stáž aj.) (Montag, 2002).

Takový koncept uzavírá nadřízený pracovník, případně vedoucí příslušné organizační jednotky. Personální pracovník by měl být pouze administrátorem a měl by provádět kontrolu stanovených bodů. Po ukončení celého cyklu rozvojového programu pro účastníky původního DC je možno zorganizovat další centrum pro zjištění diferencí a zjistit tak účinnost přijatých opatření.

### **3.4. Program Assessment centra**

Program AC sestavuje většinou personalista organizace a psycholog společně s manažerem útvaru, pro který se hledá nový pracovník. Délka a struktura se značně liší dle obsazované pozice. Volba modelových situací, v jejichž průběhu budou kandidáti podrobeni testování, vychází z dovednosti a znalostí, které jsou potřeba pro budoucí výkon pracovní činnosti. Evangelu (2008) uvádí řadu osobnostních charakteristik, které dominují v jednotlivých povoláních a proto se stávají předmětem zkoumání. Modelové situace se nejčastěji zaměřují na:

- komunikační dovednosti;
- vedení lidí;
- mezilidské vztahy;
- organizaci práce a času;
- kooperaci;
- analytické myšlení;
- kreativitu;
- motivaci a postoj.

Každé AC by mělo začít uvítáním kandidátů, vysvětlení účelu, proč se koná, popsáním pozice, představením všech hodnotitelů a zodpovězením případných dotazů. Aby si kandidáti zvykli v situaci AC, zvolí se většinou variace představení od jednoduchého verbálního projevu až po představení se pomocí kreslení obrázků, erbů, symbolů apod. (Kyrianová, 2003). Po úvodu je vhodné zvolit výkonové testy a poté až samotná modelová cvičení. Metody by se měly svým zaměřením stále střídát, aby se lépe udržela pozornost kandidátů. V závěru je čas na vyplnění různých dotazníků a současně může probíhat individuální psychodiagnostika nebo individuální rozhovory na téma pracovní praxe.

Následně jsou uvedeny druhy testů a situací, v kterých se prověřují znalosti, vědomosti, psychické vlastnosti a dovednosti uchazečů.

#### **3.4.1. Testové metody**

Testy přináší mnoho výhod a nevýhod v jejich využívání. Mezi pozitiva patří přesné hodnotitelné výsledky, rychlé vyhodnocení, možnost zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů a časová úspora pro obě strany. Naopak testy nezachytí

individuální rozpoložení testovaného, neinformují, zda jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi a bývají časově náročné na vytváření. Kandidát nemá možnost individuální, rozsáhlé odpovědi a musí se přiklánět k předem definovaným nabízeným charakteristikám. Jedná-li se o speciální test, je potřeba odborný přístup zejména znalost sociální psychologie a psychologie osobnosti (Evangelu, 2008).

Kyrianová (2003) dělí testové metody na tři základní skupiny, které jsou následně popsány. Hroník (2002) přidává k rozdělení ještě sociometrii.

### **Výkonové testy**

Tyto testy zahrnují testy inteligence a testy speciální schopností a jednotlivých psychických funkcí. Testy vyšetřují duševní funkce, schopnosti osobnosti s možností zachytit jejich stav, změny a poruchy. Pomocí testů lze zjišťovat vytrvalost, reakci na psychickou zátěž, koncentraci, pozornost apod. Zkoumané psychické funkce můžeme poměrně kvalitně měřit testem, ale nedokáží poskytnout celou odpověď. Výsledky jsou pro psychologa pouze orientační a podávají informace pouze o potenciálu, nikoliv o tom, jak se vlastnost projeví v praxi (Kyrianová, 2003).

Hroník (2002) uvádí příklady výkonových testů:

- Bourdonův test – test pozornosti;
- Zrcadlové kreslení;
- Test struktury inteligence;
- Ravenův test – inteligenční.

### **Osobnostní dotazníky**

Dotazníky jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivních výpovědích uchazečů o jejich vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech a způsobu reagování v nejrůznějších situacích. Dotazníky sdělují především to, co si o sobě vyšetřovaná osoba myslí a to, co by chtěla, aby si o ní ostatní mysleli. Tato metoda poskytuje informace o tom, nakolik je kandidát schopen realisticky nahlížet sám na sebe. Výsledky jakýchkoliv dotazníků je nutné brát s rezervou, jelikož tvůrce má snahu se stylizovat. Kyrianová (2003) nedoporučuje na jejich základě vypracovat psychologický profil.

V dotazníku se obvykle na jednotlivá tvrzení odpovídá „ano“, „ne“, popř. „nevím“. Hojně se využívají v době, kdy potřebuji kandidáty „zabavit“ a mít čas např. pro individuální rozhovory či pro průběžnou poradou.

Příkladem dotazníku je například Gordonův osobnostní profil, který je orientován především do pracovní psychologie. Doba trvání je 20 – 25 minut a testovaný vždy označuje 2 odpovědi z nabízených 4 variant – volí „nejvíce“ a „nejméně“ vyhovující tvrzení. Dotazník obsahuje 9 škál – převahu, zodpovědnost, emocionální stabilitu, sociabilitu, sebedůvěru, opatrnost, originální myšlení, osobní vztahy, ráznost (Hroník, 2002).

### **Projektivní testy**

Základem testů je neurčitý a mnohoznačný podnět otevírající prostor přirozené tendenci našeho nevědomí a odhalení skutečného jednání. Dochází k vyjádření psychických rozpoložení, které jsou často vědomě potlačovány. Pomocí této techniky lze zachytit svět osobních významů, významnosti vzorců reagování i prožívání. Výsledky přinášejí široké informace o jedinečnosti osobnosti a její dynamice. K výsledkům se přistupuje jako s hypotézám, které by měly být podpořeny dalšími zdroji (např. osobním rozhovorem). U testů je nesnadná vědomá kontrola odpovědi, jelikož není zřejmé, jaká by byla žádoucí odpověď (Kyriánová, 2003; Hroník, 2002).

Příkladem projektivních testů je např. Test volby barev a tvarů (Lüscherův test) nebo Test TAT (Tematicko-apercepční test) vycházející z identifikace testovaného s hrdinou příběhu, který sám vytváří k vybrané situaci.

### **Sociometrie**

Sociometrie spadá do sociologických metod, jejíž výsledky se dávají do psychosociálního interpretačního rámce a vyhodnocují se, jak z sociologického pohledu, tak psychologického. Metoda ukazuje sebepozorování (pozorování zúčastněného) a umožňuje pohled na druhé zevnitř. Jedná se o pohled účastníků na sebe.

Praktickým testem sociometrie v metaforickém rámci je úkol s názvem Expedice na Mars. Tento úkol se využívá ve výběrových i rozvojových AC. Kandidáti individuálně sestavují tým, jehož cílem bude uskutečnit cestu na Mars a zdárně se vrátit i s novými poznatky. Každý uchazeč má určit, koho by zvolil jako vůdce, od něhož se očekává,



že bude mít autoritu a respekt a bude schopen se správně rozhodnout, druhé motivovat a mobilizovat v krizových situacích. Dále zvolit technika, od něhož se očekává, že při výpravě vyřeší všechny technické problémy a nominovat posledního člena posádky, jehož funkce a role je dle kandidáta nezbytná k doplnění týmu. Taktéž je nutné zvolit člověka, kterého uchazeč nedoporučuje na pozici vůdce ani technika (Hroník, 2002).

### **3.4.2. Individuální modelové situace**

V AC hrají individuální situace podstatnou část programu. Cílem těchto cvičení je hodnotit kandidáta jako individuální osobnost, posuzovat jeho charakter, způsob myšlení, vyjadřování a hodnotit míru nabytých vědomostí a dovedností. V těchto situacích uchazeč vystupuje sám za sebe, nemá možnost se přiklonit k názoru jiných účastníků. Formy individuálních situací jsou různorodé, vychází z požadavků, které jsou prioritní pro obsazovanou pozici. Nejčastěji se lze setkat s:

- řízeným rozhovorem;
- prezentací;
- hraním rolí;
- zkouškou tvůrčích schopností a improvizací;
- případovou studií;
- zkouškou zručnosti.

#### **Řízený rozhovor**

Tento rozhovor se obvykle koná v závěru celého AC, proto se někdy mluví o „závěrečném“ - „výstupním“ rozhovoru, osobním pohovoru či interview. Řízeným se nazývá z důvodu, že má být veden odborníkem a měl by mít svou pevnou strukturu. Může být veden i více odborníky a pak je nutno výsledky dostatečně porovnávat.

Hlavním účelem interview je zjistit a doplnit chybějící poznatky o účastníkovi – zejména z oblasti zájmů, postojů a motivace, schopnosti sebereflexe apod. Jiným důvodem je blíže doplnit a objasnit jeho chování v některém jiném prováděném cvičení. Dalším smyslem rozhovoru je poskytnout zpětnou vazbu a nechat účastníka vyprávět, pokud je nabyt dojem a má tendenci vracet se k jednotlivým bodům. Důležité je komunikovat citlivě, empaticky a poskytnout vysvětlení některých situací. Součástí této zpětné vazby je i dotaz na názor, co mu zapojení do AC osobně přineslo (Montag, 2002).

### **Prezentace**

Existuje několik typů prezentací – prezentace před hodnotiteli nebo i před účastníky AC, a to s aktivní nebo pasivní rolí posuzovatelů. Jde o situaci, ve které má účastník za úkol prezentovat jiným lidem svůj názor, nápad či řešení problému. V průběhu prezentací se sledují komunikační dovednosti, vliv na druhé, získání a udržení pozornosti, srozumitelnost předávání informací, pohotovost při reakci na otázky a rozložení časové dotace (Vaculík, 2010).

Vaculík (2010) uvádí příklad prezentace na téma: Rozvoj soukromé školy. Zadání obsahuje popis aktuálního stavu organizace a na přípravu je vymezen limit 30 minut. Účastník má k dispozici flipchart a fixy. Cílem prezentace je přesvědčit správní radu vysoké školy o svých doporučeních. V roli členů správní rady jsou posuzovatelé, kteří mohou po skončení klást otázky.

### **Hraní rolí**

Modelové situace hraní rolí jsou do Assessment centra zařazovány pro sledování vztahových kompetencí. Hraní role umožňuje měřit kompetence související se schopností rozhovor vést a směřovat jej k určitému cíli a kompetence související s přístupem k druhému člověku (interpersonální citlivost, budování vztahů a komunikace, koučování, asertivita, umění naslouchat) (Vaculík, 2010).

Zpravidla se jedná o simulaci rozhovorů na různá témata s různými komunikačními partnery. Účastník vede rozhovor s jedním nebo více posuzovateli – ti obvykle hrají role podřízených, zákazníků, kolegů, nadřízených. Situace mohou být velmi rozmanité – v roli nadřízeného se obvykle jedná o řešení problémových podřízených; v roli podřízeného může jít o reakci na kritiku nadřízeného nebo přesvědčit a získat souhlas k svému novému plánu (Montag, 2002).

### **Zkouška tvůrčích schopností a improvizace**

Tyto modelové situace jsou velice zajímavé, ale nepříliš rozšířené jelikož není tolik potřeba schopností okamžité verbální improvizace a fabulačních dovedností (=verbální pohotovost). Využití těchto cvičení je vhodné pro kreativní pracovní pozice, např. v oblasti umění, P.R. apod.

Příkladem je modelová situace s názvem Oranžová. Účastník má provést třímínutovou přednášku na téma optimální poměr červené žluté barvy v pravé a správné oranžové (Hroník, 2002).

### **Případová studie**

Jedná se o individuální cvičení, kdy hodnocený dostane písemné zadání a má zodpovědět na několik předem formulovaných otázek. Předmětem případových studií je komplexní posouzení tvrdých a měkkých dovedností. Hodnotí se adekvátnost odpovědi a především úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovit si priority (Montag, 2002).

Obvykle se úkoly týkají problémové situace v nějaké organizaci. Výstupem případových studií jsou doporučení, návrhy řešení a postupů. Někdy se označují jako „analytické úkoly“ nebo „analýzy problému“, protože jejich zpracování vyžaduje analýzu problémové situace. Zadání obsahuje informace o problému, prostředí, ve kterém se podnik nachází, dostupné zdroje a většinou i čísla, která dotvářejí situaci (např. rozpočet, počty zaměstnanců, náklady, ceny, obrat podniku apod.). Mohou obsahovat i zavádějící informace, které nejsou pro řešení podstatné. Součástí zadání jsou otázky, na které má řešitel v rámci vymezeného času odpovědět. Řešení studie vyžaduje porozumět informacím, identifikovat důležité informace pro řešení problému a analyzovat ty nepodstatné, hledat řešení a prověřit ho (Vaculík, 2010).

### **Zkouška zručnosti**

Zkoušky zručnosti se využívají pro uchazeče, kteří nemají žádnou nebo minimální praxi a hlásí se na pozice, kde je potřeba tato dovednost. Může se jednat o manuální práci nebo zručnost ve smyslu předpokladů pro profesi – např. prověření pedagogických předpokladů pro práci učitele (Hroník, 2002).

### **3.4.3. Skupinové modelové situace**

Za skupinové modelové situace se považují ty, které se účastní nejméně 2 assessovaní, kteří mají zadán úkol. Obvykle se jedná o skupinu, která je tvořena uměle, tzn. že pracovní společenství v dané chvíli vytváří lidé, kteří spolu v takové míře nepracují. AC s přirozenou pracovní skupinou se většinou neobjevují. Dalo by se jich využít

v rozvojových AC, kdy uchazeči pochází ze stejné organizace a za běžných pracovních podmínek spolu kooperují.

Kritérium dělení skupinových modelových cvičení dle Horníka (2002) je zaměřeno na sledování výkonových, interpersonálních, kognitivních charakteristik a sledování reakcí na stres.

Týmové situace se zaměřují na posouzení spolupráce v týmu, sebepoznání, ne/agresivní způsob vyjednávání k týmovým rolí, reagování na sociální interakce, podporu skupiny apod.

Níže je uvedeno několik příkladů modelových skupinových cvičení.

### **Stavba mostu**

Cvičení patří k zahřívacím týmových hrám, které je vhodné začlenit na začátek AC/DC. Cílem vymyslet řešení problému, tak aby fungoval v praxi. Pozorovatelé hodnotí způsob myšlení kandidátů, komunikaci v týmu, kreativitu, styl vedení, reálnost nápadu a v neposlední řadě i zručnost.

Cvičení je vhodné pro více účastníků, kteří se rozdělí na 2 skupiny. Každá je v jiné místnosti, komunikují spolu pouze pomocí dopisů. Mají se pokusit splnit jeden společný úkol – postavit most z kartónu, který udrží prázdný hrnek. Hra je rozdělena do dvou fází – v první skupině samostatně plánují a ve druhé se pak společně pokoušejí most postavit. Každá skupina začne z jedné strany (Triolinguale, 2010).

Během této modelové situace se odlehčí počáteční atmosféra a hodnotitelé mají možnost získat rychlý přehled o jednotlivých účastnících.

### **Přistání na Měsíci**

Účastníci AC tvoří skupinu, která se dostala do nečekané situace (jsou na Měsíci a ztroskotali). Dostanou seznam věcí, které mohou použít pro svou záchranu. Úkolem je je seřadit dle důležitosti nejprve podle vlastního názoru a potom se domluvit na skupinových prioritách. Konverzace musí probíhat nahlas, hodnotitelé poslouchají a píšou si poznámky.

Hra Přistání na Měsíci nebo její obdoba většinou nemá správné řešení. Cílem je zkoumat komunikační dovednosti, prosazení názoru, kooperaci členů a přesvědčivost (Kyrianová, 2003).

### **Let balónem**

Cvičení modeluje chování pod tlakem, v krizi, která je emočně náročná. V podstatě znamená někoho vyloučit ze skupiny a nalézt důvod, který je ospravedlněn cílem. Hra sleduje, jak je kdo iniciativní, organizační, předvídavý a zaměřený na úkol.

Úkolem je dopravit přes obtížně přístupný terén životně důležité léky pro komunitu, která je odříznuta od světa. Účastníci hry si sami vymyslí, jaké budou zastávat role v posádce balónu tak, aby zdárně splnili misi. Moderátor po rozdělení rolí vstoupí do debaty se slovy, že se změnila povětrnostní podmínky a je nutné přistát a vysadit jednoho člena, aby byla naděje přeletět horský hřeben. Skupina se musí dohodnout, koho vysadí a proč. Následně se opět změnila povětrnostní podmínky a je nutno vysadit další 2 členy posádky. Zbylí účastníci musí znovu udělat rozhodnutí.

Modelová situace se většinou odehraje do 15 minut a proto vyžaduje kvalifikované pozorovatele, jelikož se během velmi krátké chvíle děje velmi mnoho událostí. Nutné je zohlednit vůdce skupiny, způsob komunikace, reakci člověka na vysazení a práci pod časovým tlakem (Hroník, 2002).

Program AC/DC všeobecně ukazuje, jak jsou účastníci schopni zpracovávat podnětný materiál, prezentovat své nápady, kooperovat s ostatními členy skupiny a rozhodovat se. Hodnotitelé musí brát v úvahu také realističnost modelových situací, která odráží zkušenosti, dovednosti, potenciál osobnosti a motivaci člověka k problémům, lidem i sobě (Vaculík, 2010).

## **3.5. Zhodnocení metody AC**

Srovnat metodu Assessment centra jinými metodami personální práce, které slouží k poznávání a hodnocení lidí, není snadné proto, že metoda AC je souborem hodnotících metod, které jsou vzájemně kombinovány. Hodnocení není snadné také proto, že hranice mezi jednotlivými metodami hodnocení nejsou zcela ostré, jelikož v praxi se mohou prolínat. Závěr lze uskutečnit pouze tehdy, posuzuje-li se typ a kvalita získaných dat jednotlivými metodami a způsob, jakým data byla získána (Vaculík, 2010).

### **3.5.1. Výhody a nevýhody AC**

Argument pro realizaci AC je jednoznačně to, že jde o kombinaci metod různého typu, které umožňuje sledovat výkon účastníků v různých podmínkách modelových

situací. Další přednost vychází z většího množství zacvičených posuzovatelů, kdy hodnocení nespočívá jen na jednom názoru, ale je složeno z pohledu několika osob. Díky délce AC je možné postihnout změny v chování uchazečů v čase, kteří jen obtížně mohou odhadnout, na co se posuzovatelé zaměřují a jaké chování je žádoucí. Výhoda metody AC vychází ze skutečnosti, že je kandidáty vnímána jako smysluplná a spravedlivá.

Evangelu (2009) vyzdvihuje možnost obměny metody AC pro různé pozice, pokládá jí za dynamickou a flexibilní s vysokým potencionálem rozvoje jednotlivých modelových situací. Použití AC přináší vyšší kvalitu výběru zejména lepším prověřením měkkých dat a ověřením věrohodnosti tvrdých dat s možností srovnání uchazečů na jednom místě. Kyrianová (2003) z toho vyvozuje ekonomické pozitivum – získání více informací o více kandidátech v jednom čase a místě. Metodu je vhodné využít k identifikaci schopností a potenciálu nezávisle na zkušenostech.

Mezi hlavní nevýhody patří časová náročnost, která zahrnuje nejen samotný průběh AC, ale i dobu přípravy a vyhodnocení. Finanční náročnost spojenou s realizací této metody si mohou dovolit bohatší firmy. Vysoké náklady (čas, lidé, peníze, prostor) přinášejí zisk dobře vybraných a rozvíjených zaměstnanců (Hroník, 2002).

Evangelu (2009) stejně jako Vaculík (2010) vidí možné riziko v nejednotném hodnocení hodnotitelského týmu. Posuzovatelé musí být vycvičení k tomu, aby úspěšně zvládli všechny úkoly související s jejich rolí v AC. Každý hodnotitel má svůj subjektivní názor a pokud dokáže ostatní kolegy přesvědčit, ztrácí se objektivnost hodnocení. Obtížné je sledovat validitu celkového AC, spíše je reálnější mluvit o validitách jednotlivých modelových situací.

Hroník (2002) přináší ukázkou hodnotících hledisek validity (schopnost vypovídat výkonnost), „férovosti“ (hodnocení projevu a výkonu bez předsudku), použitelnosti (využití metody v širokém či úzkém okruhu funkcí) a nákladovosti u různých výběrových metod.

**Tab. č. 3: Hodnocení metod výběru dle čtyř hledisek**

Výběrová metoda	Hodnotící hlediska			
	validita	„férovost“	využitelnost	náklady
<b>Inteligentní testy</b>	střední	střední	vysoká	nízké
<b>Osobnostní testy</b>	střední	vysoká	střední	střední
<b>Rozhovory</b>	střední	střední	vysoká	střední
<b>Assessment Centre</b>	vysoká	vysoká	střední	vysoké
<b>Biografické informace</b>	vysoká	střední	vysoká	nízké

Zdroj: Hroník: *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno, 2002, s. 41. Vlastní výběr některých výběrových metod.

Podle validity jsou nejlepšími metodami AC a biografické informace. Je třeba si uvědomit, že biografické informace jsou zaměřené k minulosti a jejich predikční potenciál je tímto nepochybně omezený.

Vaculík (2010) srovnává metodu Assessment centra s jinými metodami hodnocení lidí. Výstupy ukazuje následující tabulka.

**Tab. č. 4: Srovnání metody AC s jinými metodami hodnocení lidí**

Metoda Assessment centrum	JINÉ METODY HODNOCENÍ LIDÍ
	Vícezdrojová zpětná vazba <sup>1</sup>
Dochází k záznamu pozorovaného chování, hodnocení probíhá bezprostředně nebo brzy po projeveném chování.	Nedochází k záznamu pozorovaného chování, hodnocení chování probíhá delší čas po projeveném chování.
Je možné hodnotit potenciál uchazečů.	Je hodnocen výkon uchazečů.
Posuzovatelé mohou být osoby bez jakéhokoliv významu pro hodnoceného.	Posuzovatelé jsou osoby, které jsou důležité pro hodnoceného.
	<b>Rozhovor</b>
Pro hodnoceného je obtížné něco předstírat nebo jinak „podvádět“.	Některé informace mohou být zapomenuty nebo zamlčeny.
Hodnocený často neví, jaké chování je hodnoceno a jaké chování je žádoucí.	Nebezpečí sociálně žádoucích odpovědí.

<sup>1</sup> Vícezdrojová zpětná vazba – metoda, při níž se získávají informace o jedné osobě z více různých zdrojů, např. od různých lidí, kteří jsou v kontaktu s hodnoceným člověkem (nadřízení, podřízení, kolegové, zákazníci apod.). Výstupem jsou data, která jsou nezávislá na hodnocení ostatních posuzovatelů (Vaculík, 2010).

	<b>Psychodiagnostické metody</b>
Předpokladem chování v budoucnosti je aktuální chování, které probíhá v určitém prostředí za určitých podmínek.	Předpokladem chování v budoucnosti jsou osobnostní vlastnosti nebo kognitivní schopnosti bez ohledu na jejich aplikaci v konkrétních situacích a prostředí.
Hodnocení je založeno na shodě většího počtu posuzovatelů.	Hodnocení je založeno na sebezpoznání.
Umožňuje zjišťovat velké množství kritérií.	Testy zjišťují pouze jedno kritérium.
Modelové situace se týkají konkrétních pracovních problémů.	Testy se týkají řešení abstraktních problémů.
Posuzovatelé hodnoceného člověka vidí.	Posuzovatelé nemusí být s hodnoceným člověkem v osobním kontaktu.

Zdroj: Vaculík: *Assessment Centrum – Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno, 2010, s. 23. Vlastní zpracování a výběr některých položek.

Assessment centrum jako metoda výběru a rozvoji lidí dokazuje svojí komplexnost, flexibilitu a nejednostranné zaměření. Budou-li podniky využívající AC spokojeni se svými novými zaměstnanci, lze předpokládat, že metoda bude mít stále větší a větší uplatnění.



## **4. VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE**

Praktická část diplomové práce je zpracována na základě informací získaných ve spolupráci s personálním oddělením Československé obchodní banky, a.s. (dále ČSOB). Poskytuje ucelený přehled procesu výběru zaměstnanců a následný návrh na zefektivnění Assessment Centra – metody výběru zaměstnanců.

### **4.1. Charakteristika podniku**

#### **4.1.1. Československá obchodní banka, a.s.**

Obchodní firma: Československá obchodní banka, a. s.

Datum zápisu: 21.12.1964

Sídlo: Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 150 57

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 5 855 000 000,- Kč (Obchodní rejstřík - online).

Československá obchodní banka, a. s. v době svého vzniku byla jedinou bankou v Československu poskytující služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Činnost rozšířila pro nové podnikatelské subjekty a fyzické osoby až po roce 1989. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. 1. 2008 (O společnosti ČSOB - online).

Obchodní profil ČSOB se zaměřuje na následující segmenty: fyzické osoby (retailová klientela), malé a středně velké podniky, korporátní klientela a nebankovní finanční instituce, finanční trhy a privátní bankovníctví. V retailovém bankovníctví v ČR působí společnost pod dvěma obchodními značkami – ČSOB a Poštovní spořitelna, která využívá pro svou činnost rozsáhlou síť České pošty. Klienti ČSOB jsou obsluhováni na 248 pobočkách v ČR, klienti Poštovní spořitelny jsou obsluhováni prostřednictvím 52 Finančních center Poštovní spořitelny a na zhruba 3310 obchodních místech České pošty (stav k 31. 3. 2010) (O společnosti ČSOB - online).

Předmět podnikání uvádí výpis z obchodní rejstříku. Společnost je oprávněna vykonávat následující činnosti: přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční pronájem (finanční leasing), platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, poskytování záruk,

otvírání akreditivů, obstarávání inkasa, poskytování všech investičních služeb ve smyslu zvláštního zákona, vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon funkce depozitáře, směnářenská činnost (nákup devizových prostředků), poskytování bankovních informací, obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem, pronájem bezpečnostních schránek, činnosti vykonávané pro jiného, pokud souvisejí se zajištěním provozu společnosti a provozu jiných bank, finančních institucí a podniků pomocných bankovních služeb, na nimiž společnost vykonává kontrolu (Obchodní rejstřík - online).

#### **4.1.2. Skupina KBC**

V červnu roku 1999, kdy byla ČSOB privatizována, se majoritním vlastníkem ČSOB stala belgická KBC Bank, která je součástí Skupiny KBC. Skupina KBC má tradičně silnou tržní pozici v Belgii. Zaměřuje se především na klientelu v oblasti fyzických osob, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Skupina zaujímá přední postavení na svých domovských trzích - v Belgii, České republice, Slovensku, Maďarsku, Polsku a Bulharsku.

Skupina KBC vznikla počátkem roku 2005 jako výsledek fúze mezi KBC Bank and Insurance Holding Company a její mateřskou společností Almanij. Hlavní podřízené dceřiné společnosti skupiny KBC jsou: KBC Bank, KBC Insurance a Kredietbank Luxembourgeoise (Výroční zpráva 2009 - online).

#### **4.1.3. Skupina ČSOB**

Termín Skupina ČSOB je uskupení společnosti nabízející klientům služby v oblastech bankovních služeb, stavebního spoření a hypoték, penzijního pojištění, leasingu, factoringu, obhospodařování aktiv, kolektivního investování, obchodování s cennými papíry a pojištění. Skupina ČSOB je součástí mezinárodní bankopojišťovací Skupiny KBC.

Hlavní společnosti Skupiny ČSOB jsou:

- ČSOB;
- ČSOB Pojišťovna;
- Hypoteční banka;
- Českomoravská stavební spořitelna;
- ČSOB Penzijní fond Stabilita;

- ČSOB Penzijní fond Progres;
- ČSOB Leasing;
- ČSOB Factoring;
- ČSOB Assset Management;
- ČSOB Investiční společnost;
- Patria Finance (Výroční zpráva 2009 - online).

#### **4.1.4. Řídící a organizační struktura**

Představenstvo ČSOB, jako statutární orgán společnosti, je šestičlenné a je složeno z vedoucích zaměstnanců ČSOB. Vrcholové výkonné vedení ČSOB je přímo řízeno představenstvem a je tvořeno generálním ředitelem a šesti vrchními řediteli. Dozorčí rada ČSOB má devět členů a dohlíží na výkon působnosti představenstva.

Generálním ředitelem a zároveň předsedou představenstva je Ing. Pavel Kavánek působící v této funkci od roku 1993. V ČSOB pracuje již od roku 1972. Generální ředitel má přímo podřízených 5 útvarů, jimiž jsou Vnitřní audit, Compliance, Právní služby, Kancelář, Management Consulting. Dále řídí 6 útvarů, které mají svého vrchního ředitele a další podřízené organizační jednotky. Jedná se o útvary Distribuce, Zpracování operací a služeb, Korporátní bankovníctví, Masový trh, Řízení financí a rizik a Lidské zdroje a transformace (Správa a řízení ČSOB - online).

Organizační struktura ČSOB je součástí Přílohy č. 1.

## **4.2. Proces výběru zaměstnanců v ČSOB**

Proces výběru zaměstnanců na volná místa má v ČSOB svá daná pravidla, která slouží k objektivizaci výběru interních a externích kandidátů. Kapitola 4.2 je zpracována na základě interních statistik ČSOB a interního dokumentu Průvodce personalistikou.

### **4.2.1. Charakteristika Front-End týmu**

Potřebu obsadit volné pracovní místo řeší vedoucí zaměstnanec příslušného útvaru s členem Front-End týmu (tj. personálním konzultanta [dále jen PK], recruiterem [dále jen REC] nebo Key Account Manažerem [dále jen KAM]) z útvaru Řízení lidských zdrojů).

Primární činností Front End týmu je komunikovat s interními klienty a tvořit strategii a koncepci výběrového řízení. KAM spolupracuje s vyšším managementem

a s manažery dceřiných společností. PK spolupracuje s nižším managementem a do jeho kompetence spadá péče o stávající zaměstnance a spolupráce se všemi ostatními manažery včetně regionálních manažerů. Recruitment, jako samostatný útvar spadá pod útvar Získávání zaměstnanců, zodpovídá za metodiku a zahrnuje jak jednotlivé Recruitery, kteří mají v péči nábor nových zaměstnanců, tak Personální marketing.

#### **4.2.2. Postup výběru nového zaměstnance**

Úkolem člena Front-End týmu je s vedoucím zaměstnancem projednat a odsouhlasit požadavky týkající se volné pracovní pozice. Základní kritéria zahrnují kvalifikaci, schopnosti, dovednosti, stupeň vzdělání a požadovaný termín nástupu.

Nutné je stanovit způsob výběru nového zaměstnance. Uvolněná, neobsazená nebo nově vytvořená pracovní místa jsou určena automaticky k internímu náboru. Pokud se výběr realizuje pouze z vnitřních zdrojů, zveřejní se obsazovaná pozice na intranetu. Při výběru nových zaměstnanců v ČSOB se uplatňuje pravidlo přednostního výběru z vnitřních zdrojů. Získávání externích uchazečů probíhá prostřednictvím inzerátu na internetu, případně zadáním tištěné inzerce nebo k oslovením personální agentury. Pro obsazení velmi specializovaných nebo vysokých manažerských pozic se spolupracuje s personální agenturou specializovanou na přímé vyhledávání odborníků – s tzv. Head-huntery. Všechny požadavky týkající se vyhledání odborníků prostřednictvím personálních agentur musí být projednány s útvarem Získávání zaměstnanců. V případě inzerce je nutno projednat s příslušným členem Front-End týmu znění inzerátu, četnost a výběr médií, ve kterých bude inzerce prezentována. Objednávky a realizaci zajišťuje útvar ŘLZ, náklady schvaluje a hradí příslušný útvar, kde výběrové řízení probíhá. Totéž platí i v případě objednání u personálních agentur (ŘLZ zajišťuje zadání pozice u personálních agentur, informuje daný útvar o ceně a po odsouhlasení následně účtuje danou částku na objedávající útvar).

Posledním požadavkem, na kterém se musí shodnout příslušný útvar a Recruiter (KAM), je metoda výběru zaměstnanců. V ČSOB jsou využívány výběrové metody zahrnující osobní pohovor, odborné testy, psychologické testy, individuální profesní diagnostika a Assessment Centre.

**Tab. č. 5: Schéma postupu výběru zaměstnanců**

Pracovní pozice	Interview s uchazeči		Psychologické testy		Odborné testy	Assessment Centre	Využití personální agentury
	Povinná účast	Na vyžádání	Povinně	Na vyžádání			
<b>Tarifní zaměstnanci specialisté</b>	Přímý nadřízený, Recruiter	Vyšší nadřízený		Fakultativně*	Individuální	Fakultativně*	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru
<b>Obchodní pozice</b>	Přímý nadřízený, Recruiter	Vyšší nadřízený		Fakultativně*	Individuální	Ano	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru
<b>Manažer B-4</b>	Nadřízený manažer B-3, Recruiter, vyšší manažer B-2			Fakultativně*	Individuální	Fakultativně*	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru
<b>Manažer B-3</b>	Nadřízený manažer B-2, Recruiter, vyšší manažer B-1	Vedoucí útvaru ŘLZ	Ano		Individuální	Ano	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru
<b>Manažer B-2</b>	Nadřízený manažer B-1, KAM, člen CT	Vedoucí útvaru ŘLZ	Ano		Individuální	Ano	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru
<b>Manažer B-1</b>	Člen FE týmu - KAM, příslušný člen CT	Výkonný ředitel ŘLZ	Ano		Individuální	Ano	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru
<b>Absolventské programy – Křepelky, Foxes</b>	Pověřený pracovník REC, + u Foxes manažer B-2 nebo B-1		Ano		Odborný jazykový test	Ano	Ne
<b>Nové nástupy do pobočkové sítě</b>	člen FE týmu – REC, ředitel regionální pobočky					Ano	Po schválení manažerem B-1 daného útvaru

\* projednává člen Front-End týmu s realizátorem AC či psychodiagnostiky

Zdroj: Kol. autorů: Průvodce personalistikou, kap. 1 Výběr a přijímání zaměstnanců. ČSOB, aktualizace k 1. 2. 2009.

Vysvětlivky zkratk uvedených v Tab. č. 5: Schéma postupu výběru zaměstnanců:

- Manažer B – 1,2,3,4 = Manažer v odpovídající úrovni řízení (1=nejvyšší úroveň, 4=nejnižší úroveň)
- FE tým = Front-End tým
- Člen CT = člen Country týmu

Povinné náležitosti výběru na jednotlivé úrovni pracovních pozic jsou uvedeny v Tab. č. 5 Schéma postupu výběru zaměstnanců. Rozšíření použitých metod, počtu posuzovatelů apod. může vedoucí zaměstnanec dohodnout s členem Front-End týmu.

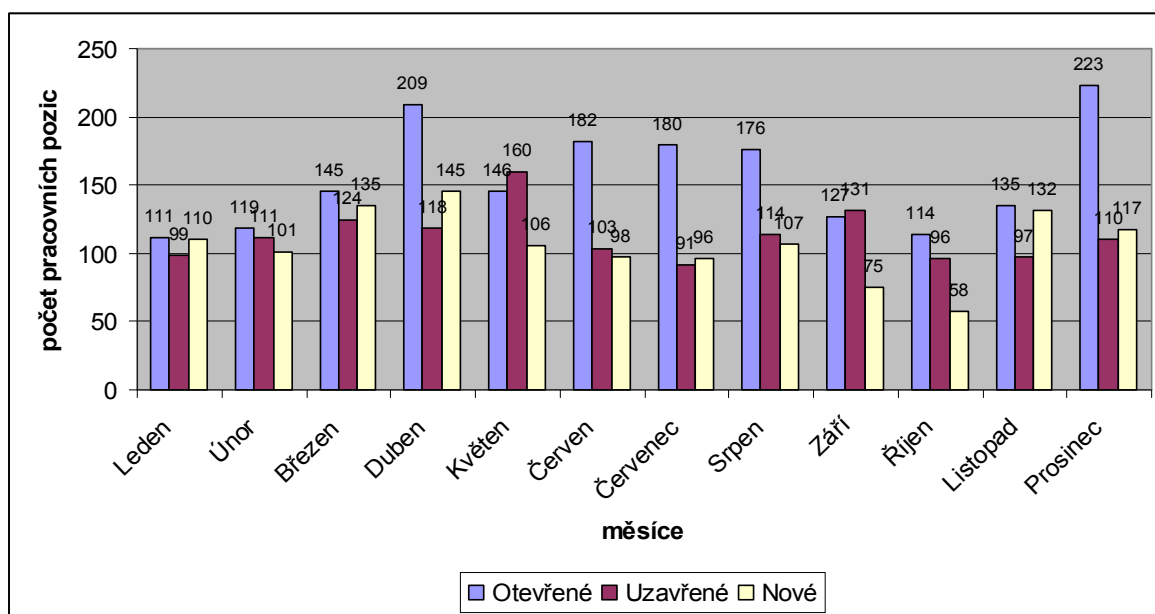
Assessment Centrum na pracovní pozici manažer B - 4 organizuje REC a probíhá vždy interně, stejně tak na pozici manažer B – 3. Realizace AC pro pozici manažer B – 2 je v rukou KAMa, popř. externí firmy, a pro pozici B – 1 probíhá vždy externě.

#### 4.2.3. Statistika výběrových řízení za rok 2010

Statistika vychází z interních dat ČSOB, především z útvaru Získávání zaměstnanců. V roce 2010 bylo uzavřeno 1208 pracovních pozic. Meziroční nárůst oproti roku 2009 je o 257 pracovních pozic. Tento rozdíl je dán zásahem ekonomické krize, kdy v I. čtvrtletí roku 2009 byl pozastaven nábor nových zaměstnanců.

V roce 2010 působilo v útvaru Získávání zaměstnanců celkem 27 recruiterů. Celkový přehled otevřených, uzavřených a nových pozic ukazuje Graf č. 1: Struktura a počet pracovních pozic v ČSOB za rok 2010.

**Graf č. 1: Struktura a počet pracovních pozic v ČSOB za rok 2010**



Zdroj: Vlastní zpracování z interních statistických dat ČSOB.

Pracovní pozice obchodního charakteru zaujímají ve výběrovém procesu banky přední místa a pracuje na nich 19 personálních konzultantů. Ukazatel workload značí součet otevřených a uzavřených pracovních pozic. Následující tabulka ukazuje strukturu workload v průběhu roku 2010 se zaměřením na obchodní pracovní pozice.

**Tab. č. 6: Workload obchodních pracovních pozic v ČSOB za rok 2010**

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>Wordload celkem</b>	210	230	269	327	306	285	271	290	258	210	232	333
<b>Workload obchodních pracovních pozic</b>	106	129	146	190	176	166	165	151	142	138	140	212
<b>% vyjádření workload obchodních pracovních pozic</b>	50	56	54	58	58	58	61	52	55	66	60	64

Zdroj: Vlastní zpracování z interních statistických dat ČSOB.

### **4.3. Assessment centrum**

Assessment centrum jako metoda výběru zaměstnanců se v ČSOB realizuje méně často než samotný výběrový pohovor, který je ale vždy součástí AC. Tato metoda se využívá pro obsazení cca 80% pracovních pozic. Následné zpracování kapitoly 4.3.1. Struktura obchodních AC se zaměřuje jen na obchodní pozice a vychází z přímého pozorování realizovaných AC.

#### **4.3.1. Struktura obchodních AC**

Assessment Centru předchází předvýběr uchazečů, kteří projeví zájem o pracovní pozici na základě došlých životopisů. Celý organizační a administrativní proces má na starosti REC (KAM).

Optimální počet kandidátů AC je 6 až 10 a doba trvání 1 den. Při neúčasti pozvaných kandidátů se vyhrazený čas může výrazně zkrátit. Obchodní AC se realizují interně, převážně v regionech, kde vznikla uvolněná pracovní pozice. Hodnotitele zastupují REC (KAM), manažer útvaru, přímý nadřízený, popř. další, jak uvádí Tab. č. 5: Schéma postupu výběru zaměstnanců.

Recruiter po celou dobu trvání vytváří roli tzv. moderátora, zajišťuje plynulý chod AC a organizaci kandidátů, hodnotitelů a prostor, v nichž se AC koná. Pro realizaci AC je nutné vyhradit nejméně 2 místnosti, v jedné se schází všichni účastníci v rámci uvítání, skupinových i individuálních modelových cvičení a osobních pohovorů, druhá slouží kandidátům pro vyplnění dotazníků a testů v době, kdy probíhají individuální modelové situace a osobní pohovory. AC obvykle trvá celý den.

Úvod Assessment centra zahajuje moderátor, představí hodnotitele a poté následuje představení všech kandidátů. Uchazeči sdělí důvod změny dosavadního zaměstnání, motivaci a očekávání od nabízené pracovní pozice. Účastníci často stručně hovoří o svých pracovních zkušenostech a identifikují své silné a slabé stránky.

První modelové cvičení se týká týmové práce. Hodnotitelé se zejména zaměřují na spolupráci členů týmů, rozvržení rolí a akceptování názorů ostatních. V této době se nejlépe vykrytalizují jedinci s vůdčími schopnostmi, ti, co dokáží ostatní přesvědčit o svém názoru a osoby, co se raději podřizují a nevyvolávají konfliktní situace. Důležité je se soustředit na smysl prezentované práce, komunikační dovednosti a celkovou organizaci práce. Při týmové práci se klade rovněž důraz na znalost oblasti, která je klíčová pro pracovní pozici.

Druhým modelovým úkolem je individuální prezentace odhalující schopností, které jsou důležité pro vykonávání pracovní pozice. Nejčastějším individuálním cvičením je obchodní rozhovor. Zde se hodnotí komunikační dovednosti, přesvědčivost a důkladné vysvětlení všech kritérií, které zadaný úkol obsahuje. Obchodní pohovor ukazuje i na celkový charakter člověka, jeho slušné chování, obchodního ducha a orientaci na potřeby zákazníka. Rychlá reakce na změnu požadavků zákazníka, schopnost empatie a snaha získat klíčové informace jsou důležité faktory, které obchodní pozice potřebuje. Současně se hledí na kreativitu, reálnost a přesnost odpovědí.

Osobní pohovory se uskutečňují v odpoledních hodinách po přestávce na oběd. Mezitím ostatní kandidáti samostatně vyplňují baterii dotazníků a testů. Jedná se zejména o Belbinův test týmových rolí, Test Focus (vnímání vlastního talentu, hodnot a motivů) či řešení logických úloh. Motivace kandidátů k pracovní činnosti je zjišťována pomocí Dotazníku pracovní motivace a styl řízení na základě Dotazníku hodnocení vlastního stylu řízení. Typologie osobnosti se v rámci obchodních AC v ČSOB stanovuje pomocí testu MBTI.<sup>2</sup> Použití zmíněných testů a dotazníků není vázáno na psychologické vzdělání a hodnocení odborníky.

Při osobním pohovoru je přítomen kandidát a všichni hodnotitelé. Dochází k diskuzi o dosavadní kariéře, zkušenostech, vypracovaných projektech a jazykových

---

<sup>2</sup> Test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ukazuje preference či zaměření člověka ve čtyřech oblastech. Vztah k okolí v dimenzích extroverze vs. introverze. Způsob vnímání v dimenzích smysl vs. intuice. Způsob rozhodování v dimenzích myšlení vs. cítění. Způsob konání v dimenzích usuzování vs. vnímání. (Zdroj: Interní dokument ČSOB - Manuál k testu MBTI.)



schopnostech. Hodnotitelé podrobně rozebírají kandidátův životopis. V závěru osobního pohovoru je nutné zjistit očekávaný plat a možný termín nástupu do zaměstnání. Po absolvování pohovoru uchazeči odchází, popř. dokončí vyplnění zbylých testů a dotazníků. Zpětnou vazbu kandidát v některých případech podává ústně v rámci osobního pohovoru.

Porada hodnotitelů probíhá ihned po skončení osobních pohovorů a odevzdání vyplněných testů a dotazníků. Jsou na ní vyhrazeny cca 2 hodiny času a vzájemně se diskutuje o jednotlivých kandidátech. Po celou dobu trvání AC si hodnotitelé zapisují poznámky a vyplňují předtištěné formuláře k jednotlivým fázím AC. V této době dochází ke konsensu názorů a bodovému ohodnocení jednotlivých vlastností všech uchazečů. O přijetí či nepřijetí kandidátů se ve většině případech rozhodne okamžitě a nečeká se na výsledky testů a dotazníků, které recruiter vyhodnotí softwarovými programy až po hodnotitelské poradě. Výsledky testů a dotazníků primárně neslouží k rozhodování, ale mají své nezastupitelné místo v dokreslení celkového charakteru osobnosti.

#### **4.3.2. Modelové situace**

Assessment centra realizované pro obchodní pozice v ČSOB využívají jak týmových úkolů, tak individuálních prezentací pro zhodnocení schopností jednotlivých kandidátů. Následně jsou představeny 4 modelové situace.

##### **4.3.2.1. Týmové úkoly**

Cílem týmových úkolů je zjistit, jak se člověk chová ve skupině lidí a jakým způsobem s ostatními kolegy komunikuje. Hodnotitelé se v těchto případech zaměřují i na reálnost zpracování zadaného úkolu, efektivitu výsledku a práci s časem. Týmové úkoly zadávané při AC mají vždy 2 fáze. První je samostatné promyšlení předloženého problému a návrh individuálního řešení. V druhé fázi se kandidáti musí shodnout na jednotném řešení a to prezentovat. Díky rozdělenému zadání lze snadno sledovat práci pod časovým tlakem a schopnost obhájit své myšlenky, prosadit se, popř. se přiklonit k lépe zpracované alternativě řešení.

#### **Zlepšovací projekt pro začínajícího podnikatele**

Navrhněte a v samostatné přípravě popište Váš projekt. Na přípravu máte 15 minut. Poté budete mít 25 minut na diskusi ve skupině. Vaším cílem je vybrat jeden projekt, o němž si myslíte, že má největší šance uspět v soutěži.

**Zadání soutěže:**

Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s evropskými fondy vyhlásilo soutěž na podporu začínajících podnikatelů. Vítězný projekt získá finanční podporu až do výše 1 miliónu Kč a osobního poradce, který bude průběžně po dobu 3 let k dispozici se svými zkušenostmi a znalostmi v oblasti podnikání, financování a vedení účetnictví, řízení lidských zdrojů a apod. Navržený projekt musí splnit následující podmínky soutěže:

- 1) je zcela novým podnikatelským záměrem;
- 2) zaplní mezeru na současném trhu služeb;
- 3) bude mít pozitivní dopad na lokalitu, v němž bude realizován;
- 4) je možné jej spustit do 3 měsíců od vyhlášení vítěze.

Napište název, cíl, obsah a přínos projektu.

**Pořadí oslovených klientů**

Nejdříve budete mít 15 minut na to, abyste si přečetl/a zadání a připravil/a Vaše vlastní individuální řešení níže uvedeného úkolu. Poté budete pracovat v týmu a Vaším úkolem bude dospět během 15-ti minut ke společnému týmovému řešení uvedené úlohy.

**Popis situace:**

Jste osobním bankéřem v ČSOB. Osobní bankéři mají ve svém portfoliu řadu klientů, hlavním cílem však zůstává dosažení nejvyšších možných výnosů při nejmenším úsilí. Před Vámi jsou tři profily klientů či potenciálních klientů. Vaším úkolem je rozhodnout se, v jakém pořadí tyto klienty oslovíte, abyste dosáhnul(a) maximálního výnosu při minimálním úsilí. K Vašemu rozhodnutí o pořadí připojte prosím i odůvodnění (proč). Uveďte také, jaké služby či produkty byste jednotlivým klientům nabídnul(a).

**Tab. č. 7: Profily klientů**

<b>Jméno klienta</b>	<b>Dostál</b>	<b>Barták</b>	<b>Pilná</b>
<b>Rodné číslo</b>	371026/402	741021/0123	726108/2521
<b>Počet měsíců od posledního kontaktu</b>	6	3	-
<b>Zůstatek</b>	2 000 000	1 250 000	Doporučení od stávajícího klienta. Neklientka, očekává kontakt bankéře. Víme, že má aktiva u KB ve výši 4,1 mil.
<b>Změna zůstatku</b>	-1%	- 30%	
<b>Měsíční kreditní obrat na běžném účtu (tj. prostředky, které dojdou na účet)</b>	0	75 000	
<b>Změna měsíčního kreditního obratu Na běžném účtu</b>	0%	0%	
<b>Běžný účet (má či nemá)</b>	Ne	Ano	
<b>Termínovaný vklad</b>	Ano	Ano	
<b>Investice</b>	Ne	Ne	

Zdroj: Interní materiály ČSOB k realizaci Assessment center.

Stanovte pořadí a odůvodnění oslovených klientů a na nabídku, kterou klientovi navrhnete.

#### **4.3.2.2. Individuální situace**

Individuální situace realizované v AC pro obchodní pozice zahrnují především tzv. „obchodní rozhovory“. Cílem těchto rozhovorů je prodat zákazníkovi produkt či službu v závislosti na jeho potřebách a požadavcích. Hodnotitelé se zaměřují na komunikační schopnosti kandidátů, efektivní řešení požadavků a flexibilní reagování.

V obchodních rozhovorech v roli zákazníka vždy vystupuje 1 z hodnotitelů.

#### **Cestovní kancelář**

Nyní Vás čeká obchodní rozhovor mezi zákazníkem a Vámi v roli obchodníka/prodejce. Rozhovor se odehrává v cestovní kanceláři.

Před cvičením budete mít 5 minut na přípravu. Samotný rozhovor je limitován 10 minutami.

#### **Obchodník/prodejce (kandidát):**

Situace:

Nedávno jste nastoupil(a) po dlouhém hledání práce jako prodejce do nedávno otevřené cestovní kanceláře Traveler. CK se specializuje na poznávací zájezdy. Práce Vám připadá zajímavá, méně pak oceňujete dle Vás nevhodné umístění kanceláře v malé uličce mimo centrum města.

Velmi často k Vám přichází zákazníci, kteří mají konkrétní představu o tom, co chtějí a většinou se nenechají přesvědčit o výhodnosti nějaké alternativy.

Dnes Vás navštívil zákazník/zákaznice, který se dle doporučení svého známého zajímá pouze o jediný zájezd v jednom konkrétním termínu. Tento zájezd je však už bohužel plně obsazen.

Cíl:

Pokuste se přesvědčit zákazníka o zakoupení jiného zájezdu. Mělo by se jednat o zájezd o několik dní delší, s lepším ubytováním ale také dražší, než zákazník původně požadoval. Víte, že zákazníkem požadovaný zájezd byste mohl/a nabídnout pouze v případě, že se někdo odhlásí, ale to je velmi nejisté. Na druhou stranu Váš majitel potřebuje zvýšit tržby, aby mohl splácet úvěr, který si vzal u bankovního domu a Vás na úspěšném prodeji finančně zainteresoval.

#### **Zákazník (hodnotitel):**

Situace:

Na doporučení svého známého chcete pro sebe a svého partnera/partnerku zakoupit „Desetidenní plavbu plachetnicí po Jaderském moři“ na druhou polovinu srpna. Jiný termín pro Vás nepřipadá v úvahu, protože musíte respektovat celozávodní dovolenou svého partnera/partnerky. Váš známý je zkušený cestovatel a Vy dáte na jeho doporučení, a plavba na plachetnici je Váš sen. Při cestování si nepotrpíte na zbytečný luxus, jste zvyklý/á i na skromnější podmínky, hlavně když je to za dobrou cenu. Cena tohoto zájezdu se pohybuje v relaci Vám dostupné. Dnes jste si naplánoval/a návštěvu doporučené cestovní kanceláře.

Cíl:

Jelikož jste spíše nedůvěřivý/á a v oblastech, ve kterých se sám/sama dostatečně neorientujete, spoléháte na radu známých, nedáte prodejci moc šancí, aby Vás přesvědčil o výhodnosti jiné volby. Navíc, když už se jednou rozhodnete, nerad/a své rozhodnutí měníte.

#### **Realitní kancelář**

Nyní Vás čeká obchodní rozhovor mezi zákazníkem a Vámi v roli obchodníka/prodejce. Rozhovor se odehrává v realitní kanceláři.

Před cvičením budete mít 5 minut na přípravu. Samotný rozhovor je limitován 10 minutami.

**Obchodník / prodejce (kandidát):**

Situace:

Nedávno jste nastoupil(a) jako realitní makléř do zavedené realitní kanceláře. Realitní kancelář působí na trhu již 12 let a daří se jí poměrně dobře čelit stále rostoucí konkurenci. Za tímto úspěchem je podle majitelů důsledná propagace služeb a velký důraz na kvalitu obsluhy klientů s individuálním přístupem. Často se totiž stává, že spokojený klient kontaktuje pak realitní kancelář opakovaně nebo doporučí její služby svým známým. Realitní kancelář se aktivně snaží rozšířit svou nabídku nemovitostí pro klienty, dále nabízí i možnost komplexních služeb včetně poradenského servisu o úvěrování bydlení a na přání klienta zajistí i veškerou smluvní dokumentaci až po změnu vlastnictví zapsanou v katastru nemovitostí.

Právě k Vám přichází klient/ka, který/á zareagoval/a na Vaši nabídku na internetových stránkách a má zájem o byt ve starším cihlovém domě na okraji města.

Bohužel tento byt jste právě včera zarezervoval jinému zákazníkovi a je na něj složena záloha.

Cíl:

Pokuste se v klientovi vzbudit vážný zájem o jiný byt, který máte v nabídce. V lokalitě, kterou zákazník požaduje, sice žádný podobný byt k dispozici nemáte, ale Vaše realitní kancelář se přednostně snaží rozprodat byty z nového developerského projektu (významná provize od developera) postavené v atraktivní klidné lokalitě na jiném okraji města. Byty jsou nové a samozřejmě dražší než byty ve starší zástavbě.

**Zákazník (hodnotitel):**

Situace:

Přestěhoval/a jste se s rodinou za prací do krajského města a už ¼ roku sháníte nové bydlení. Zatím bydlíte v pronájmu. Situaci chcete co nejdříve vyřešit koupí bytu 3+1 do osobního vlastnictví. Vaše rodina byla zvyklá bydlet v rodinném domku se zahradou, který jste se ale nakonec rozhodli prodat a odstěhovat se za prací. Proto je Vaší podmínkou dostatečně prostorný byt v nějaké pěkné klidové zóně mimo centrum města.

Před několika dny jste objevil/a zřejmě vhodný byt u jedné místní realitky. Byl/a jste se už na bytový dům podívat, okolí Vás nadchlo, a proto jste se dneska vypravil(a) do RK osobně jednat o dalších podrobnostech. Jako překvapení chcete pro Vaši ženu (muže) sjednat prohlídku tohoto bytu a pokud se vám bude byt líbit, okamžitě ho koupit.

Cíl:

Již delší dobu sledujete trh s nemovitostmi a jste, jak se říká, „v obraze“. Víte jakou kvalitu můžete v dané cenové relaci požadovat. Na druhou stranu už nechcete vyházovat peníze za pronájem bytu a rádi byste co nejdříve bydleli ve vlastním.

V jednání s RK máte už řadu zkušeností, naposledy při prodeji Vašeho domku. Tehdy jste měl/a k práci RK řadu výhrad (vysoká provize, průtahy při jednání, nepřesnosti ve smlouvách, pokaždé jste jednal s někým jiným,...).

Máte však náročné nové zaměstnání a tak se bez služeb RK ani teď neobejdete.

#### **4.4. Zhodnocení metody AC**

Na základě pozorování obchodních Assessment center byly sestaveny dotazníky pro kandidáty a připraveny polostrukturované rozhovory s manažery útvarů ČSOB, kteří se AC často účastní.

Cílem je zhodnotit strukturu a samotný průběh AC. Hlavní kritéria, na která je kladem důraz, jsou:

- Informace o pracovní pozici;
- testy/dotazníky;
- doba trvání AC;
- struktura AC;
- počet hodnotitelů;
- modelové situace;
- zpětná vazba;
- přidaná hodnota recruitera.

## **4.4.1. Dotazníky pro kandidáty AC**

### **4.4.1.1. Příprava a realizace dotazníků**

Metoda dotazníku byla vybrána z důvodu velkého počtu kandidátů na obchodních AC. Dotazník vyplňovali všichni účastníci AC, nejen ti úspěšní, aby se zabránilo zkreslenému názoru a kladnému hodnocení výběrové metody.

Cílem dotazníku je zjistit subjektivní názor kandidáta k jednotlivým kritériím AC. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění probíhalo vždy po skončení celého AC.

### **4.4.1.2. Otázky dotazníku**

Hlavní kritéria vytyčená pro zpracování otázek dotazníku jsou délka AC, informace o pracovní pozici, počet vyplňovaných testů/dotazníků a přínos AC pro další osobní rozvoj.

Otázky, které zahrnuje zpracovaný dotazník jsou dvojího typu, uzavřené s možností vybrat jednu z nabízených odpovědí, a otevřené s prostorem pro vlastní názor.

Otázka č. 1 má za úkol zjistit subjektivní vnímání doby trvání AC samotnými kandidáty.

Otázka č. 2 se zaměřuje na informace o pracovní pozici, které kandidát v průběhu AC získal. První část má charakter uzavřené otázky s možností vybrat jednu ze čtyř nabízených variant. V případě, že by se kandidát přiklonil k variantám spíše a zcela nedostačující informovanosti o pracovní pozici v průběhu AC, má možnost v druhé části otázky napsat vše, co mu chybělo. Otázka je položena proto, že o náplni práce se na AC ve většině případů nemluví, jelikož se předpokládá, že kandidát je s ní seznámen z podaného inzerátu.

Otázka č. 3 hodnotí počet vyplňovaných testů/dotazníků. Otázka je uzavřená s možností vybrat jednu ze tří nabízených variant. Cílem otázky je zjistit, zda kandidáti nejsou příliš zahlceni množstvím vyplňovaných dotazníků/testů a výsledky je možné považovat za relevantní bez vlivu únavy, poklesu soustředěnosti a stereotypního vyplňování odpovědí.

Názor kandidátů na možnost vyplnit dotazníky/testy před začátkem AC prostřednictvím internetu z vlastního počítače zkoumá otázka č. 4. Kandidáti vybírají jednu z dvou nabízených variant. Součástí otázky je prostor pro napsání důvodů jejich rozhodnutí.

Poslední otázka sleduje vnímání celkového charakteru AC. Kandidáti zaškrtaávají jednu ze tří možností dle užitečnosti absolvování AC. Touto otázkou se zjišťuje názor na výběrový proces - zda AC považují za užitečné, neužitečné, popř. jen nutné jím projít k získání pracovní pozice. Přístup k výběrovému procesu odhaluje i zájem a motivaci k samotné nabízené pracovní pozici.

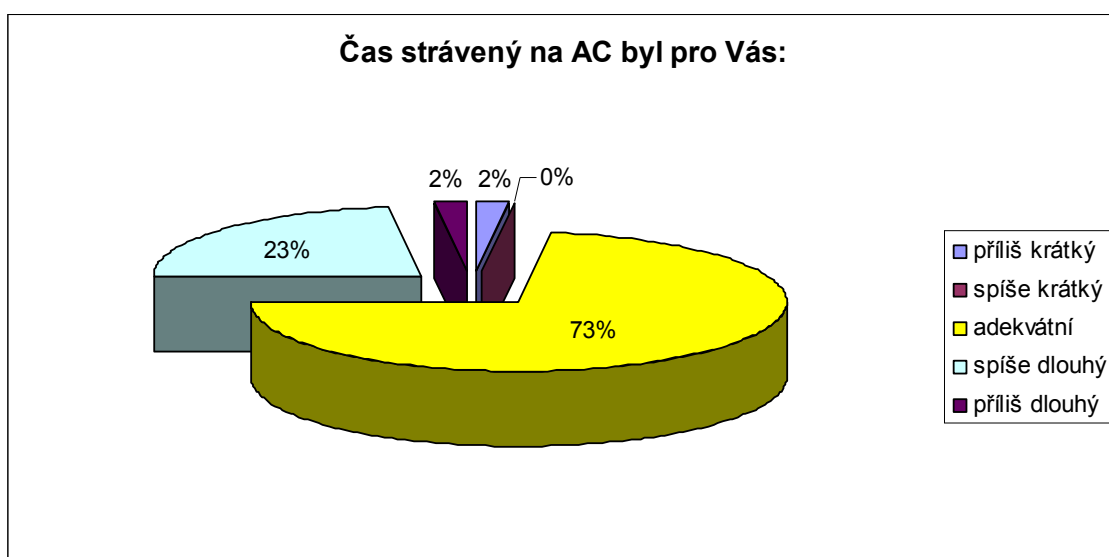
Dotazník pro kandidáty je součástí Přílohy č. 2.

#### 4.4.1.3. Výsledky

Kandidátům obchodních AC bylo rozdáno 65 dotazníků. Řádně vyplněných dotazníků se vrátilo 52; návratnost je ve výši 80 %.

Délku realizovaného AC hodnotili respondenti výběrem jedné z nabízených odpovědí.

**Graf č. 2: Zhodnocení délky AC**



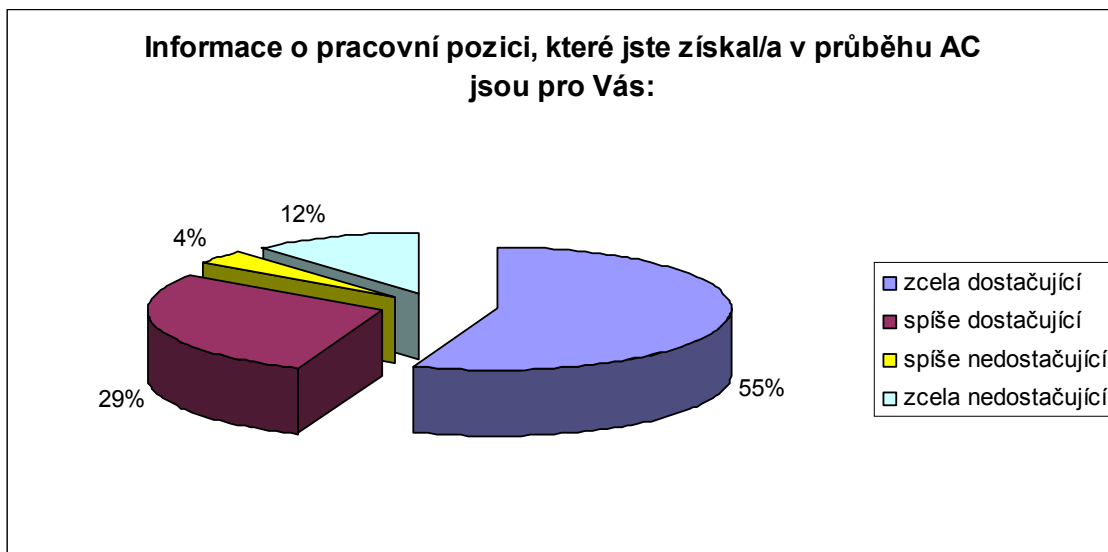
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu vyplývá, že většina respondentů (73 %) považuje čas strávený na AC za adekvátní. K odpovědím spíše dlouhý se přiklání 23 % respondentů a příliš dlouhý čas strávený na AC považují 2 % dotázaných. Naopak příliš krátké AC se zdá 2 % kandidátům.

Strukturu odpovědí na otázku č. 2 ukazuje následující graf.



**Graf č. 3: Zhodnocení informovanosti o pracovní pozici v průběhu AC**



Zdroj: Vlastní zpracování.

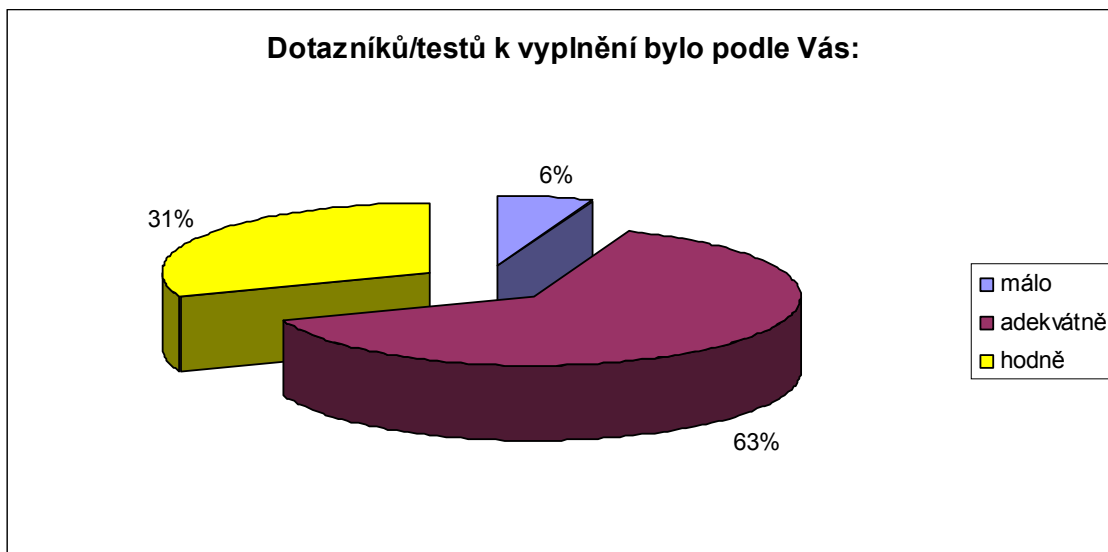
Respondenti v 55 % uvádí, že informace získané o pracovní pozici v průběhu AC jsou pro ně zcela dostačující. Naopak pro 12 % dotázaných jsou informace zcela nedostačující.

V druhé části otázky č. 2 respondenti uvádí nejčastější důvody pro zvolené odpovědi spíše/zcela nedostačující. Nedostatky se zejména týkají:

- náplně práce;
- kompetencí;
- mzdy.

Množství vyplňovaných dotazníků/testů během AC respondenti hodnotili v otázce č. 3.

**Graf č. 4: Zhodnocení množství vyplňovaných testů/dotazníků v průběhu AC**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu vyplývá, že pro 63 % dotázaných je počet vyplněných testů/dotazníků adekvátní. Pro necelou třetinu respondentů (31 %) je testů/dotazníků k vyplnění hodně.

Další otázka zjišťovala názor kandidátů na možnost vyplnit testy/dotazníky před samotnou realizací AC z vlastního počítače.

**Graf č. 5: Zhodnocení možnosti vyplnit testy/dotazníky před začátkem AC**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Dotázaní by v 73 % uvítali možnost vyplnit testy/dotazníky před realizací AC prostřednictvím svého vlastního počítače.

Pro tuto odpověď uvádí nejčastější důvody:

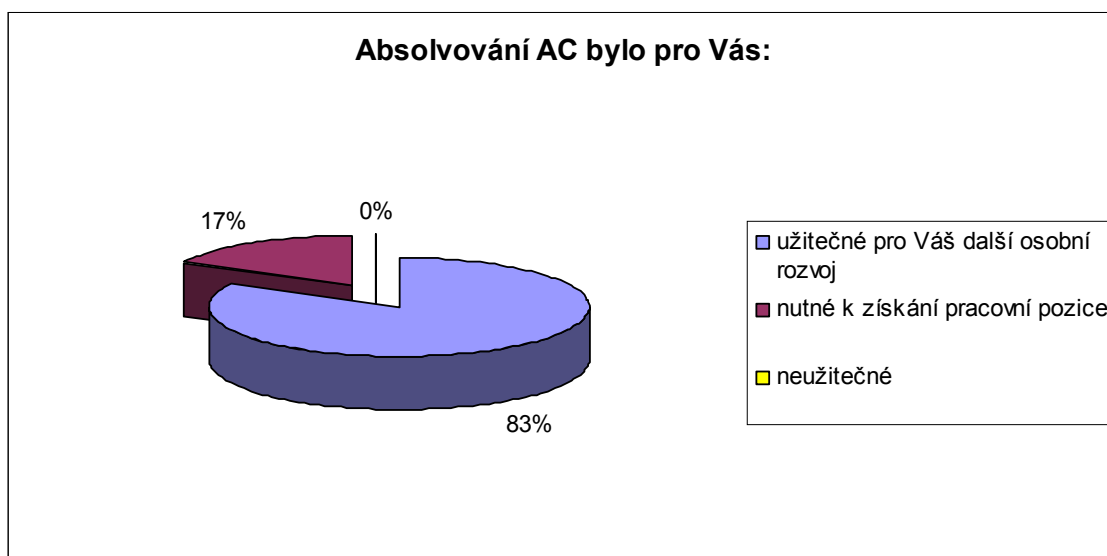
- pohodlí domova;
- menší nervozita;
- zrychlení AC;
- méně stresu;
- delší čas na rozmyšlení odpovědi.

Respondenti, kteří se nepřiklání k možnosti vyplnit testy/dotazníky před zahájením AC (27 %) udávají následující důvody:

- možnost konzultace odpovědi;
- možnost hledat správné odpovědi;
- nespravedlnost;
- testy jsou považovány za součást AC.

Poslední otázka se týkala celkového zhodnocení AC v rámci užitečnosti.

**Graf č. 6: Zhodnocení užitečnosti AC**



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z grafu je patrné, že absolvované AC bylo pro 83 % respondentů užitečné pro další osobní rozvoj. Nikdo z dotázaných se nepřiklání k odpovědi „neužitečné“. Tento výsledek ukazuje, že obchodní AC v ČSOB plní kromě funkce výběru zaměstnanců i funkci výchovně-vzdělávací.

## **4.4.2. Polostrukturované rozhovory s manažery útvarů ČSOB**

### **4.4.2.1. Příprava a realizace rozhovorů**

Pro zjištění informací od jednotlivých manažerů útvarů ČSOB byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Tento typ rozhovoru kombinuje předem připravené okruhy otázek a zároveň dává možnost pro otázky vzniklé v průběhu realizace, jimiž se získávají doplňující informace a specifika problematiky.

Pro realizaci rozhovorů byli osloveni 4 manažeři z různých útvarů ČSOB. Podmínkami výběru byla dlouholetá praxe s řízením lidí a aktivní spolupráce s útvarem Získávání zaměstnanců při obsazování pozic.

Polostrukturované rozhovory se realizovaly s manažery v hlavní budově Radlické centrály po dobu cca 45 minut. Zápis odpovědí probíhal ručně do předem připraveného formuláře.

### **4.4.2.2. Okruhy otázek polostrukturovaného rozhovoru**

První okruh otázek se zabývá charakteristikou útvaru, v němž manažer pracuje. Otázky zjišťují hlavní činnost útvaru, fluktuaci a přibližný počet obchodní AC realizovaný za rok. Otázky jsou úvodní, aby se respondentovi nastínil další průběh rozhovoru. Informace slouží k vytvoření představy o fungování útvaru ČSOB a nejsou primárním předmětem zkoumání a hodnocení obchodních AC.

Okruh „Doba trvání AC“ má za úkol zjistit, jak manažer vnímá délku AC v trvání celého dne – zda je efektivní a jaké pozitiva a negativa může přinášet. Klade se otázka, zda je manažer přítomen po celou dobu AC, případně se účastní jen některých částí.

Okruh č. 3 se věnuje problematice dotazníků/testů, které vyplňují kandidáti v průběhu AC. Snahou je zjistit, zda by manažerům pomohlo mít vyplněné testy/dotazníky před začátkem AC a do jaké míry se řídí zjištěnými informacemi. Současně se analyzuje vypovídací hodnota testů a nakolik jsou získané výsledky podstatné pro rozhodnutí o výběru nového pracovníka.

Cílem okruhu „Struktura AC“ je vysledovat jak manažerům vyhovuje zavedená struktura AC a především se zaměřuje na vypovídací hodnoty jednotlivých částí, zejména modelových situací. Tato sekce se také věnuje problematice počtu hodnotitelů AC.

Informace o pracovní pozici jsou předmětem dalšího okruhu otázek. Hodnotí se podrobnost a dostatek podávaných informací prostřednictvím inzerátů a následná shoda očekávání kandidátů AC s reálnou náplní pracovní pozice.

Forma a kvalita zpětné vazby o celém průběhu AC ze strany kandidátů je hlavní náplní okruhu č. 6. Následně se zjišťuje, zda by manažeři podpořili návrh zavedení zpětné vazby pomocí krátkých vyplněných dotazníků.

Poslední dva okruhy otázek se zaměřují na přidanou hodnotu recruiterů a celkovou efektivitu AC. Manažer se vyjadřuje k přidané hodnotě recruiterů při přípravě a realizaci AC a k součinnosti práce recruitera a ostatních hodnotitelů v konečném rozhodnutí o vývěru nového pracovníka.

Vzor polostrukturovaného rozhovoru s manažery útvarů ČSOB je součástí Přílohy č. 3.

#### **4.4.2.3. Výsledky**

Výsledky polostrukturovaných rozhovorů vycházejí ze subjektivního vnímání metody AC jednotlivými manažery ČSOB. Přestože se jedná o individuální názory, lze vidět shodu a podobný návrh řešení některých oblastí.

Délku AC v rozsahu 1 dne vnímají manažeři jako adekvátní. Nepřiklání se k možnosti AC rozšířit z důvodu finanční a časové náročnosti. Naopak by většina z nich uvítala AC zkrátit na cca 4 – 6 hodin pro nižší pracovní pozice a pozice juniorské. Pro vyšší obchodní pracovní pozice 8-mi hodinové AC schvalují. Za tuto dobu je možné odhalit pravé jednání kandidátů, jelikož účastníci přichází na AC s dlouholetou praxí v oboru a umí „maskovat“ své slabé stránky. Všichni dotázaní manažeři jsou přítomni po celou dobu trvání AC, jelikož mají zájem vybrat kvalitního pracovníka.

Vyplněné testy/dotazníky během AC pokládají manažeři pouze za nástroj, kterým se vyplňuje čas při realizaci individuálních modelových situací. Přestože považují testy a dotazníky za metodu s vysokou vypovídací hodnotou, výsledky neberou při konečném výběru pracovníka za primární. Sami uvádí, že o výběru kandidáta rozhodnou dříve, než se testy/dotazníky vyhodnotí. V krajním případě je využívají pro rozhodnutí se mezi dvěma nejlepšími kandidáty K možnosti mít výstupy z testů a dotazníku před začátkem AC přistupuje většina dotázaných kladně. Získané informace by hodnotitelům napomohly k vytvoření celkového profilu o jednotlivých účastnících. Manažeři se shodují, že v rámci AC je těžké odhadnout míru a faktory motivace k práci, což test dokáže odhalit. Respondenti uvádí, že informace získané „na živo“ v průběhu realizace jsou pro konečné rozhodnutí nejdůležitější a mají nejvyšší vypovídací hodnotu.

Struktura AC je pro manažery zcela v pořádku. Posloupnost úkonů vnímají jako vyhovující nastavené pravidlo a zásadu tvorby AC dle stanov. Manažeři pouze výjimečně zasahují do struktury a mění nastavené modelové situace. Shodují se, že každá část AC má svou vypovídací hodnotu a pro celkové hodnocení využívají poznatky z celého průběhu. V rámci obchodních pozic se přiklání k nejvyšší vypovídací hodnotě individuálního obchodního rozhovoru, kde se nejlépe projeví přirozený osobitý obchodní talent. Respondenti uvádí, že optimální počet hodnotitelů je tři. Důvodem jsou vysoké finanční náklady a jednotná shoda v závěrečné poradě při výběru vhodného kandidáta.

Základní informace o pracovní pozici pokládají manažeři za dostatečné v inzerátu podávaném prostřednictvím internetu. Negativum shledávají v samotné realizaci AC, kdy na konkrétní vymezení náplně práce není dostatečný prostor. Často pak místo konečného osobního pohovoru komunikují s kandidáty o pracovní pozici, především o benefitech, termínu nástupu, očekávaném platu a kompetencích. Očekávání uchazečů se převážně s náplní práce shoduje.

Všichni respondenti uvádí, že z AC nemají žádnou zpětnou vazbu. Vítají zavedení krátkého dotazníku pro uchazeče, který by zhodnotil celkový průběh AC. Považují za důležité zpětnou vazbu mít a efektivně s ní dále pracovat.

Recruiter má při realizaci AC nezastupitelnou roli. Dotazovaní vidí jeho přidanou hodnotu v předvýběru kandidátů, přípravě a organizaci celého AC. Manažeři si velice cení práce, kterou vykonává, protože jim usnadňuje zdlouhavé jednání při obsazování volných pracovních pozic. Většina oslovených respondentů bere v úvahu názor recruitera, ale rozhodovací pravomoc o výběru kandidáta má vždy jen manažer.

Díky vysoké fluktuaci a nízkým požadavkům na obchodní pozice se realizuje velké množství AC. Manažeři uvádí i případy, kdy musí být realizováno několik AC, aby se vybral kvalitní kandidát, čímž vzrůstají časové i finanční náklady. Řešení problému vidí v důkladnější preselekcii uchazečů, ale naopak uznávají, že obchodní talent se nedá poznat prostřednictvím telefonu ani vyplněných dotazníků/testů.

## **4.5.Návrhy na zlepšení AC**

Návrhy na zlepšení obchodních Assessment center vychází z výsledků přímého pozorování, z výsledků dotazníků s kandidáty AC a realizovaných polostrukturovaných rozhovorů s manažery útvarů ČSOB. Zlepšení se dotýká celého průběhu AC, především zasahuje do nastavené struktury.

### **1. návrh: Důkladnější preselektce životopisů**

První návrh se týká přípravné fáze AC, resp. preselektce došlých životopisů o pracovní pozici. Důkladnější preselektce by měla vést k nižšímu počtu realizovaných obchodních AC a zároveň se tak snížit finanční i časové náklady. Konkrétně by měli recruiteři zjišťovat představu uchazečů o platovém hodnocení a očekávání uchazečů o inzerované náplni práce. Zároveň by mohla přinést odpovědi na otázky, které uchazeči ve většině případů mají. Důkladnější preselektci je vhodné realizovat prostřednictvím telefonického rozhovoru. Z důvodu časové náročnosti pro recruity je možné tuto změnu zařadit do pracovní náplně brigádníků z útvaru Získávání zaměstnanců, čímž by se posílily jejich kompetence.

### **2. návrh: Zvýšení informovanosti o pracovní pozici v průběhu AC**

Větší informovanost o pracovní náplni v průběhu realizace AC je dalším návrh, jak zlepšit obchodní AC. Návrh vychází zejména z informací získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažery útvarů ČSOB a částečně je podpořen výsledky z dotazníkového šetření. Krátkou prezentaci o pracovní pozici je vhodné zařadit do úvodní fáze po představení kandidátů. Pokud by některý z kandidátů uznal, že nabízená pracovní pozice nespĺňuje jeho představy a požadavky, mohl by AC opustit a ušetřit čas sobě i hodnotitelům. Pracovní pozici by měl prezentovat přímý nadřízený společně s manažerem a zároveň odpovídat na otázky, které by mohly být vzneseny. Tato navrhovaná změna by měla být pozitivní zejména pro kandidáty, kteří by mohli lépe poznat vedení útvaru.

### **3. návrh: Zavedení on-line testování**

Zvedení on-line testování, vyplňování testů/dotazníků z vlastního počítače před realizací AC, by mělo dopomoci k efektivnějšímu průběhu AC. K tomuto návrhu se přiklání jak respondenti dotazníku, tak manažeři útvarů ČSOB. Testování

psychodiagnostiky a dotazníku motivace k práci by se měli zúčastnit vybraní kandidáti pozvaní na AC. Výsledky testů/dotazníků společně s informacemi z životopisů by přiblížily hodnotitelům celkovou osobnost každého pozvaného kandidáta. On-line testování by v krajním případě mohlo sloužit k dodatečné preselekcii uchazečů. Vyplňování testů/dotazníků primárně slouží k vyplnění času, kdy se postupně kandidáti účastní osobních pohovorů. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zavést samostatný úkol ověřující odborné znalosti kandidátů potřebné pro vykonávání pracovní pozice. Tento úkol by hodnotitelům přinášel tzv. „tvrdá data“, jež se doposud získávají z životopisu.

#### **4. návrh: Zefektivnění závěrečné porady hodnotitelů**

Další návrh se dotýká závěrečné porady hodnotitelů. Konečné rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta by mělo probíhat po vyhodnocení všech materiálů, které kandidáti vyplňují. Jednání, charakter, motivace, týmová spolupráce jsou stejně tak důležité pro vykonávání profese jako odborné znalosti, a proto by se měl brát ohled na informace získané z vyplněných samostatných úkolů.

#### **5. návrh: Realizace zpětné vazby**

Poslední návrh na zlepšení vychází z nedostatečné zpětné vazby uváděnou všemi respondenty polostrukturovaných rozhovorů. Názory kandidátů na průběh AC jsou východiskem pro další jeho rozvoj. Závěrečné dotazníky pro kandidáty by měly obsáhnout celý výběrový proces. Dotazník by měl zahrnovat otázky týkající se inzerování volné pracovní pozice i samotné realizace AC. S výsledky by pak měl útvář Získávání zaměstnanců efektivně pracovat.



## 5. ZÁVĚR

Proces výběru nové zaměstnance je jedna ze stěžejních činností personálního útvaru organizace. Kvalitní kompetence pracovníka jsou pro podnik nenahraditelné, cenné a proto by se neměl výběrový proces podceňovat. Efektivní výběrový proces s sebou nese i správné užití výběrových metod, zejména pak stále oblíbenější metodu Assessment Centre.

Assessment centrum je metoda z nejvyšší validitou, která podává komplexní posouzení uchazečů. Výhodou této metody je zhodnocení měkkých dovedností kandidátů, které jsou těžko měřitelné a nesnadno ověřitelné jinými výběrovými metodami. Objektivita AC je zajištěna prostřednictvím více hodnotitelů a tudíž závěr není subjektivním názorem jednoho personálního konzultanta. Hlavními nevýhodami, které musí podnik při realizaci zvážit, jsou finanční a časové náklady.

Záměrem diplomové práce bylo zhodnotit realizaci Assessment Centre pro obchodní pozice v organizaci ČSOB a navrhnout případná zlepšení.

Cíle práce bylo dosaženo zpracováním literární rešerše k dané problematice jako výchozího podkladu pro realizaci vlastních výsledků práce. Charakteristiky podniku a procesu výběrového řízení zaměřeného na metodu AC daly základ pro samotný empirický výzkum. Zhodnocení metody AC pro obchodní pracovní pozice proběhlo prostřednictvím přímého pozorování, dotazníkového šetření a realizací polostrukturovaných rozhovorů.

Návrhy na zlepšení výběrové metody AC vychází z výsledků empirického výzkumu. První návrh se týká důkladnější preselektce došlých životopisů, která by měla vést k nižšímu počtu realizovaných obchodních AC a k snížení finančních i časových nákladů. Dále by se úvod AC měl obohatit krátkou prezentací o náplni práce pracovní pozice. Účelem prezentace je zpřesnit kandidátům informace získané z inzerátu. Návrh zavést on-line testování psychodiagnostiky a dotazníků motivace k práci z vlastního počítače kandidáta má svůj význam zejména pro hodnotitelé, kteří by před zahájením AC měli více podkladů o jednotlivých uchazečích. Zlepšení AC se týká i konečné porady hodnotitelů, která by měla probíhat vždy po vyhodnocení všech materiálů, které kandidáti vyplňují. Poslední návrh předpokládá zavedení zpětné vazby od kandidátů vyplněním krátkých dotazníků zohledňující celý průběh obchodních AC.

Na závěr lze konstatovat, že ČSOB proces metody AC nepodceňuje a věnuje mu velkou pozornost. Aby i v tomto směru obstála před hojnou konkurencí, snaží se využít moderních postupů a neustále vzdělávat své zaměstnance v související problematice.

## 6. SEZNAM LITERATURY

### 6.1. Literární zdroje

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.
- 2) DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007, 1. vyd., 182 s., ISBN 978-80-251-1522-0.
- 3) EVANGELU, J. E. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009, 1. vyd., 176 s., ISBN 978-80-247-2607-6 .
- 4) HES, A., REGNEROVÁ, M., HRUBÁ, D. *Obchodní nauka*. Praha: ČZU v Praze, 5. vyd., 290 s., ISBN 978-80-213-1155-8.
- 5) HRON, J. *Teorie řízení*. Praha: ČZU v Praze, 4. vyd., 138 s., ISBN 978-80-213-695-0.
- 6) HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 1. vyd., 128 s., ISBN 80-247-1458-2.
- 7) HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Praha: ERA, 2002, 1. vyd., ISBN 80-86517-20-9.
- 8) KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, 1. vyd., 264 s., ISBN 80-7176-389-2.
- 9) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, 4. vyd., ISBN 978-80-7261-168-3.
- 10) KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Test centrum, 2003, 1. vyd., ISBN 80-86471-21-7.
- 11) KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006, 1. vyd., 144 s., ISBN 80-86851-29-X.
- 12) LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě, (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Editio, 1997, 1. vyd., 148 s., ISBN 80-86009-19-X.
- 13) MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada, 2002, 1. vyd., 192 s., ISBN 80-247-0215-0.
- 14) MONTAG, P. *Assessment Centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002, ISBN 80-7310-004-5.

- 15) PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 1.vyd., ISBN 80-200-0950-7.
- 16) STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004, 1. vyd., ISBN 80-86324-43-5.
- 17) VACULÍK, M. *Assessment centrum – psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
- 18) VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007, 1. vyd., 112 s., ISBN 978-80-247-1739-5.
- 19) WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 1. vyd., ISBN 80-85605-04-X.
- 20) Interní dokument ČSOB. Kolektiv autorů: *Průvodce personalistikou*. Aktualizace ke dni 1. 2. 2009.

## 6.2. Internetové zdroje

- 1) O společnosti ČSOB. [online]. [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>>.
- 2) Obchodní rejstřík [online]. [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz>> .
- 3) Správa a řízení ČSOB. [online]. [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Sprava-rizeni-CSOB/Stranky/default.aspx>>.
- 4) Triolinguale [online]. [cit. 2010-10-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.triolinguale.eu/sekce/sbirka-her/zahrivaci-a-tymove-hry/stavba-mostu>>.
- 5) Výroční zpráva 2009. Kolektiv autorů ČSOB. [online]. [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ\\_CSOB\\_2009.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ_CSOB_2009.pdf)>.

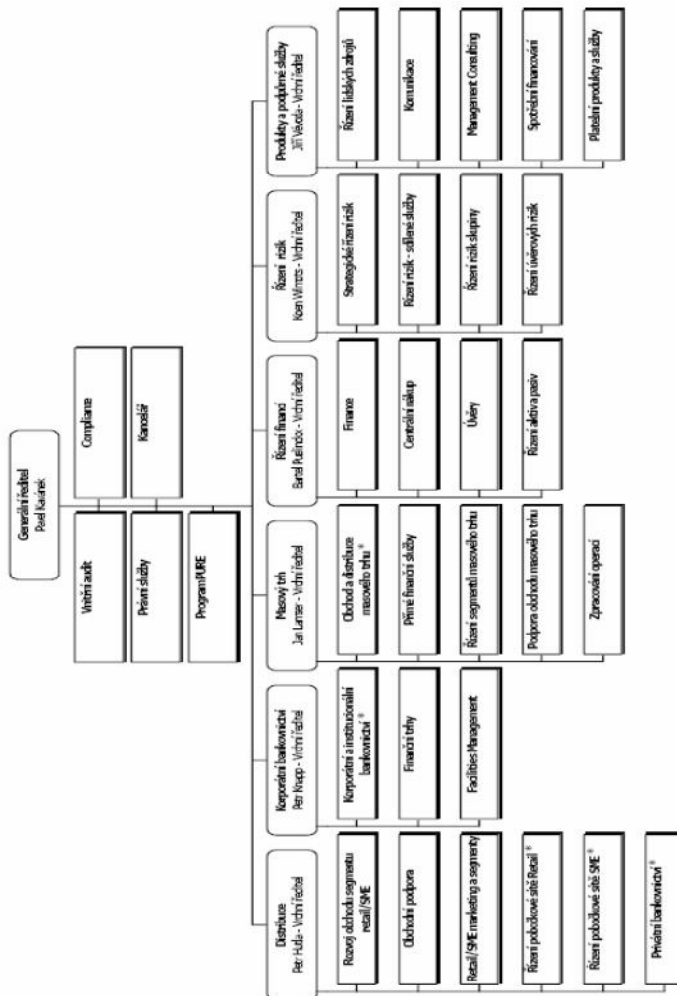
## 7. PŘÍLOHY

### Seznam příloh:

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB.....	I
Příloha č. 2: Dotazník pro kandidáty AC .....	II
Příloha č. 3: Polostrukturovaný rozhovor s manažery útvarů ČSOB.....	IV

# Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB

Organizační struktura Československé obchodní banky, a. s. k 1. lednu 2011



\* Tyto útvary řídí příslušné pobočkové síť

Zdroj: Organizační struktura ČSOB: [http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/O-nas/Sprava-řízení-CSOB/CSOB\\_organizacni\\_schema.pdf](http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/O-nas/Sprava-řízení-CSOB/CSOB_organizacni_schema.pdf) ke dni 2011-02-01.

## Příloha č. 2: Dotazník pro kandidáty AC

Vážení účastníci Assessment Centra,

prosím o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Následující otázky se týkají průběhu Assessment Centra (dále jen AC). Zakroužkujte vždy jen **jednu odpověď**.

Zaznamenaná data budou využita pouze za účelem zpracování diplomové práce na téma: Assessment Centrum jako metoda výběru a rozvoje zaměstnanců, psané ve spolupráci s ČSOB.

- 1) Čas strávený na AC byl pro Vás:
  - a) příliš krátký
  - b) spíše krátký
  - c) adekvátní
  - d) spíše dlouhý
  - e) příliš dlouhý
  
- 2) Informace o pracovní pozici, které jste získal/a v průběhu AC jsou pro Vás:
  - a) zcela dostačující
  - b) spíše dostačující
  - c) spíše nedostačující
  - d) zcela nedostačující

Pokud jste zvolil/a odpověď **2c)** nebo **2d)**, prosím, napište, co Vám chybělo.

.....  
.....  
.....

- 3) Dotazníků/testů k vyplnění bylo podle Vás:
  - a) málo
  - b) adekvátně
  - c) hodně
  
- 4) Možnost vyplnit dotazníky/testy před začátkem AC prostřednictvím internetu z vlastního počítače:
  - a) byste uvítal/a
  - b) byste neuvítal/a

Prosím, napište důvody pro Vaši odpověď.

.....  
.....  
.....

- 5) Absolvování AC bylo pro Vás:
  - a) užitečné pro Vaš další osobní rozvoj
  - b) nutné k získání pracovní pozice
  - c) neužitečné

Děkuji za čas věnovaný k vyplnění tohoto dotazníku.

Dominika Erlmanová

(studentka Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze)



## **Příloha č. 3: Polostrukturovaný rozhovor s manažery útvarů ČSOB**

**Manažer:**

**Útvar:**

### **1) Charakteristika útvaru**

- Jaká je hlavní náplň činnosti Vašeho útvaru?
- Jaká je fluktuace ve Vašem útvaru?
- Přibližně kolik AC ročně realizujete a na kolik pozic?

### **2) Doba trvání AC**

- Jak vnímáte délku AC v trvání většinou celého dne? Je podle Vás efektivní vytvářet AC na celý den?

### **3) Dotazníky/testy**

- Jaký je Váš názor na on-line dotazníky/testy vyplněné uchazeči před začátkem AC?
- Bylo pro Vás užitečné mít o jednotlivých účastnících informace dopředu (motivace, test osobnosti, manažerský styl vedení...)?
- Jakou vypovídací hodnotu pro Vás mají vyplněné dotazníky a testy?
- Jak se řídíte informacemi z dotazníků/testů a nakolik jsou pro Vás důležité při rozhodování o výběru nového pracovníka?
- Jak se řídíte informacemi získanými přímo z průběhu AC a nakolik jsou pro Vás důležité při rozhodování o výběru nového pracovníka?

### **4) Struktura**

- Jak hodnotíte celkovou strukturu AC v zavedené posloupnosti – uvítání, představení, týmová hra, obchodní rozhovor, individuální pohovor/vyplňování dotazníků/testů, ukončení, závěr?
- Jaká část má pro Vás nejvyšší vypovídací hodnotu a proč?
- Kolik hodnotitelů považujete za optimální při realizaci AC a proč?

### **5) Informace o pracovní pozici**

- Jaký je Váš názor na informace podávané v inzerátech na obchodní pozice? Jsou dostatečně podrobné?
- Nakolik se shoduje se očekávání účastníků AC s náplní pracovní pozice?

### **6) Zpětná vazba**

- V jaké formě získáváte zpětnou vazbu od účastníků AC?
- Nakolik by pro Vás byly užitečné informace o průběhu AC v podobě krátkých dotazníků od účastníků AC.

### **7) Přidaná hodnota recruiterů**

- V čem vidíte přidanou hodnotu recruiterů při realizaci AC?
- Berete v úvahu názor recruitera při konečném rozhodnutí o výběru nového pracovníka?

**8) Celková efektivita**

- Jak vnímáte celkovou efektivitu AC v poměru počet AC, resp. počet účastníků/počet vybraných nových pracovníků.