

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců
v podniku**

Klára Pulchartová

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Klára Pulchartová

Podnikání a administrativa

Název práce

Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců v podniku

Název anglicky

Assessment Centre as a Staff Selecting Method

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit využití Assessment Centre při výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

Doporučený rozsah práce

40 – 50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, výběr, výběrové řízení, získávání zaměstnanců, Assessment Centre

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- 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. *Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre*. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- 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.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- MONTAG, P. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 01. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při vypracování této bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala zaměstnancům Československé obchodní banky, a.s. za poskytnutí potřebných informací pro zpracování praktické části bakalářské práce, zejména pak panu Mgr. Martinu Vejplachovi.

Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců v podniku

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou Assessment Centre jako nástroje výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku. Cílem této práce je pomocí empirické metody přímého pozorování a na základě polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci Československé obchodní banky, a.s. zhodnotit využití metody Assessment Centre při výběru zaměstnanců a podat návrhy na zlepšení. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vychází ze sekundárních zdrojů, tedy poznatků čerpaných z odborné literatury zabývající se problematikou Assessment Centre. Praktická část obsahuje charakteristiku podniku, popis náborového procesu a výběrové metody Assessment Centre v Československé obchodní bance, a.s., zhodnocení této metody a návrhy na zlepšení. Vlastní výsledky práce, tedy praktická část je zpracována na základě kvalitativního výzkumu - přímého pozorování využití výběrové metody při výběrových řízeních a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace Československé obchodní banky, a.s. a manažery.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, výběr, výběrové řízení, získávání zaměstnanců, Assessment Centre.

Assessment Centre as a Staff Selecting Method

Summary

This Bachelor thesis deals with the Assessment Centre as a Staff Selecting Method in terms of specific company. The aim of this thesis is based on the empirical method of direct observation and on structured interviews with employees of the Československá obchodní banka, a.s. evaluate the use of method Assessment Centre at staffing and make suggestions for improvement. Thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part is based on secondary sources, knowledge acquired from literature specialized on Assessment Centre. The practical part contains the characteristics of the company, a description of the recruitment process and selection method Assessment Centre at Československá obchodní banka, a.s., evaluation of this method and suggestions for improvement. The results of thesis in practical part are based on qualitative research – direct observation of the application of the selecting method and structured interviews with employees of Recruitment and HR communication department of Československá obchodní banka, a.s. and managers.

Keywords: human resources management, selection, selection procedure, recruitment, Assessment Centre.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	13
3.1	Lidské zdroje v podniku.....	13
3.1.1	Personální řízení a řízení lidských zdrojů	13
3.1.2	Činnosti útvaru řízení lidských zdrojů	15
3.2	Získávání a výběr pracovníků	16
3.2.1	Metody získávání pracovníků	17
3.2.2	Metody výběru pracovníků	18
3.3	Historie AC	20
3.3.1	Historie a vývoj AC	20
3.3.2	Diference AC a DC	22
3.4	Struktura AC	23
3.4.1	Rozhodovací fáze	24
3.4.2	Přípravná fáze	24
3.4.3	Realizační fáze	26
3.4.4	Vyhodnocovací fáze.....	26
3.4.5	Zpětná vazba účastníkům.....	27
3.4.6	Použití výsledků v praxi.....	27
3.5	Program AC	27
3.5.1	Psychodiagnostické metody	28
3.5.2	Individuální modelové situace	29
4	Vlastní výsledky práce	32
4.1	Charakteristika společnosti	32
4.1.1	Skupina KBC	33
4.1.2	Skupina ČSOB	34
4.1.3	Organizační struktura ČSOB	34
4.2	Proces náboru nového zaměstnance.....	35
4.3	Assessment center	37
4.3.1	Organizace AC	37
4.3.2	Realizace AC.....	37
4.3.3	Hodnotitelská diskuse	42
5	Zhodnocení metody AC a návrhy na zlepšení	43

5.1	Zhodnocení metody AC	43
5.2	Návrhy na zlepšení	44
6	Závěr	46
7	Seznam použitých zdrojů	48
7.1	Literární zdroje	48
7.2	Internetové zdroje	49
8	Přílohy	50

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Vztah mezi pojetími řízení lidí	14
Obrázek 2:	Činnosti útvaru lidských zdrojů	16
Obrázek 4:	Náborový proces	36

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Schéma dalšího vývoje AC (DC)	22
Tabulka 2:	Diference AC a DC	23
Tabulka 3:	Odhad termínů	25

1 Úvod

Hlavním cílem každého podniku, který vstupuje na trhu, je maximalizovat zisk. Aby podnik v dnešním stále více konkurenčním prostředí mohl uspět – realizovat zisk a dále se rozvíjet, potřebuje schopné zaměstnance. Každý podnik by se měl soustředit na získávání a udržení kvalitních zaměstnanců, protože právě oni dokáží podniku přinášet zisky a dovézt ho k lepším výsledkům.

Své zaměstnance podnik hledá na trhu práce, kde poptává pracovní sílu. Trh práce je místo, kde se střetává nabídka pracovní síly ze strany domácností a poptávka po pracovní síle ze strany podniků. Dnes je trh práce velmi rozšířen a nabízí nové možnosti. Díky Evropské unii a ochotě lidí pracovat v zahraničí nebo za prací dojíždět, popř. se kvůli nové pracovní příležitosti přestěhovat, je trh práce stále otevřenější a proto se podniky musí přizpůsobit a k výběru nejvhodnějšího uchazeče zvolit správnou metodu. Selektace na základě životopisů a následných osobních pohovorů je dnes již na většinu pracovních pozic nedostatečná, je potřeba uchazeče více prověřit, např. jeho dovednosti. K tomuto zkoumání podniky často využívají metodu Assessment Centre kvůli možnosti rychlého porovnání uchazečů.

Assessment Centre je jednou z efektivních metod výběru zaměstnanců, která umožňuje posouzení dovedností uchazečů. Posuzují se hlavně tzv. měkké dovednosti (soft skills, interpersonální dovednosti), které uchazeč využije především při kontaktu s druhými lidmi. Jedná se např. o schopnost člověka řešit konflikty, komunikovat s lidmi, rozhodovat nebo pracovat v týmu – spolupracovat. Existují i tzv. tvrdé dovednosti (hard skills, odbornost) mezi které patří např. jazykové nebo technické dovednosti, ale tyto dovednosti nejsou primárně předmětem zkoumání. Assessment Centre jsou modelové situace, často podobného rázu jako náplň práce obsazované pozice, kdy mají hodnotitelé možnost porovnat a hodnotit uchazeče v praxi. Assessment Centre proto záměrně probíhá v menší skupině lidí na jednom místě, protože uchazeči často plní jak individuální tak týmové úkoly.

Assessment Centre, respektive jeho obměna – Development Centre se dá využít i u stávajících pracovníků. Slouží např. k přemístování či povyšování pracovníků v rámci podniku na základě jejich dovedností a potenciálu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je na základě kvalitativního výzkumu popsat a zhodnotit Assessment Centre jakožto metodu výběru zaměstnanců v Československé obchodní bance, a.s., která se používá při obsazování obchodních pozic a podat návrhy na její zlepšení.

Dílní cíle práce zahrnují:

- zpracování teoretické části práce z odborných zdrojů k dané problematice;
- charakteristiku podniku;
- polostrukturované rozhovory s manažery Československé obchodní banky, a.s. a zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace;
- zhodnocení výběrové metody Assessment Centre používané při obsazování obchodních pozic a
- identifikaci nedostatků při realizaci náborového procesu a Assessment Centre a návrhy na jejich odstranění.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první části, teoretická východiska, je pozornost věnována vymezení oblasti lidských zdrojů v podniku a činnostem útvaru řízení lidských zdrojů. Další oblastí je získávání a výběr pracovníků, jejich metody a vzájemné porovnání. Součástí teoretické části je i historie Assessment Center, struktura Assessment Center členěná dle fází a individuální modelové situace. Tato část byla zpracována na základě sekundárních zdrojů – analýzy poznatků získaných z odborné literatury.

Druhá část, vlastní výsledky práce, je čerpána ze zdrojů primárních a je zaměřena na analýzu praktických poznatků, které se týkají výběrové metody Assessment Centre používané při obsazování obchodních pozic v Československé obchodní bance, a.s. Techniky sběru dat pro vypracování této části práce jsou poznatky získané na základě studia odborné literatury, polostrukturované rozhovory s manažery Československé obchodní banky, a.s. a se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace a přímé pozorování. Seznam otázek pro polostrukturované rozhovory jsou obsaženy v Příloze č. 2

a 3. Předmětem polostrukturovaných rozhovorů bylo zjistit, jak probíhá náborový proces v Československé obchodní bance, a.s. a jaké práce vykonává náborář před realizací Assessment Centra. Předmětem přímého pozorování bylo získat informace o struktuře obchodních Assessment Center a jejich průběhu. Vlastní práce se tedy zabývá strukturou a realizací obchodních Assessment Center a jejich efektivností. Tato část práce také obsahuje identifikaci nedostatků při výběrovém řízení a návrhy na zlepšení.

3 Teoretická východiska

3.1 Lidské zdroje v podniku

Podnik je souhrn majetku, který slouží k provozování podnikatelské činnosti. Podnik je ale také souhrn lidí, kteří s tímto majetkem hospodaří a využívají ho k dosahování zisků podniku. Hlavním cílem podniku ale nemusí vždy být jen maximalizace zisku. Podnik může plnit mnoho jiných dalších funkcí, např. funkci politickou, vzdělávací, sociální nebo společenskou (Armstrong, 2002; Stýblo, 2004).

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

Podle Koubka (2007) může podnik fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, vzájemně propojit a využívat

- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- lidské zdroje a
- informační zdroje.

3.1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Jak uvádí odborná literatura, tyto dva pojmy se od sebe často liší. Můžeme tedy říci, že různé termíny označují rozdílné vývojové fáze – rozdílné koncepce personální práce (Koubek, 2007). Armstrong (2002) tvrdí, že termín „personální řízení“ byl do značné míry nahrazen termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ Personální řízení se zabývá činnostmi, zatímco útvar řízení lidských zdrojů se zaměřuje na politiku a strategii.

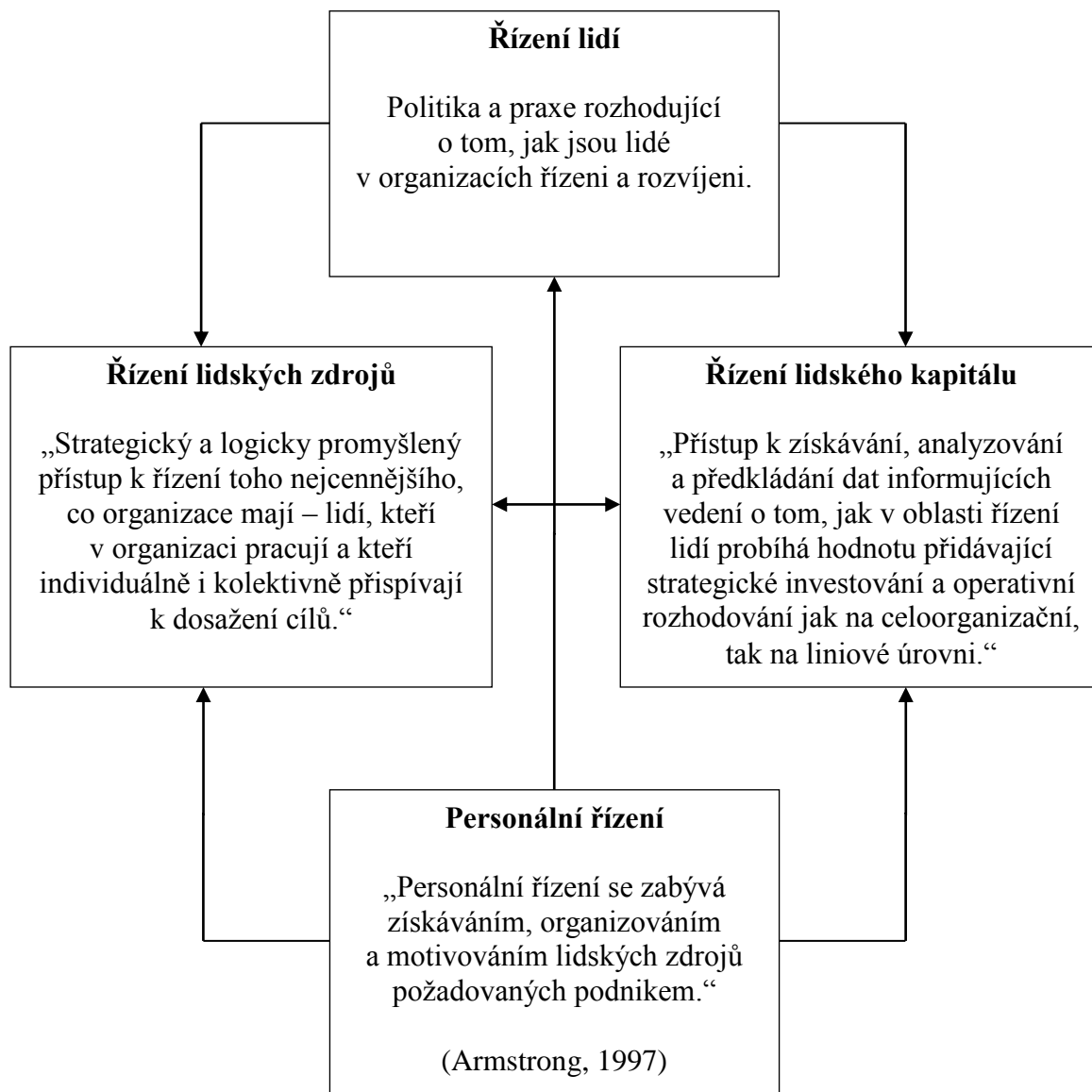
Personální řízení

Personální řízení představuje v nejširším slova smyslu vše, co se vztahuje k lidem v podniku. „Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace“ (Kocianová, 2010, str. 9). V podniku velmi záleží

na postavení personálního řízení v systému řízení organizace. Personální řízení je velmi komplikovanou a citlivou oblastí řízení podniku, pokud ho tedy podnik neřadí mezi své priority, nemůže očekávat, že bude kvalitně fungovat (Kocianová, 2010).

Následující schéma zobrazuje vztah mezi pojetími řízení lidí.

Obrázek 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: Armstrong, 2002, str. 26.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje dle Koubka (2007) nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů je základem řízení podniku a také podstatnou úlohou každého manažera. „*Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace*“ (Koubek, 2007, str. 15).

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tak, aby podnik byl schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Toho lze dosáhnout správným využitím všech zdrojů, které má organizace k dispozici (Armstrong, 2002; Kocianová, 2010).

3.1.2 Činnosti útvaru řízení lidských zdrojů

Každý podnik musí zvážit, jakou hodnotu pro něj vyjadřují lidské zdroje. Tento zdroj je často jeden z nejvíce nákladných, ale také nejefektivnějších z hlediska dosahování cílů. Úkolem útvaru řízení lidských zdrojů je řídit tento kapitál tak, aby se náklady na lidský kapitál proměnily v zisk.

Jak tvrdí Armstrong (2007), je útvar řízení lidských zdrojů zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a do následujících činností: *vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů* (Armstrong, 2007, str. 65).

Zahraniční literatura uvádí následujících pět činností útvaru řízení lidských zdrojů:

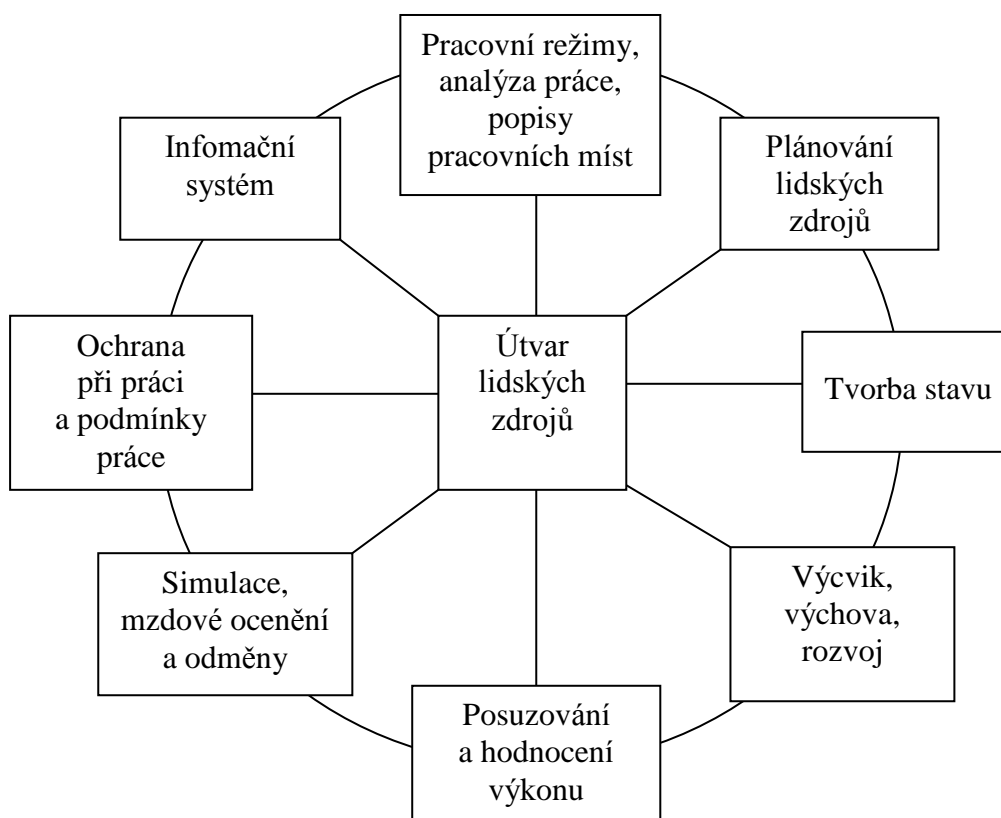
- plánování – stanovení cíle, vypracování postupu a pravidel, rozvoj plánu;
- organizování – delegování úkolů, komunikace směrem k podřízeným, zřízení oddělení, koordinace práce podřízených, stanovení pravidel komunikace;
- personální obsazování – určení, jaký typ lidí potřebujeme, nábor a výběr zaměstnanců, školení a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, poradenství zaměstnancům, odměňování zaměstnanců;
- řízení – vedení lidí, motivování podřízených zaměstnanců a

- kontrolování – nastavení standardů prodejních kvót, kvality nebo úrovně výroby a následné srovnání skutečného výkonu s nastavenými normami, přijetí nápravných opatření (Robbins, Dessler, 1993).

Činnosti útvaru řízení lidských zdrojů na sebe logicky navazují a tvoří tak uzavřený kruh. Jedna činnost navazuje přímo i nepřímo na další činnost a podmiňuje ji (Livian, Pražská, 1997).

Následující obrázek charakterizuje činnosti útvaru řízení lidských zdrojů a jejich propojenost.

Obrázek 2: Činnosti útvaru lidských zdrojů



Zdroj: Livian, Pražská, 1997, str. 21.

3.2 Získávání a výběr pracovníků

Klíčovou a zároveň velmi důležitou činností útvaru řízení lidských zdrojů je získávání a výběr pracovníků. Jelikož je tato bakalářská práce zaměřená na výběrovou metodu Assessment Centre, budu se této metodě detailněji věnovat. Získávání a výběr

pracovníků rozhoduje o tom, jak bude organizace výkonná, protože určuje, jakým lidským kapitálem, pracovní silou, bude podnik disponovat.

Obecně lze říct, že cílem získávání a výběru pracovníků je získat co největší a nejkvalitnější množství pracovní síly pro podnik, která bude vyhovovat a prosperovat, s vynaložením minimálních nákladů (Armstrong, 2007).

Výběrový proces obsahuje několik činností především analýzu pracovních míst, způsob nábory zaměstnanců, určení vhodné metody výběrového řízení např. Assessment Centre, výběr zaměstnanců, nástup a adaptaci zaměstnance (onboarding).

3.2.1 Metody získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků je zejména o vyhledávání pracovních zdrojů, informování o nových pracovních místech, inzerování a nabízení pracovních míst, jednání s uchazeči, získávání informací o uchazečích a také o administraci a organizaci nutné k zajištění všech těchto činností.

Novou či volnou pracovní pozici může podnik obsadit z interních zdrojů společnosti nebo externě. Každý z těchto zdrojů s sebou nese určitá negativa i pozitivita.

Hlavní výhodou kandidáta získaného z interních zdrojů je jednoznačně jeho znalost podniku a orientace v něm, popř. v podnikových systémech. Další výhodou je, že podnik svého zaměstnance již zná, tudíž o něm má jasné a přesné informace. Taktéž cena výběru je nižší. Díky internímu výběrovému řízení je umožněna zaměstnancům vnitřní mobilita, dochází k povyšování zaměstnanců, což souvisí s oceněním dobré práce zaměstnanců – kariérní růst. Stýblo (2004) tento proces nazývá tzv. vnitřním trhem práce. Tento proces obsazování pracovních míst bývá rychlejší než při získávání z externích zdrojů. Naopak nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů jsou, že kandidát přináší méně nových nápadů, často je nutné nákladné školení a výcvik, bývá zpravidla narušena současná práce kandidáta a výběr je ovlivněn politikou podniku. Výběr kandidátů je často omezený a dlouholetí zaměstnanci mohou trpět tzv. „provozní slepotou“ kdy již nedokáží vnímat věci jinak (Stýblo, 2004; Kocianová, 2007; Vajner, 2007).

Mezi pozitivita získávání pracovníků z externích zdrojů jednoznačně patří nové nápady, které s sebou pracovník přináší. Další výhodou mohou být jeho širší zkušenosti, dobrá znalost konkurence nebo úplně nové dovednosti, která v podniku zatím žádný zaměstnanec nemá. Externí pracovník bývá lépe přijat mezi kolegy v pracovním prostředí a mívá velké pracovní nasazení. Oproti tomu je zde i velké riziko špatného výběru, protože

podnik nemá o kandidátovi spolehlivé informace. V neposlední řadě je nevýhodou dlouhý adaptační proces nového člověka, blokuje se možnost postupu vlastních pracovníků a zvyšuje se fluktuace. Celý proces výběru nového člověka může být velmi dlouhý a finančně nákladný (Vajner, 2007, Kocianová, 2010).

Konkrétních způsobů získávání pracovníků je hned několik (Stýblo, 2004; Armstrong, 2007; Koubek, 2007; Kocianová, 2010):

- inzerování v médiích (tisk, rádio);
- inzerce na internetu (sociální sítě, pracovní portály);
- využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury, poradenské společnosti);
- oslovování absolventů vzdělávacích institucí;
- spolupráce s úřady práce;
- veletrh pracovních příležitostí;
- letáky;
- doporučení uchazeče;
- outplacement a
- headhunting.

3.2.2 Metody výběru pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je posouzení schopností a předpokladů uchazečů, kteří vyhovují požadavkům obsazované pracovní pozice a rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta. Tento proces může probíhat několika metodami a měli by se ho účastnit nejen personální specialisté, ale i vedoucí pracovníci (Kocianová, 2007). Jakou metodu zvolit určuje zaměření pracovní pozice (v jakých oblastech je potřeba kandidáta prověřit, např. programové nebo jazykové znalosti), počet uchazečů pozvaných na výběrové řízení (individuální nebo skupinový pohovor), rozpočtem na výběrové řízení, délkou trvání výběrového procesu (na některé pozice stačí několikaminutový rozhovor, jiné zase vyžadují důkladnější prověření uchazečů – lze provést formou Assessment Centre, které může být i několikadenní) nebo způsobem realizace (Kyrianová, Gruber, 2006).

Pohovor

Pohovor je nejčastější metodou výběru pracovníků a může mít několik forem. Cílem pohovoru je zjistit, zda daný uchazeč vyhovuje požadavkům a může být přijat.

Často se vyskytuje pohovor individuální, při kterém se setkává jeden uchazeč a pracovník, který vede pohovor. Jde o formu diskuze, kde dochází k navazování úzkého kontaktu. Další formu pohovoru označuje Armstrong (2007) za pohovorové panely. Jde o skupinu dvou a více pracovníků, kteří vedou pohovor s jedním uchazečem, tento panel obvykle tvoří personalista a linioví manažeři. Panel mohou tvořit i výběrové komise a to v případě, existuje-li více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru uchazečů. Výhodou je, že tazatelé mohou následně konzultovat své dojmy a poznatky z pohovoru s uchazečem a mohou se tak snáze vyhnout „špatné volbě“. To však ne vždy musí být výhodou u početnější výběrové komise. Při obou formách pohovoru mají jak uchazeči, tak tazatelé možnost seznámit se se svými představami (Armstrong, 2007; Koubek, 2007).

Výběrové testy

Testování uchazečů probíhá pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti. Tyto výběrové testy se provádí za účelem získat informaci o úrovni inteligence, motivace, charakteru osobnosti nebo o zájmech uchazeče. Tato metoda by měla být volena jako doplňující metoda výběrového procesu. Nejčastěji používané výběrové testy jsou testy inteligence, testy schopností, testy zájmu a motivace, testy dovedností a osobnostní testy (Foot, Hook, 2002; Koubek, 2007).

Assessment Centre (AC)

Assessment Centre (dále je AC) je zpravidla jednodenní, někdy i vícedenní program, který umožní zjistit pracovní způsobilost uchazečů. AC jsou prováděna skupinou hodnotitelů a jsou aplikována na skupinu uchazečů. Jedná se o soubor metod umožňující posouzení podle stanovených kritérií. Metody AC jsou zaměřeny na pracovní schopnosti uchazečů jako individuů, na jejich schopnosti pracovat v týmu, ale mohou se zaměřovat i na manažerské dovednosti. Cílem metody AC je jako u kterékoli jiné metody vybrat uchazeče, který nejlépe vyhovuje zadaným kritériím a je na obsazovanou pozici nejvhodnější. *„V případě, že by schopnosti a ambice vybraného pracovníka přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném místě, byla by taková volba pravděpodobně stejně špatná jako v případě volby uchazeče, jehož schopnosti jsou nedostačující.“* (Kocianová, 2010, str. 118). AC ale nemusí vždy sloužit jen k výběru pracovníků, může sloužit např. i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu nebo ověření různých

sociálních dovedností jako např. prezentační dovednosti, spolupráce v týmu nebo prodejní dovednosti (Kyrianová, Gruber, 2006; Dale 2007; Koubek, 2007; Kocianová, 2010).

AC je soubor testů a úkolů, které jsou sestaveny tak, aby prověřily, zda uchazeč splňuje kritéria na pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že hodnocení provádí několik hodnotitelů, objektivizuje se tím celkové hodnocení schopností uchazečů a získá se tak komplexnější obrázek o uchazečích. Metoda AC je všeobecně přijímána, protože uchazeči dostanou příležitost prezentovat sebe a své schopnosti a obdrží kvalitní zpětnou vazbu (Dale, 2007, Vaculík, 2010).

V AC se největší pozornost věnuje chování účastníků. AC rovněž umožňují uchazečům vcítit se do podniku a jeho hodnot, což jim může pomoci lépe se rozhodnout, zda jim bude práce v tomto podniku vyhovovat, či nikoli (Armstrong, 2002).

AC je proces (ne místo), kterým jsou hodnoceni uchazeči v řadě situací. Tyto situace jsou podobné těm, ve kterých se budou uchazeči ocítat po přijetí a výkonu své práce. AC je populární proto, že dává podniku možnost vybrat se zaměstnance, který bude dobře vykonávat manažerské funkce, ale může sloužit i k podpoře rozvoje dovedností jejich aktuálních pozic (Snell, Bohlander, 2012).

Většina autorů má na AC v podstatě stejný pohled, odlišnosti jsou pouze u počtu uchazečů a hodnotitelů a délky trvání AC.

Dále se bakalářská práce zaměřuje pouze na výběrovou metodou Assessment Centre, popř. Development Centre (dále jen DC).

3.3 Historie AC

3.3.1 Historie a vývoj AC

AC není v personalistice z pohledu historie krátce. Každá metoda se v čase vyvíjela a formovala do současné podoby. První náznaky AC se objevovaly už za dob Caesara, který tuto metodu používal při výběru vhodných vojáků, které řadil mezi své osobní strážce. AC se postupem času vyvíjelo, především za dob druhé světové války, kdy bylo nutné vybírat kvalitní a schopné důstojníky a velitele vojsk na jednotlivých frontách. Tato metoda se později začala využívat k výběru osob do vyššího managementu. Postupem času a využíváním AC v personalistice se tato metoda zdokonalovala, hlavně po metodologické stránce. V 90. letech tento způsob výběru zaměstnanců využívala již ¼ firem ve Velké Británii a popularita AC stále stoupala. AC začalo být oblíbené u celosvětových korporací

a dodnes se touto metodou obsazují pozice nejen manažerů, ale také pozice jiného charakteru (obchodní zástupci, vedoucí týmů aj.). Do České republiky se tato výběrová metoda dostala až po roce 1989 a dodnes je hojně využívána (Průvodce personální psychologií, © 2014).

V Čechách se v první třetině 20. století rozvíjela nejvíce psychologie práce a organizace, především ve firmě Baťa. Ve zdejších školách bychom řadu momentů mohli vnímat jako součást dnešních AC, tyto momenty ale měly především rozvojový charakter. Výběrová řízení obsahovala zkoušky (ukázky) práce (Hroník, 2006).

Zahraniční literatura datuje vznik AC v roce 1942 ve Velké Británii. Nový systém výběru důstojníků měl nahradit starý, který byl založen pouze na rozhovorech s kandidáty, ale neprověřoval jejich schopnosti a dovednosti. Nový systém byl vymyšlen Ředitelstvím pro výběr personálu a zahrnoval skupinová cvičení, objektivní výběrové testy a oddělené osobní rozhovory. AC probíhala s maximálně třemi hodnotiteli. Hodnotitelé byli dva důstojníci, jeden starší a druhý mladší, a psychiatr. Ve Velké Británii bylo AC vyvinuto veřejnou službou a dalšími částmi veřejného sektoru. Metoda AC se vyvíjela i v USA, kde se v poválečném období začala šířit do soukromého sektoru. Průkopníkem byla americká telefonní a telegrafní společnost, která používala AC v řídicí pokrokové studii v roce 1956. Tato metoda byla pozvednuta společností Standard Oil of Ohio v roce 1962 a poté společnostmi jako je IBM, Sears nebo General Electric (Woodruffe, 2000).

V současné době se metod AC či DC využívá v hojném množství a platí to nejen pro Českou republiku, ale i celosvětově. Do budoucna lze očekávat ještě další proměny a rozšíření těchto metod. AC nyní probíhá ve většině případů „mimo chod“ firmy a výhradně „tváří v tvář“, protože jde především o zjišťování měkkých dovedností, které lze věrohodně ověřit jen v živé interpretaci. Lze předpokládat, že metoda AC se bude prohlubovat a rozvíjet třeba právě tím, že bude též probíhat „za chodu“ a některé její části budou obsahovat on-line prvky, a tím by se mohla změnit i časová ohraničenost této výběrové metody (Hroník, 2006).

Následující tabulka shrnuje historii a další vývoj AC (DC).

Tabulka 1: Schéma dalšího vývoje AC (DC)

MINULOST	SOUČASNOST	BUDOUCNOST
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Král Šalamoun</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 20px;">Inicializační obřady</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 40px;">Rytířské souboje</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 60px;">Výběr špionů</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 80px;">Výběr kosmonautů</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 100px;">Výběr manažerů</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 120px;">Certifikace</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 140px;">Rozvoj</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; margin-left: 160px;">?</div>		
Za chodu	Mimo chod	Za chodu i mimo chod
Tváří v tvář		Tváří v tvář a on-line prvky
Stejné podmínky a situace pro všechny		Adaptivní přístup
„Tvrdá“ data	„Měkká“ data	„Měkká“ i „tvrdá“ data
Na spolehlivé posouzení úspěchu či neúspěchu stačí 1 – 2 posuzovatelé.	Na spolehlivé posouzení úspěchu či neúspěchu je třeba více než tři posuzovatelů.	Na spolehlivé posouzení úspěchu či neúspěchu je třeba více než tři posuzovatelů.

Zdroj: Hroník, 2006, str. 19.

3.3.2 Diference AC a DC

Tak jako AC – diagnostické programy, jsou i DC – rozvojové programy založeny na požadavcích týkajících se schopností. Cílem DC je pomoci účastníkům uvědomit si schopnosti, které jsou potřeba k výkonu jejich práce a vytvořit si vlastní plány osobního rozvoje, které povedou ke zlepšení jejich výkonu. DC na rozdíl od AC jsou zaměřena spíše na schopnosti potřebné v budoucnosti, na silné a slabé stránky účastníků a jejich rozvojový potenciál. Dalším rozdílem je, že výsledky z AC slouží podniku k výběru a povyšování zaměstnanců, zatímco výsledky z DC slouží současným zaměstnancům jako základna pro jejich řízené vzdělání (Armstrong, 2002; Kocianová, 2010).

Diference AC a DC jsou zachyceny pro přehlednost v následující tabulce.

Tabulka 2: Diference AC a DC

	Assessment Centre	Development Centre
Oblast využití	AC se využívá k výběru zaměstnanců.	DC se využívá ke zjišťování rozvojových potřeb klíčových zaměstnanců.
Skupina účastníků	Účastníci AC jsou externí i interní kandidáti.	Účastníci jsou zaměstnanci firmy, a to zejména ti, kteří jsou pro organizaci nějak důležití (manažeři, specialisté aj.).
Způsob práce s výstupy	Výstupy slouží zejména k posouzení pracovní způsobilosti na danou pracovní pozici.	Výstupy slouží k sestavení individuálních rozvojových plánů.
Přístup	AC je cíleno na ověřování pracovní způsobilosti, ale také na „nalákání“ kandidátů. Organizátoři ke kandidátům přistupují neutrálně, neposkytuje se průběžná zpětná vazba.	DC dokazuje, jak cenný je pro ně zaměstnanec. Hledá cesty, jak zaměstnance zdokonalit. Poskytuje se jak průběžná, tak celková zpětná vazba.
Postoj účastníků	Kandidáti se snaží uspět, proto se chtějí ukázat v nejlepším světle. Některé své vlastnosti se snaží skrýt, protože je považují za nežádoucí. Ochota kandidátů nechat se poznat je menší. Výraznější je snaha uspět, ochota spolupracovat a soutěživost.	Pokud je důvod realizace DC účastníkům dobře vysvětlen, jsou ochotni se více nechat poznat, víc na sebe prozradí a očekávají radu.

Zdroj: Kyrianová, Gruber, 2006, str. 122 – 124.

3.4 Struktura AC

Aby výběrová metoda AC byla účinná a dodávala použitelné výsledky, je potřeba dodržovat určitá pravidla užití a posloupnost následujících kroků.

Jak uvádí Montag (2002) AC by mělo obsahovat tyto na sebe navazující fáze:

- rozhodovací, zda AC realizovat;
- přípravnou;
- realizační;
- vyhodnocovací;
- zpětnou vazbu účastníkům a
- použití výsledků v praxi.

3.4.1 Rozhodovací fáze

V rozhodovací fázi je důležité zvolit vhodnou metodu výběru. Podnik se musí rozhodnout, zda bude AC realizovat. Na některé pozice postačí jednodušší metoda výběru zaměstnanců se stejným výsledkem a často bývá časově i finančně méně náročná. V této fázi je důležité analyzovat, co má být pomocí AC zjištěno.

AC má smysl pro výběr těch kandidátů, u nichž je potřeba ověřit nějaký druh sociálních dovedností. Pokud podnik potřebuje obsadit pozici, kde sociální dovednosti nehrají roli, ale je nutné ověřit spíše odborné znalosti, není důvod realizovat AC. V tomto případě je lepší objednat psychodiagnostiku, která dokáže posoudit předpoklady, jako je přesnost, rozumové schopnosti, orientace v datech apod. Je také důležité zjistit, jaké pozice se mají obsadit, kolik je volných pracovních míst, do kdy je potřeba místa obsadit a na jak dlouho má být uzavřen pracovní vztah (Kyrianová, Gruber, 2006; Kocianová, 2010).

Ve fázi rozhodování je nutné získat podporu vrcholového managementu. Je vhodné strategii AC propojit se strategickými cíli podniku a začlenit toto využívání AC mezi metody výběru a rozvoje zaměstnanců. Pokud podnik nemá s realizací výběru pracovníků pomocí metody AC žádné zkušenosti, je dobré začít spolupracovat s poradenskou či konzultační firmou. Zabrání se tak negativnímu vnímání nepropracované metody, jak samotnými účastníky, tak hodnotiteli a výsledky budou validní (Motag, 2002; Kyrianová, Gruber, 2006).

3.4.2 Přípravná fáze

Tato fáze je jednou z nejdůležitějších etap celého AC. Je nutné shrnout představu managementu o dané pozici a definovat kritéria pro úspěšný výkon práce. Dalším krokem je komprimace těchto představ a vyjádření požadované úrovně např. na škálové hodnotě. Poté je možné přejít k samotné operacionalizaci – definování a převod kritérií a požadavků na metody výběru. Na základě operacionalizace se bude sestavovat program AC (Hroník, 2002; Kyrianová, Gruber, 2006; Vaculík, 2010).

V případě využití poradenské nebo konzultační firmy je důležitá komunikace. Je potřeba sestavit vhodný hodnotící tým, není možné, aby jedna osoba realizovala AC a zároveň hodnotila kandidáty. Organizace AC většinou zůstává v kompetenci personálního oddělení, které musí zajistit prostory, termíny, občerstvení a zvaní kandidátů (Kyrianová, Gruber, 2006).

V kompetenci dodavatelské firmy (poradenská nebo konzultační firma) zůstává zajištění materiálů pro případové studie nebo týmové práce (Kyrianová, Gruber, 2006).

Tato fáze je bezesporu časově náročná, protože před samotnou realizací AC se provádí další administrativní úkony např. vystavení inzerátu, sběr odpovědí, selekce životopisů apod. Následující tabulka zobrazuje odhad termínů pro konkrétní úkony.

Tabulka 3: Odhad termínů

Krok přípravy	Čistý čas realizace	Reálný čas
vytvoření, odsouhlasení a vydání inzerátu	1 hodina	1 týden
čas na přijímání odpovědí kandidátů	2 týdny	2 týdny
čas na předvýběr podle životopisů (50 CV)	2 hodiny	2 dny (v podstatě se ale prolínají s čekací lhůtou)
čas na předvýběr po telefonu a zvaní na AC	2 dny	1 týden
předstih, se kterým musíte pozvat kandidáty na AC	2 týdny	ideálně 2 týdny, ale zvládneme to i s týdenním předstihem

Zdroj: Kyrianová, Gruber, 2006, str. 27.

Jak již bylo zmíněno, v této fázi dochází i k sestavení týmu hodnotitelů. Ideální tým je složen z interních a externích pozorovatelů, aby se vhodně doplňovala znalost prostředí a nezávislý pohled.

Role v AC rozděluje Kyrianová a Gruber (2006) následovně:

- Moderátor – člověk, který AC sám vede, vysvětlí průběh, zodpoví případné dotazy a zadává instrukce k modelovým situacím a týmovým hrám. Je zodpovědný za celý projekt a kontroluje dodržování časového harmonogramu, ale díky tomu není schopen dostatečně hodnotit.
- Manažer – zadavatel, člověk, který si vybírá své podřízené, tvoří image firmy a má rozhodovací pravomoc.
- Kandidát – člověk, na kterého se celé AC zaměřuje. Je neustále pozorován a hodnocen, protože i z maličkostí se usuzuje na globální rysy osobnosti.

- Hodnotitelé – jsou všichni, kromě kandidáta včetně moderátora. Hodnotitelé musí být důkladně proškoleni, ideálně by měli mít psychologické vzdělání a dostatečnou praxi.

3.4.3 Realizační fáze

Realizační fáze je zpětnou vazbou přípravné fázi, zde se ukáže, zda vše proběhlo tak, jak mělo. Tato fáze je logicky časově nejkratší, ale organizačně nejnáročnější. Je nutné shromáždit všechny účastníky najednou na jedno místo a efektivně řešit případné problémy, které by mohly narušit plynulý chod AC. AC se skládá z představení kandidátů, modelových situací, přestávek a závěrečného zhodnocení jak ze strany hodnotitelů, tak ze strany kandidátů (Montag, 2002; Kyrianová, Gruber, 2006; Kocianová, 2010).

Realizační doba AC je různá, může být jeden den, ale může být i vícedenní. Místo konání nemusí vždy být v prostorách podniku, může se realizovat např. u dodavatele. V případě vícedenního outdoorového AC je potřeba zajistit ubytování, čímž se zvedají celkové náklady na AC (Hroník, 2006; Kyrianová, Gruber, 2006).

Podle pozice, kterou se snažíme obsadit a požadavků, které by kandidát měl splňovat, vybíráme techniky a modelové situace, které zařadíme do programu AC. Podrobný popis programu a modelových situací je uveden v kapitole 3.5 Program AC.

3.4.4 Vyhodnocovací fáze

Probíhá po ukončení AC, pokud možno bez jakýchkoli odkladů, aby nedocházelo ke zkreslení informací a opomíjení důležitých poznatků. V této fázi se shromažďují informace od hodnotitelů a cílem je tyto poznatky a informace zkompletovat, roztrždit a analyzovat. U některých pozorovaných charakteristik je vhodné použít bodové nebo škálové hodnocení (kvantitativní přístup), jindy je lepší použít slovní vyjádření (kvalitativní přístup). Výsledkem je posouzení všech charakteristik u každého kandidáta, porovnání kandidátů s „ideálním profilem“ a srovnání kandidátů mezi sebou (Montag, 2002; Hroník, 2006; Kyrianová, Gruber, 2006).

Tato fáze bývá pro hodnotitele náročná, je nutné určit si pravidla, podle kterých se bude při sestavování výstupu postupovat. Existují dva způsoby: hodnotit kandidáta po kandidátovi, nebo vyhodnocovat po disciplínách, které obsahovalo AC. Toto jednání probíhá formou diskuse na základě poznatků hodnotitelů a výsledkem je skupina

zamítnutých kandidátů a skupina kandidátů, k nimž se bude vypracovávat písemná zpráva (Kyrianová, Gruber, 2006).

3.4.5 Zpětná vazba účastníkům

V této fázi se dozvíme, jak byl kandidát hodnocen s využitím psychodiagnostiky. Zpětná vazba může být určena jen pro zadavatele nebo pro zadavatele a uchazeče. V realizační fázi je zmíněno závěrečné zhodnocení, již v tomto okamžiku dostává uchazeč první zpětnou vazbu a prostor pro otázky.

Výstup z AC se vypracovává v písemné podobě do 7 dní od ukončení AC. Konečné rozhodnutí předává kandidátům AC zástupce útvaru lidských zdrojů, který byl na AC přítomen – obvykle v roli moderátora. Rozhodnutí v důstojné formě je třeba předat do 10 dnů. Úspěšného uchazeče stačí telefonicky kontaktovat a domluvit se na další postupu (Montag, 2002; Hroník, 2006).

3.4.6 Použití výsledků v praxi

Tato fáze se uplatňuje pouze u rozvojové metody AC, tedy DC. Výsledky by měli být projednány individuálně s každým účastníkem. Důležité je s účastníkem probrat jeho silné a slabé stránky a vyvolat v něm aktivitu a zájem podílet se sám na osobním rozvoji. Ideální je uzavřít písemnou dohodu např. plán osobního rozvoje, individuální vzdělávací plán apod. Tato dohoda musí obsahovat jasné a věcné body, zásady nezbytné kontroly a případné sankce za nesplnění za nedodržení. Důležitá je také motivace účastníka, je užitečné mu nabídnout po splnění dohody nějakou významnou výhodu např. platový nebo kariérní posun, účast na projektu, stáž apod. (Montag, 2002).

3.5 Program AC

Program AC v případě externího dodavatele sestavuje konzultant poradenské společnosti ve spolupráci s personalistou. V případě interního AC sestavuje program personalista a psycholog společně s manažerem útvaru, pro který se hledá nový zaměstnanec. Podle charakteru obsazované pozice se odvíjí délka a struktura AC. Jakou modelovou situací zvolit závisí na tom, jaké znalosti a dovednosti jsou potřeba pro výkon práce na obsazované pozici. Modelové situace se používají proto, aby se projevilo chování kandidátů, aby kandidáti o tomto chování pouze neuvažovali (Vaculík, 2010).

V úvodu AC je třeba přivítat kandidáty, vysvětlit jim účel AC, seznámit je s programem a představit hodnotitele. Vhodné je začít AC některou z technik představení kandidátů. Toto celé je práce moderátora, který se podílel na sestavení programu AC (Kocianová, 2010). Po úvodním představení je vhodné zvolit výkonové testy a až poté zařadit modelové situace. Pro udržení pozornosti kandidátů je dobré metody střídat. V závěru se dává prostor pro vyplnění dotazníků nebo vedení individuálních rozhovorů.

Dále jsou uvedeny druhy testů a modelových situací, ve kterých se ověřují znalosti, vědomosti, dovednosti nebo psychické vlastnosti kandidátů.

3.5.1 Psychodiagnostické metody

Jedná se o metodu, která ověřuje znalosti a dovednosti kandidátů prostřednictvím testů. Výhodou je, že výsledky jsou přesné, rychle vyhodnocené a dávají nám možnost zjistit aktuální úroveň dovedností. Nevýhodou je, že nezachycují individuální rozpoložení testovaného kandidáta a bývají časově náročné na vytvoření. Kandidát nemá možnost individuálně odpovídat, musí se přiklánět k nabízeným možnostem. Tyto metody by měly být v AC zahrnuty pouze jako doplňující metody, neměly by tvořit podstatu celého AC.

Hroník (2002) představuje čtyři psychodiagnostické testy.

- **Výkonové testy** - zahrnují testy inteligence a testy speciálních schopností a jiných psychických funkcí. Příkladem výkonového testu je Ravenův test – test inteligence.
- **Osobnostní dotazníky** – jsou založeny na subjektivních výpovědích uchazečů o jejich pocitech, vlastnostech, zájmech, postojích nebo způsobech reagování na různé situace. Příkladem je Gordonův osobnostní profil, který je orientován především do pracovní psychologie.
- **Projektivní testy** – jsou založeny na odhalení skutečného jednání, kdy dochází k vyjádření psychických rozpoložení, které jsou často potlačovány. Výsledky přináší informace o jedinečnosti osobnosti a její dynamice. Příkladem projektivního testu je Test volby barev a tvarů - Lüscherův test.
- **Sociometrie** – tato metoda ukazuje sebezpozorování a umožňuje pohled na druhé zevnitř. Jedná se o pohled účastníků na sebe. Sociometrie spadá do sociologických metod. Příkladem sociometrie je úkol s názvem Expedice na Mars. Kandidáti AC musí individuálně sestavit tým, který uskuteční cestu

na Mars a zdárně se vrátí. Každý kandidát má určit, koho by zvolil jako vůdce, od něhož se očekává, že bude mít autoritu, bude respektován a schopen se správně rozhodnout a motivovat druhé. Dále musí zvolit technika, který vyřeší všechny technické problémy a nominovat posledního člena posádky, bez něhož, by se výprava nemohla uskutečnit. Též je nutné zvolit, koho by kandidát nedoporučil na pozici vůdce ani technika (Hroník, 2002; Vaculík, 2010).

3.5.2 Individuální modelové situace

Cílem těchto modelových situací je hodnotit kandidáta jako individuální osobnost. Pozornost je zaměřená na jeho způsob myšlení, posuzuje se charakter, vyjadřování a hodnotí se míra nabytých vědomostí a dovedností. Mezi nejběžnější individuální modelové situace patří řízený rozhovor, prezentace, hraní rolí, zkouška tvůrčích schopností a improvizace, případová studie a zkouška zručnosti (Hroník, 2002; Vaculík, 2010).

Řízený rozhovor

Obvykle se koná v závěru AC a jeho hlavním účelem je zjistit a doplnit chybějící poznatky o kandidátovi, které nebylo možné zjistit jinou metodou, např. z oblasti zájmů, postojů a motivace. Dále je smyslem rozhovoru poskytnout zpětnou vazbu a dát prostor kandidátovi. Důležité je komunikovat citlivě a empaticky (Montag, 2002).

Prezentace

Jedná se o situaci, kde má kandidát za úkol prezentovat jiným lidem svůj názor, či návrh řešení. Tato metoda je zaměřená na komunikační dovednosti, získávání a udržení pozornosti, srozumitelnost předávání informací, schopnost zodpovědět nahodilé otázky, ale i rozložení časové dotace (Vaculík, 2010).

Hraní rolí

Smyslem hraní rolí je sledování vztahových kompetencí. Sleduje se schopnost vést rozhovor a směřovat ho k určitému cíli, interpersonální citlivost, asertivita, schopnost budovat vztahy, koučovat nebo umět naslouchat (Vaculík, 2010).

Kandidát vede rozhovor s jedním z hodnotitelů, který obvykle hraje roli podřízeného, zákazníka, kolegy nebo nadřízeného. Situace jsou různé – kandidát v roli

nadřazeného většinou řeší konfliktní situaci s podřízeným. V roli podřízeného může jít o reakci na kritiku nebo umění přesvědčit (Montag, 2002).

Zkouška tvůrčích schopností a improvizace

Využití těchto cvičení je vhodné pro kreativní pracovní pozici, např. v oblasti umění, marketingu apod. Tyto modelové situace se běžně nepoužívají.

Případová studie

Cílem této modelové situace je komplexní posouzení měkkých a tvrdých dovedností kandidáta. Kandidát dostane písemné zadání a má odpovědět na několik otázek. Hodnotí se úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost analyzovat problém, hledat řešení a prověřit ho (Montag, 2002; Vaculík, 2002).

Zkouška zručnosti

Zkouška zručnosti se využívá v případě, když nemá kandidát žádnou nebo minimální praxi a hlásí se na pozici, která vyžaduje tuto dovednost (Hroník, 2002).

Skupinové modelové situace

Skupinové modelové situace umožňují sledovat kandidáty při plnění úkolu, kde je potřebná práce ve skupině. Za skupinové modelové situace se považují ty, kterých se účastní alespoň 2 kandidáti, kteří mají zadaný úkol. Příkladem skupinové modelové situace je úkol s názvem Let balónem (Hroník, 2002).

Let balónem

Situace modeluje chování pod tlakem, v krizi, ve stresu a je emočně náročná. Ve své podstatě je nutné někoho vyloučit ze skupiny a nalézt pro to důvod, který je ospravedlněn cílem. Sleduje se, jak je kdo iniciativní, zaměřený na úkol, předvídavý a organizační.

Zadání úkolu je dopravit přes obtížně přístupný terén životně důležité léky pro komunitu, která je odříznuta od světa. Kandidáti si nejprve sami určí role, které budou během letu zastávat a přispívat k jeho zdárnému průběhu. Po vzletnutí se však změní

povětrnostní podmínky a moderátor oznámí, že je potřeba přistát a jednoho z posádky vysadit, aby bylo možné pokračovat v letu. Úkolem kandidátů je dohodnout se, kdo bude vysazen. Po vysazení člena posádky se pokračuje v letu, ale povětrnostní podmínky se opět změň. Nyní je třeba vysadit další dva členy posádky.

Tato modelová situace trvá asi 15 minut, proto je zapotřebí zkušeného pozorovatele – moderátora, který citlivě reaguje na aktuální dění a vstupuje do děje. Zároveň je důležitá účast minimálně dvou nanejvýše zkušených hodnotitelů, kteří jsou schopni ihned identifikovat různé psychologické obrany. Nutné je zohlednit vůdce skupiny, způsob, jakým spolu navzájem kandidáti komunikují, reakci vysazených členů posádky a práci pod časovým tlakem (Hroník, 2002).

Při skupinové modelové situaci může snadno dojít ke konfliktu. Pokud je ve skupině kandidátů někdo konfliktní a snaží se prosadit svou vůli, najde se často ve skupině někdo, kdo se ho snaží „srovnat“. Takové týmové hry bývají silně ovlivněné a špatně se hodnotí (Kyrianová, Gruber, 2006).

4 Vlastní výsledky práce

Praktická část této bakalářské práce obsahuje informace získané z rozhovorů se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace Československé obchodní banky, a.s. a s manažery, kteří se často AC účastní, pozorováním výběrových řízení prováděných metodou Assessment Centre a na základě obecných informací o společnosti dostupných z veřejných zdrojů. V této části práce budu používat termín KBC Group a Skupina KBC, které jsou totožné a další pojem recruiter, který je oficiálním názvem pracovní pozice náboráře.

4.1 Charakteristika společnosti

Obchodní firma: Československá obchodní banka, a. s.

Datum zápisu: 21. prosince 1964

Sídlo: Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 15057

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 5 855 040,- Kč

Předmět podnikání: Společnost je oprávněna vykonávat následující činnosti:

- a) přijímání vkladů od veřejnosti;
- b) poskytování úvěrů;
- c) investování do cenných papírů a vlastní účet;
- d) finanční pronájem (finanční leasing);
- e) platební styk a zúčtování;
- f) vydávání a správa platebních prostředků;
- g) poskytování záruk;
- h) otvírání akreditivů;
- i) obstarávání inkasa;
- j) poskytování všech investičních služeb ve smyslu zvláštního zákona;
- k) vydávání hypotečních zástavních listů;
- l) finanční makléřství;
- m) výkon funkce depozitáře;
- n) směnářská činnost (nákup devizových prostředků);
- o) poskytování bankovních informací;

- p) obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se zlatem;
- q) pronájem bezpečnostních schránek;
- r) činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými v písm. a) - q) a
- s) činnosti vykonávané pro jiného, pokud souvisejí se zajištěním provozu společnosti a provozu jiných bank, finančních institucí a podnik pomocných bankovních služeb, nad nimiž společnost vykonává kontrolu (Obchodní rejstřík – online).

Československá obchodní banka, a. s. (dále jen ČSOB) je dceřinou společností KBC Bank NV, která je vlastněná jediným vlastníkem KBC Group NV se sídlem v Bruselu v Belgii. ČSOB na území České republiky působí jako univerzální banka.

V roce 1964 byla ČSOB založena státem jako banka poskytující služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací na československém trhu. Svou činnost ČSOB rozšířila pro nové podnikatelské subjekty a fyzické osoby až po roce 1989. V červnu roku 1999 byla ČSOB privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je dceřinou společností bankopojišťovací skupiny KBC Group. V roce 2000 převzala ČSOB Investiční a poštovní banku (IPB). ČSOB působila na českém a slovenském trhu do konce roku 2007; slovenská pobočka ČSOB byla transformována do samostatné právnické osoby k 1. lednu 2008. KBC Group své aktivity na klíčových trzích uspořádala do tří obchodních divizí – Belgie, Česká republika a Mezinárodní trhy. K tomuto uspořádání došlo 1. ledna 2013 (O ČSOB a skupině – online).

V současné době se ČSOB věnuje všem klientským segmentům a poskytuje své služby fyzickým osobám, malým a středním podnikům, korporátním i institucionálním klientům. V retailovém bankovníctví v České republice nabízí klientům širokou škálu produktů a služeb pod základními obchodními značkami – ČSOB (pobočky), Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty). Klienti jsou v České republice obsluhováni na 317 pobočkách ČSOB (Informace uveřejňované podle vyhlášky ČNB č. 163/2014 k 30. 9. 2015 – online).

4.1.1 Skupina KBC

Majoritním vlastníkem ČSOB se v roce 1999 stala belgická KBC Bank, která je součástí KBC Group. KBC Group je integrovanou bankopojišťovací skupinou, která má

tradičně silnou tržní pozici v Belgii a cílí především na klientelu v oblasti fyzických osob, privátního bankovníctví, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Skupina působí primárně na svých domácích trzích v Belgii, v České republice, na Slovensku, v Bulharsku a Maďarsku, ale také v Irsku a v omezené míře v několika dalších zemích světa. KBC Group na konci roku 2014 na svých pěti domácích trzích a v Irsku obsluhovala zhruba 10 milionů klientů a zaměstnávala cca 36 tisíc zaměstnanců - přepočtený stav (O skupině KBC – online).

Oficiálním názvem skupiny KBC je KBC Group NV, která vznikla 2. 3. 2005 odsouhlasením fúze dvou společností, Algemene Maatschappij voor Nijverheidskrediet NV (zkráceně Almanij) a KBC Bank and Insurance Holding Company NV. Důsledkem této fúze zanikla společnost Almanij a společnost KBC Bank and Insurance Holding dostala nový název KBC Group NV.

4.1.2 Skupina ČSOB

Finanční skupinu ČSOB tvoří banka a další společnosti, s nimiž je banka spojená. Do této skupiny patří strategické společnosti, které jsou přímo či nepřímo ovládané ČSOB, případně KBC, a nabízejí finanční služby. Jsou jimi Hypoteční banka, Českomoravská stavební spořitelna, ČSOB Pojišťovna, ČSOB Leasing, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Factoring, ČSOB Asset Management a skupina Patria. Díky těmto společnostem skupina ČSOB rozšiřuje své produktové portfolio. Další produkty a služby, které ČSOB poskytuje, jsou financování potřeb spojených s bydlením (hypotéky a půjčky ze stavebního spoření), pojistné produkty, penzijní fondy, produkty kolektivního investování a správa aktiv, specializované služby (leasing a factoring) a služby spojené s obchodováním s akcemi na finančních trzích (O ČSOB a skupině – online).

4.1.3 Organizační struktura ČSOB

Orgány společnosti ČSOB jsou valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. Statutárním orgánem ČSOB je představenstvo, které je tvořeno šesti vedoucími zaměstnanci. Předsedou představenstva a zároveň generálním ředitelem divize pro Českou republiku je od 2. 5. 2014 John Arthur Hollows. V této funkci po 21 letech vystřídal Ing. Pavla Kavánka, který v současnosti zastává funkci předsedy Dozorčí rady (Správa a řízení ČSOB – online).

Organizační struktura ČSOB k 1. lednu 2016 je součástí Přílohy č. 1.

4.2 Proces náboru nového zaměstnance

Každý náborový proces začíná poptávkou od manažera oddělení Náboru a HR komunikace a směřuje k recruiterovi, jehož úkolem je obsadit pozici. Recruiter zpracuje požadavky na obsazovanou pozici a v případě potřeby požádá o doplnění informací manažera. Základními kritérii jsou kvalifikace, schopnosti, dovednosti, úroveň vzdělání a termín nástupu. Jakmile má recruiter k dispozici všechny potřebné informace o pozici a má jasně specifikované požadavky na kandidáta, inzeruje pozici v interním systému (vnitřní výběrové řízení – interní rotace) nebo na internetových stránkách ČSOB či veřejných portálech (externí výběrové řízení – noví zaměstnanci). Celý tento proces by neměl trvat déle než dva dny. Recruiter se s manažerem dohodne na formě výběrového řízení. Pro jednodušší analýzu náborového procesu je zvoleno získávání kandidátů z externích zdrojů – přijetí nového zaměstnance na obchodní pozici.

Pozice se inzeruje zpravidla čtrnáct dní, během kterých uchazeči zasílají své životopisy spolu s motivačními dopisy do ČSOB. Dalším procesem, který logicky navazuje, je prvotní screening (preselekcce) na základě zaslaných životopisů. Porovnávají se hard skills a předchozí zkušenosti kandidátů s kritérii obsazované pozice. Recruiter vybere kandidáty, kteří nejlépe splňují požadavky a jejich životopisy s komentáři a doporučením zašle manažerovi ke schválení. Následující krok je velmi důležitý, protože dochází k prvnímu přímému kontaktu s uchazeči formou telefonického předvýběru. Pokud je kandidátů na obsazovanou pozici příliš mnoho a je obtížné prvotním screeningem na základě zaslaných životopisů získat užší výběr nebo je potřeba kandidáty otestovat, jsou kandidáti požádáni o vyplnění odborného testu nebo videodotazník. Ten má prověřit uchazečovu osobnost, schopnost sebereprezentace a může prověřit např. i jazykové dovednosti. Doporučený časový horizont pro tento proces jsou čtyři dny.

Následně jsou kandidátům rozeslány pozvánky se základními informacemi o výběrovém řízení formou AC, s místem, datem a délkou konání. K výběrovému řízení jsou pozváni i manažer budoucího zaměstnance a ředitel mikroregionu, jehož součástí je pobočka, která obsazuje pozici

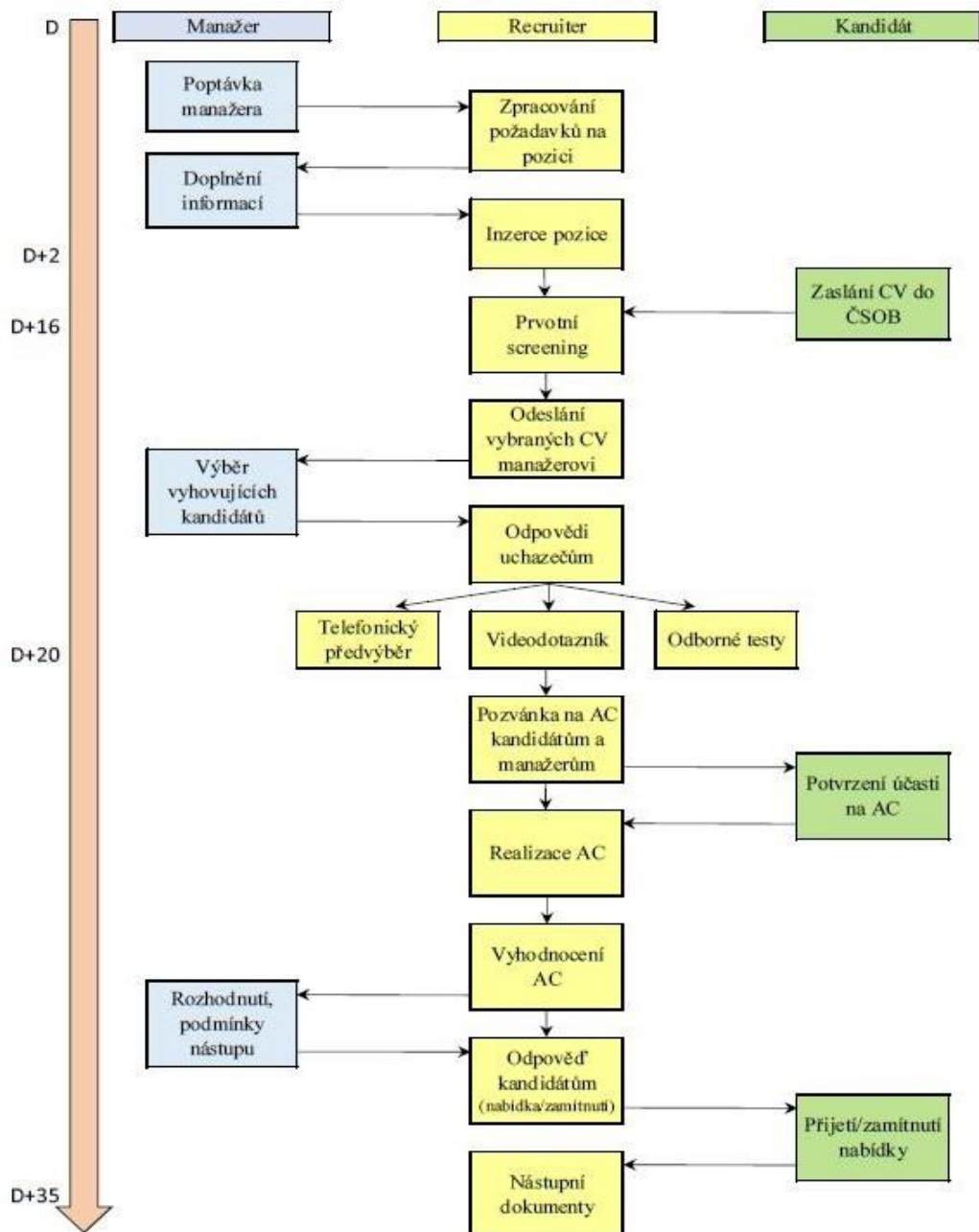
Poté se přechází k samotné realizaci AC. Časová dotace na AC je jeden den, dle účasti kandidátů, jejich aktivity a rychlosti plnění úkolů.

Po AC se hodnotitelé s recruiterem dohodnou o výběru vhodného kandidáta a úkolem recruitera je o výsledku AC informovat manažera, který určí podmínky nástupu

nového zaměstnance. O výsledku AC je nutné informovat i kandidáty. Neúspěšným kandidátům je odesláno rozhodnutí o zamítnutí a úspěšní kandidáti jsou osloveni s nabídkou.

Následující schéma přehledně zobrazuje aktivity manažera, recruitera a kandidáta v náborovém procesu.

Obrázek 3: Náborový proces



Zdroj: Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace.

4.3 Assessment center

V ČSOB je metoda výběru zaměstnanců formou Assessment Centre vhodná na obchodní pozice, proto budou sledovány obchodní AC. Nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců v ČSOB je výběrový pohovor, který je také součástí AC. Díky metodě AC lze lépe kandidáty testovat, srovnávat, zjistit jejich osobnostní charakteristiky nebo predikovat jejich úspěšnost na pracovní pozici. Kandidáti při této výběrové metodě musejí kooperovat a hodnotitelé AC si mohou lépe vytvořit představu o týmovosti jednotlivých uchazečů.

Tato kapitola vychází z přímého pozorování obchodních AC a z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace.

4.3.1 Organizace AC

Recruiter ve spolupráci s manažerem definují náplň AC dle kompetencí, které bude nutno testovat. Od těchto požadavků se bude odvíjet délka AC, podoba modelových situací a jejich počet, skladba písemných úkolů (případová studie, prezentace) nebo diagnostika (testy, dotazníky). Na obchodní AC na pozici Klientského pracovníka se doporučuje maximálně 10 uchazečů. Ideální počet uchazečů je 6 - 8, aby hodnotitelé byli schopni věnovat každému kandidátovi patřičnou pozornost. Každému AC předchází důkladná preselektce, jejímž cílem je oslovit kandidáty, kteří se jeví jako vhodní kandidáti na obsazovanou pozici, aby AC bylo efektivní a zkrácené. Preselektce se zaměřuje především na motivaci kandidáta, jeho finanční očekávání a představu o pozici.

Na AC je potřeba zajistit místnost, ve které se výběrové řízení uskuteční, zajistit podpůrné materiály, dostatečný počet psacích potřeb, životopisy kandidátů, záznamové archy a občerstvení.

4.3.2 Realizace AC

Průběh AC má na starosti recruiter, který zároveň celým AC provede jak kandidáty, tak manažery, kteří si vybírají nové zaměstnance. Aby se manažeři mohli správně rozhodnout, musí je recruiter seznámit s programem celého AC a vysvětlit jim, kterou aktivitou je sledována jaká konkrétní dovednost či kompetence. Úkolem recruitera je i seznámit hodnotitele se záznamovými archy, které obsahují číselné škály u každé sledované dovednosti.

Úvod AC

AC začíná prvním osobním kontaktem s kandidáty (např. vyzvednutí na recepci). Již v této fázi lze získat zajímavé doplňující informace ke kandidátům. Důležité je vytvořit pozitivní atmosféru a uvolnit případnou tezi kandidátů např. drobným rozhovorem o kandidátově cestě. Oficiální zahájení AC přichází ve chvíli, kdy jsou všichni účastníci a manažeři na místě. Úvodního slova se ujímá recruiter, přivítá všechny účastníky na výběrovém řízení, představí uchazečům manažery včetně jejich pozice a útvaru, ve kterém pracují. Recruiter představí i sebe a svou roli v AC. Zároveň je potřeba v krátkosti představit i pozici.

V další fázi přistoupí recruiter k představení pravidel AC jako jsou např. vypnuté mobilní telefony, kde naleznou kandidáti občerstvení a sociální zařízení a formu oslovování a zachycení jména na stojací vizitky. Dále kandidáty seznámí s obsahem materiálů, které budou uchazeče provádět celým AC. Materiály obsahují zadání modelových situací, je v nich prostor pro osobní přípravu kandidátů a případné komentáře a obsahují i Souhlas se zpracováním osobních údajů a Čestné prohlášení, které kandidáti podepisují. Poté recruiter představí obsah AC, aby si kandidáti mohli vytvořit představu o aktivitách, kterými se budou zabývat.

V závěru je nutné zmínit časový rozsah, ověřit si, zda všichni počítají s plánovaným koncem AC a eventuálně vymezit pauzu na oběd. Důležitou součástí úvodu je dát kandidátům prostor pro dotazy a zdůraznit potřebu, aby kandidáti všemu porozuměli, aby mohli podat co nejlepší výkon.

Vedení AC

Vedení AC je úkolem recruitera. Provádí kandidáty a manažery programem tak, aby byli neustále v obraze a věděli, co bude následovat. Recruiter by měl být schopen časového odhadu, měl by znát pozici, kterou obsazuje a všechny modelové situace AC. Jeho role v AC je sparringpartner pro kandidáty při hraní scének a tím zajišťuje rovné podmínky pro všechny. Poznatky o kandidátech si zapisuje do záznamového archu, aby byl schopen podat manažerům věcné a jasné hodnocení. Recruiter je aktivní a vstupuje do dění a snaží se neverbální komunikací (úsměvem, příkyvováním) podporovat kandidáty v hovoru, ale také je znervóznit nebo rozzlobit. Cílem je, aby kandidát měl dojem, že AC bylo náročné, ale příjemné s rovnými podmínkami pro všechny.

Jádro AC se skládá z několika aktivit. Prvním úkolem je představení kandidátů. Tento úkol je poměrně obtížný, protože vyžaduje sebezprezentaci a většina lidí má problém mluvit o sobě a vyzdvihnout své přednosti, a proto se uchazeči představují pomocí třetí osoby.

Zadání pro představení:

Představte si, že jste zkušený pracovník personální agentury a snažíte se obsadit pozici Klientského pracovníka. Máte vybraného jednoho kandidáta a chcete jej prezentovat manažerům, do jejichž týmu se hlásí. Manažeři od Vás obdrželi životopis kandidáta a nyní je chcete přesvědčit o vhodnosti tohoto člověka na danou pozici. Za osobu kandidáta si dosadíte sebe. Promyslete si, jak kandidáta popíšete, aby manažery zaujal, co je pro kandidáta charakteristické, jaké má vlastnosti, co umí a jaká je jeho motivace k získání pozice. Na přípravu máte 5 minut a na samotnou prezentaci budete mít rovněž 5 minut.

Během představování si manažeři a recruiter zaznamenávají do archu zajímavosti, které na sebe kandidát prozradil, hledají motivaci kandidáta, hodnotí, jak efektivně využívá kandidát čas, který je určen pro jeho prezentaci nebo zda postupuje systematicky.

Po představení většinou následuje týmová práce, která je jednou z nejnáročnějších situací z hlediska hodnocení, protože je potřeba hodnotit více kandidátů současně. Pokud se AC účastní více kandidátů, je vhodné zvážit, zda kandidáty nerozdělit na dvě menší skupiny jdoucí po sobě. Recruiter projde s kandidáty zadání práce, vymezí časovou dotaci na individuální přípravu, která je zpravidla 5 - 10 minut a poskytne kandidátům prostor pro dotazy. Každý kandidát si připraví svůj individuální návrh řešení situace a úkolem týmu je shodnout se na konkrétním výstupu a poté jej prezentovat. Mezi kandidáty proběhne diskuse, která dává hodnotitelům prostor ke sledování aktivity kandidátů, jejich schopnosti spolupracovat, naslouchat, vyjádřit svůj názor, organizovat nebo směřovat k cíli. Na diskusi recruiter vymezí časovou dotaci 10 - 30 minut a 2 minuty před koncem kandidáty upozorní. Po uplynutí doby na diskusi dostanou kandidáti 5 minut na prezentaci závěru, na kterém se shodli. Tato prezentace může být doplněna otázkami hodnotitelů, např. *Proč jste se pro toto řešení rozhodli a z jakého důvodu si myslíte, že je toto řešení správné?* Po ukončení týmové práce se doporučuje nechat kandidáty vystoupit z rolí a provést krátkou reflexi. Kandidáti na čistý papír mohou napsat hodnocení práce týmu a vlastního výkonu. Hodnotit se doporučuje jako známkami ve škole, které mohou být

doplněny o komentář obsahující důvod zvolené známky. Recruiter si listy papíru vybere, nahlas je přečte a eventuálně kandidátům položí doplňující otázky.

Zadání týmové práce:

Nejdříve budete mít 5 - 7 minut na to, abyste si přečetl/a zadání a připravil/a Vaše vlastní individuální řešení situace. Poté budete pracovat v týmu a Vaším úkolem bude dospět během 15 minut ke společnému týmovému řešení.

Představte si, že jste všichni zaměstnanci ČSOB (pozice Klientský pracovník) na stejné pobočce. Právě jste se vrátili z porady, kde jste dostali úkol. Máte připravit akci pro oslovení studentů jako potenciálních klientů banky. Všechny záležitosti kolem této akce jsou ponechány jenom na Vás. Spolu s úkolem jste dostali pouze termín (akci je třeba provést nejpozději do 1 měsíce) a příslib potřebných finančních prostředků.

Navrhněte konkrétní místo, způsob provedení akce, vydefinujte přípravné kroky, které budou potřeba a rozdělte si ve skupině role a dílčí úkoly tak, aby akce byla úspěšně zajištěna v požadovaném termínu.

Další aktivitou jsou individuální modelové situace, kterých může být v AC zastoupeno více a roste s náročností obsazované pozice a potřebou mapovat více oblastí dovedností. Modelové situace mají různý obsah, ale většinou souvisí s výkonem práce. U obchodních AC na pozici Klientského pracovníka se provádí obchodní rozhovor, jehož cílem je zjistit, jak kandidát dokáže pracovat s atmosférou, zda zjišťuje potřeby klienta, aktivně naslouchá, komunikuje a jakým způsobem udržuje s klientem kontakt. Do role klienta s u obchodního rozhovoru staví recruiter, od něhož se očekává, že dobře zná zadání modelové situace a pokud si kandidát v nějaké oblasti neví rady, recruiter se ho snaží posunout v rozhovoru dál. Na začátku rozhovoru recruiter vymezí časovou dotaci a po uplynutí času rozhovor ukončí. Dále se přechází k reflexi, kdy recruiter vyzve kandidáta, aby svůj výkon ohodnotil. Poté pokládá kandidátovi otevřené otázky, např. co bylo cílem pro obchodní jednání nebo co by kandidát příště udělal jinak.

Zadání obchodního rozhovoru:

Nyní Vás čeká telefonický rozhovor a následně obchodní jednání mezi zákazníkem a Vámi v roli obchodníka/prodejce. Rozhovor se odehrává v agentuře na zážitky. Před cvičením budete mít 5 minut na přípravu. Samotný rozhovor je limitován 10 minutami.

Situace:

Nedávno jste nastoupil/a po dlouhém hledání práce jako prodejce do agentury, která se zabývá prodejem zážitků na míru. Agentura má již dlouholetou tradici, má své vybudované jméno, ale na trhu se stále objevuje více podobných agentur, které drží krok a šlapou Vám na paty. Klienti využívají především objednání přes internet, ale Vaším úkolem je nejen administrativa spojená s vyřízením objednávek, ale především aktivní prodej na pobočce. Musíte plnit měsíční prodej, z něhož Vám plynou provize. Váš předchůdce příliš nedbal na vyřizování emailových dotazů a aktualizaci databáze klientů, nyní je na Vás, abyste zavolal/a klientovi, který Vám posílal před měsícem dotaz ohledně zážitku.

Cíl:

Pokuste se sjednat s klientem schůzku a na ní mu prodat jeden ze zážitků. K modelové situaci využijte přiložený katalog. Parametry, které jsou v něm uvedené, nelze měnit.

Poslední aktivitou AC jsou individuální rozhovory, při kterých je potřeba zjistit např. finanční očekávání kandidáta nebo termín nástupu do zaměstnání. Při těchto rozhovorech se také recruiter může kandidátů doptat na dosud nezmapované oblasti dovedností, popřípadě doplnit a ověřit informace a hypotézy. Podkladem pro tento rozhovor je výstupy z aktivit AC. Cílem je zaměřit se na oblasti, která vzbuzují nejasnosti nebo pochybnosti. Na závěru individuálního rozhovoru je vhodné poskytnout kandidátům prostor pro dotazy. Tyto otázky pomáhají dokreslit obraz o kandidátovi.

Závěr AC

Způsobů jak zakončit AC je více. Závěr může proběhnout hromadně na samotném konci programu AC, nebo před poslední aktivitou a to z časových důvodů, aby kandidáti mohli postupně odcházet. A poslední možností je podat závěrečné informace každému kandidátovi zvlášť na závěr individuálního rozhovoru. Tato část AC má kandidátům dát informaci o pokračování výběrového řízení, např. zda se bude konat další kolo výběrového řízení, kdy dostanou informaci o úspěchu či neúspěchu ve výběrovém řízení nebo jakým způsobem s nimi bude ČSOB v kontaktu. Recruiter se také s kandidáty rozloučí a poděkuje jim za účast na AC.

4.3.3 Hodnotitelská diskuse

Diskuse hodnotitelů je poslední částí celého AC. Tato diskuse probíhá po odchodu kandidátů a poskytuje příležitost pro debatu nad jednotlivými kandidáty. Diskusi opět moderuje recruiter a vyzývá jednotlivé členy ke sdílení hodnocení a poznatků, které si hodnotitelé zapsali do záznamových archů. Pro přehlednější a ucelenější pohled na uchazeče, může recruiter informace zapisovat na flipchart. Úkolem recruitera je nejen nashromáždit názory, ale i oddělit relevantní od nerelevantních. Recruiter pokládá otevřené otázky, např. *Co vás vede k závěru, že kandidát není týmový hráč? Kde to bylo patrné?*. Výsledkem této diskuse je zvolení vhodného kandidáta.

5 Zhodnocení metody AC a návrhy na zlepšení

5.1 Zhodnocení metody AC

Zhodnocení výběrové metody Assessment Centre bylo provedeno na základě přímého pozorování průběhu AC a polostrukturovaných rozhovorů s manažery, kteří se AC často účastní. Zhodnocení bylo zaměřeno na následující oblasti:

- doba trvání AC;
- struktura AC a
- užitečnost AC.

Z přímého pozorování průběhu AC lze usoudit, že čas strávený na AC byl adekvátní, časové dotace na jednotlivé aktivity se dodržovaly a předpokládaná doba ukončení AC vždy byla dodržena. Na základě osobních rozhovorů s manažery lze taktéž usoudit, že délka trvání AC je v pořádku a vždy došlo k dodržení předpokládaného ukončení AC.

Struktura AC z pohledu přímého pozorování byla vyhovující. Aktivity na sebe logicky navazovaly, takže nedocházelo k nedorozumění nebo k nepochopení situace. Recruiter vždy úkol dobře vysvětlil a případně zodpověděl dotazy kandidátů. Bylo ale zjištěno, že informace k popisu obsahu práce nebyly vždy dostačující nebo kompletní. Ke stejnému výsledku se došlo i při rozhovoru s manažery, kteří taktéž považují za nedostatek podrobnější popis obsahu práce obsazované pozice.

Poslední oblastí, na kterou bylo zhodnocení metody zaměřeno byla užitečnost AC. Z pozorování bylo dospěno k závěru, že AC při obsazování obchodních pozic je velmi užitečné, protože dokáže kandidáty prověřit ve více dovednostech a porovnat kandidáty mezi sebou. Tato metoda je užitečná nejen pro výběr vhodného kandidáta, ale je užitečná i pro kandidáty samotné, protože si lépe uvědomí, ve kterých oblastech jsou slabší a mají příležitost zjistit, jak se při výběrovém řízení chovají jiní lidé. Z pohledu manažerů je taktéž AC užitečnou metodou a nejvíce vyzdvihují výhodu porovnání více kandidátů najednou v jeden den vzhledem k jejich časové vytíženosti.

5.2 Návrhy na zlepšení

Důkladnější preselektce kandidátů

První návrh na zlepšení se týká důkladnější preselektce kandidátů. Kvalitnější výběr kandidátů, kteří budou pozváni na AC, může snížit počet realizovaných AC a ušetřit tak finance i čas. Důkladnější preselektci je vhodné zajistit telefonickým předvýběrem, konkrétně dotazem na představu o pracovní náplni, aby nedocházelo k mylným představám kandidátů o pozici a finanční očekávání, aby se vyselektovala skupina kandidátů s finanční představou odpovídající dané pozici. Důkladnější preselektci by mohli provádět brigádníci, kteří by na základě zaslaných životopis vyloučili z výběrového řízení kandidáty, kteří nesplňují hard skills na obsazovanou pozici. Recruiter by pro brigádníky vytvořil dokument s požadavky, podle kterého by brigádníci prováděli preselektci a telefonický předvýběr.

Zvýšení informovanosti o pracovní pozici během AC

Dalším návrhem na zlepšení je podrobné seznámení kandidátů s pracovní pozicí v průběhu AC a sdělení, že aktivity, které jsou na programu AC, většinou korespondují s obsahem práce obsazované pozice. Kandidát si tak bude moci lépe vytvořit představu o náplni práce a na základě těchto aktivit se rozhodnout, zda by chtěl tuto práci vykonávat. Pro lepší informovanost doporučuji, aby pracovní pozici představoval vždy manažer, pod kterým bude nový zaměstnanec pracovat, sdělí tak kandidátům své očekávání. Manažer by měl kandidátům sdělit hlavní náplň práce, měl by zdůraznit, že se jedná o obchodní pozici a popsat běžný pracovní den zaměstnance.

Sloučení více AC

Třetím návrhem na zlepšení je sloučení např. dvou AC na stejnou pozici ve stejné lokalitě. Podmínkou je účast obou manažerů poboček, tím by se zároveň ještě více zvýšila objektivita AC, protože by se zvýšili o jednoho počet hodnotitelů. Mezi uchazeči může být více vhodných kandidátů. Tento návrh na zlepšení by přinesl jak časovou tak finanční úsporu. Na jedno AC by recruiter pozval běžný počet kandidátů a oba manažery a AC by probíhalo standartní formou.

Zpětná vazba

Posledním návrhem na zlepšení je zavedení zpětné vazby formou dotazníků pro všechny kandidáty AC. Získají se tím cenné informace, které mohou posloužit k zefektivňování celého náborového procesu. Názory kandidátů na průběh AC i celý náborový proces jsou východiskem pro další rozvoj. Dotazníky by měly obsahovat otázky na aplikaci, přes kterou se kandidáti do výběrového řízení hlásí např.: *Bylo pro Vás přihlášení do výběrového řízení obtížné?* Další otázky by se týkaly samotného AC např.: *Byla pro Vás délka AC adekvátní? Jak hodnotíte prostředí a průběh AC? Měli jste vždy všechny potřebné informace? Bylo pro Vás AC obtížné? Byli jste spokojeni s organizací AC? Bylo pro Vás AC přínosné? Pomohlo Vám představení pozice k ucelení představy o náplni práce? Jak jste se cítili na výběrovém řízení?* Dotazníky by kandidáti vyplňovali po skončení AC.

6 Závěr

Kvalitní zaměstnanci jsou pro podnik nenahraditelní, proto je důležité nepodceňovat náborový proces, věnovat mu pozornost a provádět ho kvalitně a efektivně. Recruitment (nábor zaměstnanců) má na starosti oddělení Náboru a HR komunikace a je jeho stěžejní činností. Důležité je zvolit správnou výběrovou metodu. Stále oblíbenější a využívanější se stává metoda Assessment Centre, která kombinuje více aktivit a umožňuje tak testování více uchazečů a dovedností najednou.

Metoda Assessment Centre má nejvyšší validitu a její největším přínosem je poskytnutí komplexního přehledu o kandidátech. Předností této metody je také schopnost zhodnocení měkkých dovedností kandidátů a to i těch, které jsou při klasickém výběrovém pohovoru jen těžko měřitelné a vyžadují kooperaci s jinými lidmi. Další výhodou této metody je její objektivita, která je zajištěna účastí více hodnotitelů a v průběhu AC si na kandidáty tvoří názor více lidí a v závěru se tyto názory porovnávají a zdůvodňují. Tím lze potvrdit stejnou domněnku či vyloučit nesprávný úsudek hodnotitele. Tato metoda s sebou nese i určité nevýhody oproti jiným, jednodušším, výběrovým řízením a to, že je finančně a časově náročnější.

Analýza procesu náboru nového zaměstnance poskytla základ pro ucelenou představu činností oddělení Náboru a HR komunikace, které zaštiťuje nábor nových zaměstnanců a realizuje výběrovou metodu Assessment Centre. Na základě pozorování výběrových řízení metodou Assessment Centre na obchodní pozice a rozhovorů se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace a manažery, kteří se často AC účastní, došlo k popisu a zhodnocení této metody.

Návrhy na zlepšení metody AC vychází z výsledků zhodnocení metody AC na základě přímého pozorování a osobních rozhovorů s manažery. První návrh vychází z pozorování a je zaměřen na důkladnější preselekcii, která by měla zajistit kvalitnější výběr kandidátů zvaných na AC a snížení počtu realizovaných AC. Dalším návrhem na zlepšení je zvýšit informovanost o pracovní pozici v průběhu AC. Tento návrh se opírá o rozhovory s manažery a taktéž přímé pozorování AC. Sloučení více AC nese výhody pro manažery, kteří potřebují do svého týmu nové zaměstnance. Jelikož se na výběrovém řízení setkají s dalším manažerem, mohou se poradit o vhodnosti výběru kandidáta a je zajištěna větší objektivita. To není jedinou výhodou sloučení AC. Kromě toho se tím sníží i finanční a časové náklady na AC. Posledním návrhem na zlepšení je zavedení zpětné

vazby formou dotazníků pro kandidáty. Díky těmto dotazníkům mohou zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace získat nové podněty a cenné informace k dalšímu rozvoji.

ČSOB v posledních 3 letech náborový proces zdokonalila a obohatila jej o další metodu preselektce kandidátů – videodotazníky, které ale zatím využívá při obsazování vybraných pozic. Na závěr lze konstatovat, že ČSOB věnuje náboru zaměstnanců velkou pozornost, metodu AC využívá správně a snaží se jí zdokonalovat, aby byla co nejvíce efektivní.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, ix, 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

FOOT, Margaret, Milan GALVAS a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Business books. ISBN 8072265156.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. Praha: ČZU v Praze, 138 s. ISBN 978-80-213-695-0.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA group, 2002, xii, 370 s. Kariéra. ISBN 80-86517-20-9.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 141 s. Management praxe. ISBN 80-86851-29-x.

LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha, HZ Systém, 1997, 148 s., ISBN: 80-86009-19-x.

MONTAG, Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002, 92 s. ISBN 80-7310-004-5.

ROBBINS, Stephen P a Gary DESSLER. *Organizational behavior and Personnel/human resources management*. Needham Heights, MA: Ginn Press, 1993, 749 p. ISBN 0536584397.

SCOTT SNELL, George Bohlander. *Managing human resources*. 16th ed. Mason, Ohio: South-Western, 2013. ISBN 9781111532826.ture.

STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Vyd. 1. Praha: VOX, 2004, iv, 122 s. Management (VOX). ISBN 80-86324-43-5.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

WOODRUFFE, Charles. *Development and assessment centres: identifying and assessing competence*. [3rd ed.]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2000. ISBN 0852928521.

7.2 Internetové zdroje

O ČSOB a skupině [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-csob-a-skupine>.

O skupině KBC [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/o-skupine-kbc>.

Průvodce personální psychologii [online]. [cit. 2015-08-30]. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html.

Správa a řízení ČSOB [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/o-csob/o-csob-a-kbc/sprava-a-rizeni-csob>.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <http://www.justice.cz>.

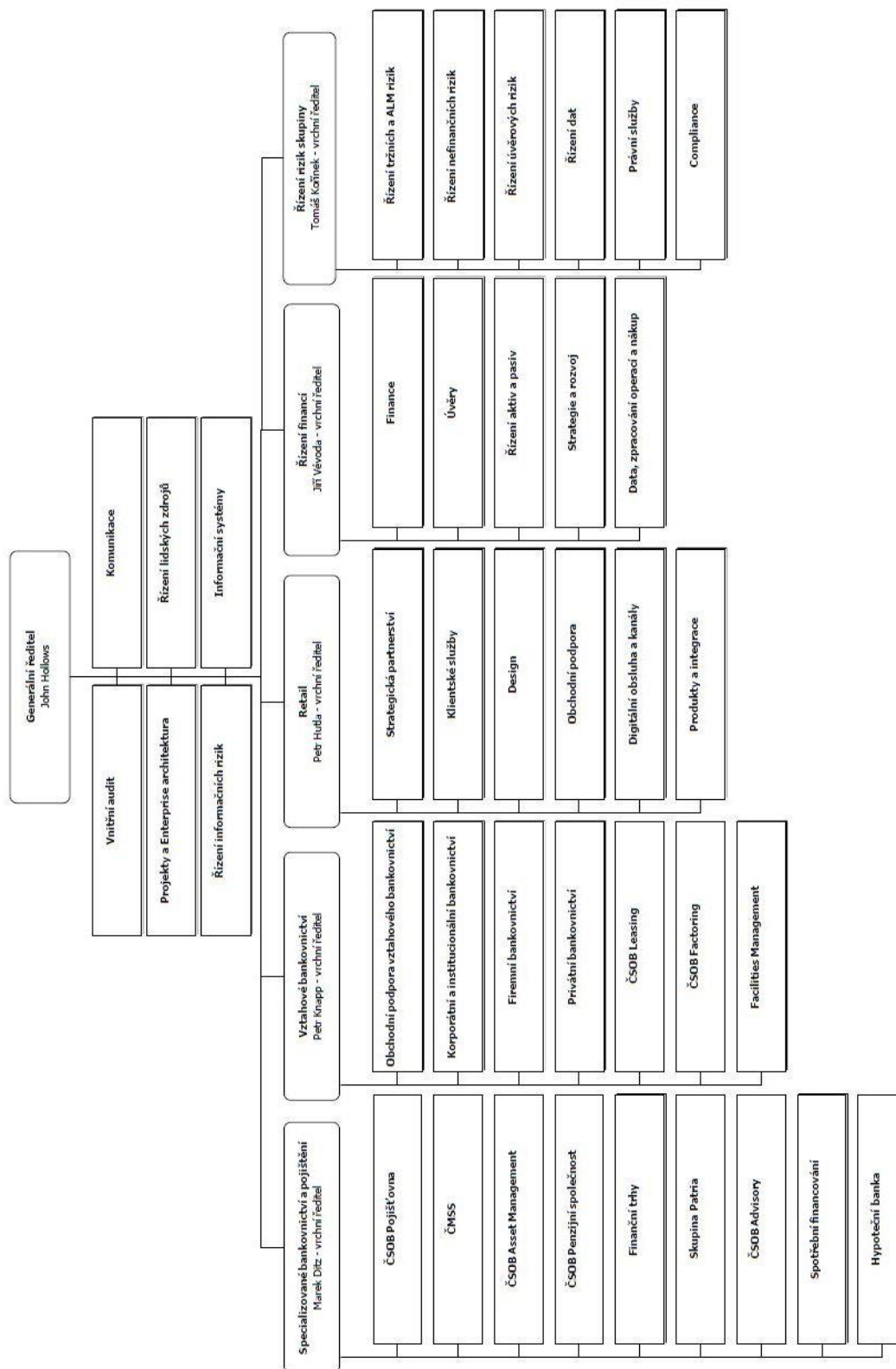
Vznik KBC Group NV: 03.03.2005 - Informační povinnost - vnitřní informace: vznik KBC Group NV. ČSOB [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/444804/vznik-kbc-group-nv-050303.pdf>.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB k 1. lednu 2016	I
Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikaceII	
Příloha č. 3: Polostrukturovaný rozhovor s manažery	III

Příloha č. 1: Organizační struktura ČSOB k 1. lednu 2016



Zdroj: *Organizační struktura ČSOB*: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/279706/csob-organizacni-schema.pdf> ke dni 2016-02-10.

Příloha č. 2: Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci oddělení Náboru a HR komunikace

1. Jak probíhá náborový proces v ČSOB?
2. Kdo je odpovědný za nábor nových zaměstnanců?
3. Jak se inzerují volné pozice?
4. Jak probíhá preselekce kandidátů?
2. Jaké činnosti v rámci výběrového procesu vykonává recruiter?
3. Jak velké jsou časové dotace na jednotlivé procesy náboru?
4. Jaké formy výběrového řízení se v ČSOB provádí?
5. Kdo realizuje AC?
6. Jak probíhá AC?

Příloha č. 3: Polostrukturovaný rozhovor s manažery

1. Jak vnímáte délku AC, které většinou trvá celý den? Je tento čas pro Vás adekvátní?
2. Jak hodnotíte strukturu AC v zavedeném pořadí – úvod, představení pozice a hodnotitelů, představení kandidátů, týmový úkol, prodejní rozhovor, individuální rozhovor a závěr?
3. Je pro Vás výběrové řízení formou AC užitečné a proč?