

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

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

**Bc. Jana Ruzhová**

© 2017 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jana Ruzhová

Provoz a ekonomika

Název práce

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

Název anglicky

**Assessment Centre as a Staff Selecting Method**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové 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: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 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.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- 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.
- 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.
- MONTAG, P. Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- 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**

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 11. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců v podniku" 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 použitých zdrojů 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 21.11.2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za návrhy na zlepšení, které mi doporučila. Dále bych ráda poděkovala týmu náborových specialistů ve společnosti, o které je vypracována tato diplomová práce.

# Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců v podniku

## Souhrn

Tato práce je zaměřena na metodu Assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců ve společnosti RED. Hlavním cílem je na základě analýzy zhodnotit kvalitu využití Assessment centra při výběru zaměstnanců v podmínkách společnosti RED. Technikami sběru dat bylo pozorování a polostrukturovaný rozhovor. Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část agreguje teoretická východiska pro tvorbu vlastní práce. Praktická část obsahuje základní charakteristiku společnosti RED, pozorování Assessment centra při výběru zaměstnanců na určitou pozici, polostrukturovaný rozhovor s náborovou specialistkou společnosti RED a determinování zjištěných výsledků. Na základě výsledků jsou navržena nápravná opatření. Vybraným návrhem je rozšíření Assessment centra o další úkol nebo poskytování konkrétní zpětné vazby neúspěšným kandidátům.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, výběrové řízení, získávání zaměstnanců, Assessment centrum, nábor, výběrové metody, personalistika

# **Assessment centre as a Staff Selecting Method**

## **Summary**

The thesis is focused on method Assessment Centre in a recruitment process in a selected company RED. A main goal is a quality evaluation of Assessment Centre in the RED company. A technique of a data collection are an observation and a semi-structured interview. The diploma thesis is divorced into two parts, a theoretical and a practical part. The first part contains theoretical backgrounds for a research. The second part is focused on elementary characteristics of the selected company, an observation of an Assessment Centre during a recruitment process in the selected company, a semi-structured interview with a recruitment specialist and a determination of detected results. On the base of the results are recommended corrective measures, for example to extend the Assessment Centre by another task or to give to unsuccessful candidates an individual feedback.

**Keywords:** Human resources management, Selection procedure, Recruitment, Assessment Centre, Selection Methods



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů v čase.....	15
3.2 Proces náboru zaměstnanců .....	17
3.2.1 Analýza a plánování pracovních míst.....	17
3.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců .....	19
3.3 Assessment centrum.....	22
3.3.1 Využití Assessment centra.....	24
3.3.2 Činnosti Assessment centra .....	26
3.3.3 Hodnocení uchazečů .....	27
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>29</b>
4.1 Základní charakteristika ve společnosti RED .....	29
4.2 Řízení lidských zdrojů.....	33
4.2.1 Nábor nových zaměstnanců .....	34
4.2.2 Používané systémy společností.....	36
4.2.3 Metoda Assessment centrum .....	36
4.3 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou .....	37
4.4 Data pořízená při pozorování .....	39
4.4.1 Přípravná fáze .....	39
4.4.2 Realizace Assessment centra .....	42
Týmový úkol.....	43
Individuální úkol.....	49
Výsledky Assessment centra .....	56
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>57</b>
5.1 Zhodnocení výsledků .....	57
5.2 Návrhy ke zlepšení.....	59
<b>6 Závěr.....</b>	<b>65</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>67</b>

<b>8 Přílohy .....</b>	<b>70</b>
8.1 Příloha 1 – Inzerát na pozici Specialista osobní péče .....	I
8.2 Příloha 2 – Rozvaha .....	II
8.3 Příloha 3 – Výkaz zisku a ztráty .....	III
8.4 Příloha 4 – Návrh Pokynů pro účastníky – úkol č. 3 .....	IV
8.5 Příloha 5 – Návrh Pokynů pro hodnotitele – úkol č. 3 .....	VI
8.6 Příloha 6 – Úprava Obrázku 5 o dodání jednotek do zadání.....	VIII

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Míra nezaměstnanosti 2000-2017 v % .....	21
Obrázek 2 – Validita Assessment centra .....	22
Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti .....	32
Obrázek 4 – Hodnotící škála.....	47
Obrázek 5 - Příloha zadání týmového úkolu – Výkonnostní cíle call centra za 1. čtvrtletí .....	47

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Harmonogram tvorby diplomové práce.....	13
Tabulka 2 – Náklady na obsazení pracovního místa v librách v roce 2015 .....	20
Tabulka 3 – Základní údaje o společnosti RED .....	29
Tabulka 4 – Harmonogram Assessment centra .....	41
Tabulka 5 – Rozdělení účastníků dle pozorovatelů .....	42
Tabulka 6 – Zadání týmového úkolu – Úvodní informace .....	44
Tabulka 7 – Zadání týmového úkolu .....	44
Tabulka 8 – Zadání týmového úkolu – Emaily v příloze .....	45
Tabulka 9 – Příloha zadání týmového úkolu – Výsledky zákaznického průzkumu.....	46
Tabulka 10 – Příloha k zadání týmového úkolu – Automatická telefonní nabídka.....	48
Tabulka 11 – Hodnotící škála .....	49
Tabulka 12 – Základní charakteristiky zákazníka/zákaznice .....	50
Tabulka 13 – Zadání individuálního úkolu.....	52
Tabulka 14 – Příloha zadání individuálního úkolu - Historie účtu zákazníka.....	54
Tabulka 15 – Příloha zadání individuálního úkolu – Rozpis vyúčtování .....	55
Tabulka 16 – Časový harmonogram úkolu ověřujícího znalosti MS Office .....	62

# 1 Úvod

Najít vhodného zaměstnance pro práci i schopného integrace do firemní kultury byl pro společnosti odjakživa složitý úkol. Zaměstnavatel je nucen se rozhodnout během omezeného časového úseku z informací, které má dostupné. Tím se jednoduše stane omyl, který výrazně zvyšuje náklady společnosti. Vhodný zaměstnanec naopak přináší firmě vysoký užitek. Proto je potřeba vybrat nejefektivnější možnou metodu výběru zaměstnanců.

Mezi metody výběru patří nejrůznější postupy. Může se jednat o analýzu životopisu, která zkoumá faktická data, formát nebo kreativitu životopisu. Další výběrovou metodou je rozhovor. Personalisté také mohou využít reference, které sám uchazeč zveřejní nebo které získají personalisté konexemi. Pro výběr zaměstnanců se aplikuje také široká škála psychodiagnostických testů, které mohou determinovat výkonnost, schopnosti nebo znalosti. Výkonnostní testy se zaměřují na inteligenci, paměť, kreativitu, vědomosti nebo zkoušky verbální komunikace. Jedna z využívaných metod testů osobnosti je projektivní metoda, kdy např. z kreseb uchazečů psychologové odhadují dle předem určené hodnotící škály osobnostní rysy. Stále oblíbenější metodou, která může shrnout všechny uvedené výběrové metody, je Assessment centrum, na kterou je zaměřena tato diplomová práce.

Výběrová metoda Assessment centrum je vhodná pro hodnocení mnoha osobnostních charakteristik uchazečů. Jejím hlavním znakem je účast několika potenciálních zaměstnanců ve stejný okamžik, kteří podstupují týmové i individuální úkoly. Každého uchazeče při realizaci úkolu pozoruje několik hodnotitelů, kteří se zaměřují na předem určené prvky chování odvozených od požadavků na obsazovanou pozici. Metoda je vhodná pro výběr zaměstnanců, kteří potřebují disponovat komunikačními dovednostmi, empatií a dalšími interpersonálními kompetencemi. Samotné Assessment centrum bez předchozích příprav a závěrečného oznámení výsledků trvá minimálně jeden den. V závěrečné fázi Assessment centra jsou účastníci ohodnoceni a seřazeni dle úspěšnosti. Nejvhodnější kandidát dostane pracovní nabídku a jejím přijetím proces nábora končí. Po ukončení nábora je potřeba zanalyzovat průběh, délku a úspěšnost procesu.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit využití Assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců ve společnosti RED, která je reálnou společností s fiktivním názvem. U zjištěných nedostatků budou navržena vhodná opatření.

Dílčí cíle jsou:

- Shromáždit teoretická východiska, která budou využita pro seznámení se s problematikou, pochopení zkoumaného procesu a pro objektivní zhodnocení pozorovaného Assessment centra.
- Charakterizovat společnost RED.
- Popsat Assessment centrum při výběru pracovníků na obsazovanou pozici na základě pozorování ve společnosti RED.
- Realizovat polostrukturovaný rozhovor s náborovým specialistou zaměstnaným ve společnosti RED.
- Zhodnotit výsledky pozorování, porovnat je s teoretickými předpoklady a v případě nedostatků navrhnout stávajícím zaměstnancům společnosti RED příslušná opatření.

### **2.2 Metodika**

Na základě explicitního stanovení hlavních a dílčích cílů byla určena metodika, která byla použita pro tvorbu diplomové práce. V první řadě byla vybrána vhodná společnost, na které bude možné zkoumat téma práce. Hlavním předpokladem byly zkušenosti s realizací Assessment centra při výběru zaměstnanců. Pro tyto účely byla vybrána reálná společnost, která si nepřeje být konkrétně jmenována, proto bude v diplomové práci zastoupena fiktivním názvem RED. Při tvorbě této práce bylo postupováno dle harmonogramu, který byl vytvořen na základě dílčích cílů uvedených v kapitole 2.1. Cíl práce. Časový harmonogram reflektuje Tabulka 1.

**Tabulka 1 – Harmonogram tvorby diplomové práce**

<b>Začátek</b>	<b>Konec</b>	<b>Popis</b>
2016/5	2017/5	Shromáždění teoretických východisek
2017/6	2017/6	Realizace polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti RED
2017/7	2017/8	Vytvoření charakteristiky společnosti RED
2017/9	2017/9	Účast na Assessment centru ve společnosti RED
2017/9	2017/11	Agregace dat z průběhu Assessment centra ve společnosti RED
2017/11	2017/11	Vyhodnocení výsledků a navržení vhodných opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

Práce je selektována do dvou hlavních částí, teoretických podkladů a vlastní práce. První část tvoří podkladovou, informační základnu pro vlastní práci a druhá část je věnována vlastnímu výzkumu, který se zaměřuje na Assessment centrum jako nástroj při výběru nových zaměstnanců.

V první části práce v kapitole 3 Teoretická východiska byla primárně agregována a nastudována data související s tématem. Tyto teoretické podklady pro vlastní práci jsou uvedeny v první části. Informace jsou čerpány z literárních a internetových zdrojů v českém a anglickém jazyce, jejichž výčet je uveden na konci práce v kapitole 7 Seznam použitých zdrojů.

Práce analyzuje výběr zaměstnanců pomocí metody Assessment centrum reálné společnosti, která si nepřeje být konkrétně jmenována. Pro účely této práce bude používán fiktivní název společnosti - RED. Konkrétní elementární charakteristiky společnosti jsou uvedeny v kapitole 4.1.

Podklady pro tvorbu vlastní práce byly získány z internetových zdrojů a interních materiálů společnosti RED. Signifikantní fakta o náboru nových zaměstnanců ve spojitosti s Assessment centrem ve společnosti byla získána z jednoho polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou náboru společnosti RED. Dotazující měl předem připravené otázky, které dle průběhu rozhovoru rozšiřoval o aditivní dotazy. Celkem bylo položeno 11 otázek, 8 otázek bylo strukturovaných, 3 otázky byly doplněny dotazujícím v závislosti na odpovědi na předchozí otázku. Doplnující otázky jsou konkrétně otázky uvedené pod číslem 3, 6 a 8. Dotazovaný věděl o setkání ohledně rozhovoru a jeho tématu dva týdny v předstihu.

V rámci rozhovoru byl domluven konkrétní termín, kdy se autorka práce zúčastní Assessment centra jako pozorovatelka.

Další data pro analýzu výběrové metody Assessment centra byla získána kvalitativním výzkumem, který byl proveden především základní empirickou metodou, pozorováním. Pozorování probíhalo osobně, skrytě, přímo a nestrukturovaně. Autorka této práce byla osobně přítomna při procesu výběru zaměstnanců pomocí Assessment centra ve společnosti RED jako pasivní pozorovatelka, aktivně nezasahovala do procesu výběru. Assessment centrum probíhalo dle běžných postupů, pozorující byla v roli personalistky. Jednalo se o uměle vytvořenou situaci, ale nebyla vytvořena pro účely zkoumání, nýbrž pro standartní výběr nového zaměstnance do společnosti RED. O pozorování nebyl informován nikdo ze zúčastněných kromě jedné hodnotící osoby. Byly použity technické pomůcky jako časoměřič, poznámkový blok a psací potřeby. Informace zjištěné při pozorování jsou uvedeny v kapitole 4.4. Data pořízená při pozorování.

Následně byly vybrané parametry pozorování Assessment centra ve společnosti RED a polostrukturovaného rozhovoru porovnány s doporučeními uvedenými v teoretických východiscích. Nejsignifikantnější výsledky zhodnocující pozorování a polostrukturovaný rozhovor jsou uvedeny na konci práce v kapitole 5 Výsledky a diskuze. Na základě zjištěných výsledků vlastní práce byly určeny nedostatky.

Na základě nedostatků vyplývajících ze zhodnocení pozorování a polostrukturovaného rozhovoru byla navržena možná opatření na zlepšení. Konkrétní opatření jsou uvedena v kapitole 5.2. Návrhy na zlepšení. Obsahují také předpokládané náklady, pokud by došlo k implementaci do Assessment centra nebo obecně do společnosti RED. Navržená opatření budou sdělena společnosti RED jako zpětná vazba doporučená ke zvýšení efektivity metody Assessment centra a dalších procesů ve společnosti.

### 3 Teoretická východiska

V první části práce jsou uvedeny teoretické podklady pro pochopení problematiky vlastní práce, které reflektují aktuálně dostupné informace i tématu především z literárních zdrojů. Teoretická východiska jsou exaktně deklarována v kapitolách 3.1 Řízení lidských zdrojů včetně historického podtextu, 3.2 Proces náboru zaměstnanců zaměřující se na analýzu, plánování, získávání a výběr zaměstnanců a 3.3 Assessment centrum popisující využití, činnosti a hodnocení zkoumané výběrové metody.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Definici pojmu řízení lidských zdrojů lze vyjádřit jako „...*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ (Armstrong, 2015, s. 48). Člověk je v teorii řízení lidských zdrojů považován více za aktivum než za náklad. Pojem řízení lidských zdrojů vzešel z personálního řízení. Využívá se od 80. let. Oproti personálnímu řízení je komplexnější, důležitější pro plánování strategie podniku. Zabývá se v podstatě stejnými problematikami, ale je více využíván v souladu s podnikovou strategií vrcholového managementu. Odpovědnost za správné řízení lidských zdrojů je nesena liniiovými manažery. V pojetí řízení lidí je nejdůležitější předpoklad ke konkurenční výhodě schopná a loajální pracovní síla. Hlavní myšlenkou je upřednostňovat týmovou práci, silnou motivaci pracovníků, větší kompetence pracovníků, méně podřízených na jednoho manažera atd. S většími kompetencemi oblasti řízení lidí se také zvyšují požadavky na schopnosti personalistů. Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou rozlišovány na úrovni středních a velkých podniků (Kociánová, 2010, s. 11). Postavení lidských zdrojů se v čase měnilo. Vývoj odvětví je uveden v kapitole 3.1.1.

Pojem řízení lidských zdrojů vzešel z personálního řízení. Využívá se od 80. let. Oproti personálnímu řízení je komplexnější, důležitější pro plánování strategie podniku. Zabývá se v podstatě stejnými problematikami, ale je více využíván v souladu s podnikovou strategií vrcholového managementu. Odpovědnost za správné řízení lidských zdrojů je nesena liniiovými manažery. V očích tohoto pojetí řízení lidí je nejdůležitější předpoklad ke konkurenční výhodě schopná a loajální pracovní síla. Hlavní myšlenkou je upřednostňovat týmové práce, silnou motivaci pracovníků, větší kompetence pracovníků, méně podřízených na jednoho manažera atd. S většími kompetencemi oblasti řízení lidí se také zvyšují požadavky na schopnosti personalistů. Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou



rozlišovány na úrovni středních a velkých podniků (Kociánová, 2010, s. 11). Postavení lidských zdrojů se v čase měnilo. Vývoj odvětví je uveden v kapitole 3.1.1.

### 3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů v čase

Řízení lidských zdrojů s postupem času konvergovalo v závislosti na dané ekonomické a sociální situaci. Obecně lze říci, že v čase posiluje svoje pravomoci a je stále více využíváno. Pojem lidské zdroje byl poprvé zmíněn v roce 1966 Dennisem Bakkem, americkým vědcem, který je zastáncem myšlenky sociální odpovědnosti. Je často diskutován odborníky, protože řadí člověka mezi výrobní faktory stejně jako materiál, kapitál, techniku, půdu aj. I přesto je tento pojem nejpoužívanější v oblasti vědy i managementu. Za zakladatele personalistiky jsou považováni američtí vědci Michael Beer a Charles Fombrun (Armstrong, 2015, s. 46). Kociánová (2010, s. 12) datuje počátky podnikové politiky zabývající se zaměstnanci přibližně na 2. polovinu 19. století. Období od této doby do současnosti bývá v literatuře děleno na tři základní etapy. Nejdříve se jednalo o péči o pracovníky, druhá etapa se nazývala personální řízení a nyní se souhrn těchto činností nazývá řízení lidských zdrojů

Projevy prvotních příznaků změn v jednání se zaměstnanci byla kolektivní hnutí za vyjednávání pracovních podmínek při práci. V návaznosti na požadavky byla po určité době upravena legislativa, aby se zlepšily podmínky práce. Reakcí zaměstnavatelů bylo vytvoření prvních oddělení, zabývajících se péčí o pracovníky. Za první pracovníci tohoto oddělení bývá označována Mary Wood, která se v roce 1896 stala v americkém podniku Rowntree odbornicí na péči o zdraví žen a dětí (Kociánová, 2010, s. 10). Armstrong (2015, s. 46) považuje za počátky řízení lidských zdrojů až 1. světovou válku, kde byli pověřeni pracovníci péčí o zaměstnance v muničních továrnách.

Významným vědcem zabývajícím se problematikou zvýšení efektivity při práci byl George Elton Mayo, který v letech 1924–1934 vypracoval studii dnes známou jako Hawthorský experiment. Oproti prvotní hypotéze, že technické podmínky mají vliv na efektivitu práce (př. osvětlení, teplota), vyšlo najevo, že zvýšení efektivity práce má psychologické příčiny (Gavora, 2010, s. 34). Kociánová (2010, s. 10) doplňuje, že charakteristické pro tuto etapu je nízká významnost personálních útvarů a že jejich úkolem bylo především řešení administrativních požadavků, které byly považovány za povinnosti státu, ne zvýšení efektivity práce zaměstnanců.

Od 40. do 70. let 20. století rostly personálním útvarům pravomoci. Mezi nejdůležitější úkoly útvaru začala patřit podpora při náboru pracovníků, zaškolování, strategie odměňování, řešení pracovních podmínek, zvyšování motivace pracovníků a komunikace s odbory. Spolu s pokrokem se do oblasti personálního řízení dostaly kompetence ve vytváření koncepcí sociální politiky, vznik metod určující návody k chování k zaměstnancům. Pracovníci personálních útvarů získávají a následně jsou i požadovány vyšší specializované vzdělání. Personální útvary se objevovaly hlavně u významných podniků se zaměřením na expanzi, které potřebovaly kvalifikované pracovní síly. Podniky brzy zjistily, že nejlepší konkurenční výhodou je schopný kolektiv pracovníků. I přesto měla personální podpora charakter spíše operativního řízení (Kociánová, 2010, s. 11).

V posledních 40 letech se odvětví zaměřující se na lidské zdroje stalo jedním ze základních sektorů společností. Ve velkých firmách je členěno na další útvary, které spravují jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Jedním z nich je útvar zabývající se na proces náboru zaměstnanců.

## **3.2 Proces náboru zaměstnanců**

Tato práce se zaměřuje na výběrovou metodu procesu náboru zaměstnanců. Proto poskytuje detailní teoretické podklady pouze pro tuto jedinečnou činnost ze škály činností oddělení lidských zdrojů. Proces náboru se skládá ze dvou hlavních fází: analýzy pracovních míst a získávání a výběru zaměstnanců. Tato kapitola podrobně popisuje jednotlivé fáze.

V nejširším slova smyslu obsahuje fáze procesu náboru dle O'Meara a Petzalla (2013, s. 11) osobní rozhovor, psychometrické testy, Assessment centrum, kontrolu referencí, zdravotní prohlídku, zaškolení, nabídku práce, úvod do pracovní pozice a feedback hodnotící úspěšnost náboru.

### **3.2.1 Analýza a plánování pracovních míst**

Před samým začátkem reálného náboru je nutné zanalyzovat okolnosti, ve kterých se obsazované pracovní místo nachází, aby se zbytečně nezvyšovaly náklady při výběru zaměstnanců. Rashmi (2010, s. 12) popisuje analýzu pracovního místa jako sběr informací o povinnostech, zodpovědnostech, nezbytných dovednostech, nutných výstupech a pracovním prostředí daného pracovního místa. Jedná se o základní popis zásadních procesů prováděné na pozici vedoucím k efektivním výsledkům práce, které se nepoužívají pouze v procesu náboru, ale také při posuzování výsledků, vzdělávání a výzkumu nebo zvyšování

úrovně (zdraví, bezpečnost). Tento popis pracovní pozice bývá označován jako tzv. Job Description a definován jako souhrn všech dílčích úkolů, povinností, cílů, standardů a okolností související s danou pozicí (spolupracovníci, předměty používané k pracovní činnosti, vztahy s ostatními pozicemi atd.). Job Description by měl existovat fyzicky a být pravidelně aktualizovaný. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 79) hlavním východiskem pro vytvoření Job Description je souhrnné zpracování dokumentu, který obsahuje informace o požadovaných nárocích na uchazeče, které jsou vytvářeny dle popisu pracovního místa, požadavků na kvalifikaci, schopnosti a rozvojový potenciál.

Nezanedbatelným faktorem ovlivňujícím možnosti hledání nového zaměstnance jsou také náklady, které mohou být vynaloženy na shromáždění optimálního množství uchazečů. Cowling s Mailerem (1998, s. 53) považují při přípravě před obsazením pozice za nutnou analýzu pracovního místa, požadavky, které musí zaměstnanec splnit při výkonu své práce, a možnosti osobního rozvoje.

Plánování pracovních míst zahrnuje zanalyzování počtu volných pracovních míst dle jednotlivých druhů pracovních pozic v návaznosti na určené pracovní cíle. Každé pracovní místo by mělo být obsazeno vhodným kandidátem. Lze vypočítat ukazatel tzv. Yield Ratio, který determinuje účinnost výběrového procesu. Vypočítá se jako poměr kvalitních uchazečů, kteří postoupili do dalšího kola výběrového řízení, a těmi, kteří se na pozici přihlásili. Tento postup lze také provést dílčími procesy, kdy se jednotliví kandidáti rozdělí dle zdrojů, a ukazatel poté zobrazuje efektivitu náborového procesu dle zdrojů.

Na konci této fáze je vytvořena pracovní nabídka. Inzerát je první kontakt kandidáta se společností, proto by měl být vystižen ve designu a kultuře společnosti, jak se chce společnost prezentovat. Nepůsobí jen na potenciální kandidáty, ale také na stakeholdery společnosti. Kromě formy je důležité zvolit správné médium, prostory a dobu zveřejnění inzerátu. Měl by být navržen tak, aby si kandidáti přáli pro společnost pracovat, i kdyby byli právě zaměstnání. Klíčem je kreativita. Je nutné, aby byl inzerát pravdivý, aby nepoškodil pověst společnosti. Mezi jednotlivými inzeráty na jednotlivé pozice by měla být zřejmá spojitost (forma textu, design atd.). O co nejvyšší počet přihlášených relevantních kandidátů se stará útvar Recruitment Marketing, který využívá běžné kanály marketingové komunikace k propagaci nabízené pozice (Rashmi, 2010, s. 42).

### 3.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců lze definovat jako činnosti spojené s vyhledáváním, oslovováním a rozhodováním o výběru lidí, které v podniku scházejí. Před samotným výběrem zaměstnanců je nutné vyhledat vhodné zájemce na obsazovanou pozici. Jedná se o zodpovědnou činnost, jelikož s vyšší kvalitou zaměstnanců stoupá úroveň firmy.

Získávat zaměstnance lze dvěma způsoby. Z interních nebo externích zdrojů. Z interních zdrojů se jedná o uspořené pracovníky (např. díky zlepšení organizace práce či technologie), pracovníky vzniklé přeorganizováním činností, málo vytížené pracovníky nebo pracovníky mající zájem o změnu pracovní pozice (Koubek, 2007, s. 53). Kociánová (2010, s. 83) jmenuje výhody čerpání zaměstnanců z vlastních zdrojů, např. oboustranná znalost a důvěra uchazeče a firmy, motivace, loajalita a posilování jistoty v organizaci díky postupu stávajícího pracovníka a rychlost vyřízení. Nejdůležitějším faktorem jsou nízké náklady na pořízení nového zaměstnance. Rashmi (2010, s. 26) také dodává, že výhodou jsou lepší výsledky v ukazatelích zobrazující fluktuaci dané společnosti. Rizikem je stagnace v důsledku nepřinášení inovativních nápadů a svěžích vhledů na situaci z vnějšího prostředí. V každém případě by se mělo jednat o spravedlivý proces, aby jím nevznikaly mezilidské problémy ve společnosti. Kociánová (2010, s. 83) dále jmenuje nevýhody interního výběru omezený výběr a tzv. provozní slepota, kdy stávající zaměstnanci ztrácejí schopnost vnímat věci odlišně. Také může nastat nesoulad mezi pracovníky (např. rivalita nebo závist s předchozími kolegy). Známým problémem je tzv. „Peterův princip“, který upozorňuje na časté povyšování stávajících zaměstnanců, a to až na místo, na které již nestačí. Bývá to jejich poslední místo.

Externí zdroje uvádí Koubek (2007, s. 61) absolventy vzdělávacích institucí, volné pracovní síly na trhu práce a zaměstnance jiných firem, které oslovila nabídka práce. Méně obvyklým zdrojem mohou být studenti, důchodci nebo zahraniční pracovní síly. K výhodám externího způsobu vyhledávání lidských zdrojů lze zařadit širší nabídku na trhu práce, předpoklad vyššího nasazení nového zaměstnance a možnost, že nový jedinec přinese do firmy nové know-how ze svých předchozích zkušeností. Hlavní nevýhodou jsou vyšší náklady. Asociace Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2015) provádějící výzkumy v oboru řízení lidských zdrojů s tradicí více než 100 let uvádí ve svém reportu za rok 2015 náklady získání jednoho pracovníka. V Tabulce 2 jsou uvedené náklady v librách rozděleny dle pracovní pozice a dle druhu nabízených služeb podniků. V závorce

za částkami nákladů je uveden počet organizací, kde byl výzkum prováděn. U vrcholových manažerů se tedy celkem jedná o 68 náhodně vybraných respondentů, jejichž počty jsou v Tabulce 2 uvedeny v závorce dle sektoru, ve kterém pracovali. U ostatních pracovních pozic o bylo dotazováno 80 pracovníků, jejichž poměrové rozložení je také zobrazeno v závorce za náklady. Kociánová (2010, s. 84) uvádí mezi další nevýhody externího výběru zaměstnanců delší dobu obsazení pracovního místa (plus adaptace), zvýšení fluktuace a zvýšené nároky na stávající zaměstnance.

**Tabulka 2 – Náklady na obsazení pracovního místa v librách v roce 2015**

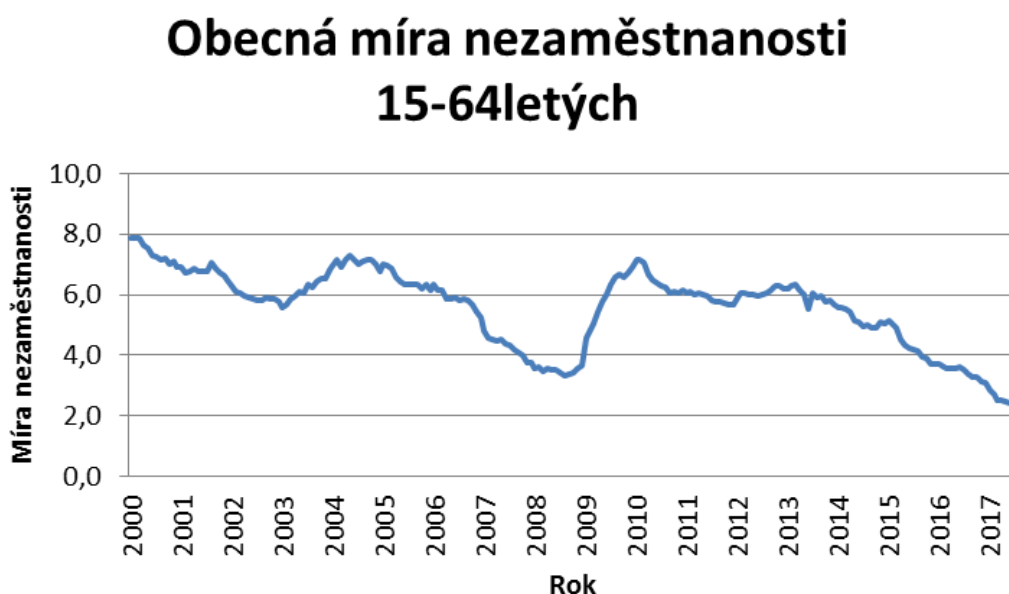
<b>Pracovní skupina</b>	<b>Celkem</b>	<b>Výroba</b>	<b>Soukromé služby</b>	<b>Veřejné služby</b>	<b>Neziskový sektor</b>
Vrcholoví manažeri	7.250	10.000 (9)	7.500 (38)	2.500 (11)	4.000 (10)
Ostatní	2.000	3.000 (8)	2.000 (47)	1.000 (12)	1.500 (13)

Zdroj: CIPD (2013, s. 27)

Dle Rashmi (2010, s. 27) mohou být externí zdroje čerpány z tištěných reklam (noviny, časopisy) a elektronických médií (televize, rozhlas, telefon). Dalším zdrojem jsou pracovní portály a kariérní stránky společností, které fungují především online. Dle statistik 100 % z 500 největších firem používá pro nábor kariérní webové stránky společnosti. Nejrozšířenějším pracovní portál v České republice je vlastněn společností LMC (job.cz, práce.cz), která v roce 2008 pokrývala 70-80 % elektronického trhu práce (Michal, 2008). Externím zdrojem může dále být sociální síť a konexe. Velké firmy používají systém odměňování zaměstnanců, pokud doporučí svého známého. Dalším zdrojem jsou často používané outsourcingované náborové společnosti (Ramish, 2010, 34). Na trhu jsou nejčastější dva druhy, a to personální agentury a agentury práce. Personální agentury podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti zprostředkovávají vyhledávání potenciálních kandidátů pro společnosti a obvykle jsou vypláceny po náboru zaměstnance 2-3 měsíčními odměnami zaměstnance. Uchazeč o práci v agentuře neplatí. Agentura práce „pronajímá“ pracovníky, kteří zůstávají zaměstnanci agentury, a společnost je platí měsíčně po dobu využívání jejich služeb. Uchazeči o práci nemají podmínky (např. benefity) kmenových zaměstnanců firmy a mají výpovědní lhůtu 2 týdny namísto 2 měsíců. Tyto agentury jsou vhodné používat například v době sezónnosti na kratší časové období, kdy je obvykle nižší nezaměstnanost. Agentury se používají pro obsazení pozic, kde není nutná vysoká odborná kvalifikace, např. dělnické nebo brigády (Dostalíková, 2016). Rashmi (2010, s. 35) doplňuje další externí

zdroje o vzdělávací instituce včetně škol a vzdělávacích krátkodobějších kurzů. Dále pak pracovní veletrhy, které pořádá každá větší vysoká škola, ale také externí společnosti, které si na českém trhu všimly a rychle zareagovaly na vysokou poptávku zoufalých personálních zástupců společností po kvalitních kandidátech zapříčiněnou dlouhodobou nízkou nezaměstnaností, která se v roce 2016 průměrně pohybovala na 4 %. Snižování poptávky v čase zobrazuje Obrázek 1 na konci tohoto odstavce (ČSÚ, 2017). Pracovní veletrhy jsou využívány u hromadných náborů a u juniorních pozic. Kociánová (2010, s. 83) doplňuje o úřady práce, přímé oslovení a letáky. Každý inzerát by měl obsahovat, nadpis, název organizace, informace o pracovním místě (název, charakteristiky, základní činnosti), přínos pracovní pozice, požadavky na uchazeče a informace o termínu a způsobu přihlášení na pracovní místo.

Obrázek 1 – Míra nezaměstnanosti 2000-2017 v %



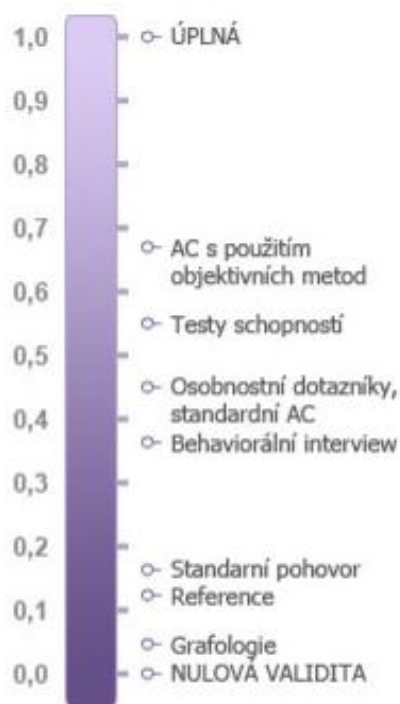
Zdroj: Upraveno dle ČSÚ (2017)

Metody pro výběr zaměstnanců jsou vybírány dle různých kritérií. Kolman (2010, s. 86) uvádí pět hlavních kritérií. Náklady na realizaci, které by měly být srovnatelné s potencionálním přínosem metody. Validita a rentabilita určující kvalitu výsledku bývá čerpána z již provedených predikčních nebo souběžných výzkumů. Dalšími kritérii je vhodnost v rámci přijatelnosti v podniku, schopnost rozlišování hlavních charakteristik uchazečů a slušnost ve smyslu etického chování, nediskriminace atd. Jednou z metod výběru zaměstnanců je metoda Assessment centrum, na kterou je zaměřena tato práce.

### 3.3 Assessment centrum

Ústředním tématem této práce je pojem Assessment centrum. Tento pojem je synonymní s pojmem Development centrum. V české literatuře bývá označováno pojmem diagnosticko-výcvikový program. V této práci bude tento pojem označován zkratkou AC. Jedná se o metodu výběru zaměstnanců, která slučuje řadu metod posuzujících jednotlivé účastníky AC. Dle výzkumu Smitha, Clegga a Andrewse z roku 1989 je potvrzena nejvyšší validita ze zkoumaných metod výběru. Konkrétní hodnoty výzkumu jsou uvedeny na Obrázku 2.

Obrázek 2 – Validita Assessment centra



Zdroj: Access Assessment (2016)

Assessment centrum je malá skupina účastníků, kteří provádějí sérii testů a úkolů pod dohledem posuzovatelů, kteří hodnotí jejich dovednosti a kompetence, silné a slabé stránky, vhodnost účastníka do stanovené role a jeho potenciální rozvoj (Curie, 2006, s. 101). Pro získání nejlepších výstupů uvádí Ramish (2010, s. 92) nutnost přesně specifikovat požadavky na kandidáta, úkoly pro kandidáty by měly být relevantní s obsazovanou pozicí a hodnotící proces by měl být efektivní, měřitelný a spolehlivý. Hlavním poznávacím znakem AC je několika násobně delší průběh než u ostatních metod výběru zaměstnanců, což zvyšuje psychickou i fyzickou náročnost výběrového řízení. Dalším znakem je posuzování několika jedinců najednou, přitom počet zkoumaných uchazečů je předmětem diskuze odborné

literatury. Například Koubek (2009, s. 177) zastává názor, že ideální je co nejnižší počet pozorovaných jedinců. V opačném případě by hlavně při skupinových úkolech hodnotitelé mohli ztratit přehled o konkrétních jednotlivcích. Pro Kolmana (2010, s. 85) je ideální a nejčastější počet zkoumaných uchazečů šest lidí.

Armstrong (2015, s. 291) jmenuje základní charakteristiky Assessment centra:

- zadávání úkolů vystihující nejpodstatnější aspekty obsazované pozice a simulující běžné situace, hraní rolí a skupinové úkoly,
- absolvování individuálních i skupinových pohovorů a testování,
- několik rovin hodnocení výkonu uchazečů (úroveň schopností a výkonu na pracovní pozici, úroveň v organizaci),
- hodnocení několika účastníků najednou pro posouzení interakce,
- již zmíněná přítomnost několika posuzovatelů pro získání objektivního přístupu.

Dle Kolmana (2010, s. 85) se doporučuje využívat více rozdílných zkoumaných proměnných, které budou predikovat o účastnících AC informace, které se nepřekrývají, ale vzájemně se doplňují. Mohou se využít například interview, psychologické testy, reference, údaje z životopisu, praktické úkoly nebo grafologická analýza. Koubek (2009, s. 177) konkretizuje psychologické zkoumání na testy schopností a osobnosti, které jsou ale považovány za méně validní.

Docent Vaculík, který vyučuje na Masarykově univerzitě v Brně, se podrobně zabývá otázkou AC v České republice. Zkoumá také vlivy motivace na zaměstnance. Svoje dvacetileté zkušenosti sepsal do knihy Assessment centrum. Podle Vaculíka (2010, s. 11) využívání AC přináší mnoho výhod – zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace, zkvalitnění vzdělání zaměstnanců, spokojené zaměstnance, kteří mají zájem o osobnostní rozvoj, dobré mezilidské vztahy a obecně zkvalitnění života zaměstnanců.

Mezi hodnotící osoby pozorovatele a posuzovatele účastníků AC obvykle patří o dvě úrovně vyšší manažeři oddělení, než je obsazovaná pozice. Počet pozorovatelů bývá dva až šest na jednoho uchazeče dle Kolmana (2010, s. 85). Dalšími hodnotiteli bývají zkušení psychologové a externí odborníci z poraden, specializovaných firem nebo vzdělávacích institucí (Koubek, 2007, s. 177).



Náklady na Assessment centrum jsou vyšší než u ostatních výběrových metod. Koubek (2009, s. 179) jmenuje potřebu zaplatit zaškolení hodnotitelů, honoráře všech zapojených pracovníků i externích, zajištění místnosti, materiálu a pomůcek a kompenzaci ztráty času pracovníků. Ramish (2010, s. 93) uvádí, že většina Assessment center je organizována externími společnostmi. Je důležité dbát na to, aby tito outsourcoři měli veškeré podkladové dokumenty včas, aby stihli vše připravit.

### 3.3.1 Využití Assessment centra

O některých principech AC se zmiňují i tisíce let staré příběhy, např. spartánské využívali podobné metody při výběru vojáků do armády nebo Homérovi báje o Odysseových zkouškách ve starověkém Řecku. Vhodným příkladem je biblický příběh o králi Šalamounovi, který měl rozhodnout, které matky je dítě. Reálným historickým příkladem mohou být také rytířské souboje nebo inicializační obřady prováděné africkými kmeny (Hroník, 2005, s. 3). Cowling a Mailer (1998, s. 51) datují počátky AC do 30. let 20. století, kdy byla metoda využívána německou armádou. Později metodu přejala také americká armáda, která ji využívá dodnes. Široce rozšířenou při výběru nových zaměstnanců se poprvé stala pro americkou telekomunikační společnost AT&T v polovině 20. století. Na konci 90. let 20. století používalo AC asi třetina velkých organizací za účelem výběru.

Vhodnost využití metod obecně určuje hodnota prediktivní validity. Validita určuje platnost výsledků zkoumání (Petráčková, Kraus, 1998). Validita metody AC se liší s různými autory výzkumů. Schmidt a Hunter (1998, s. 265) použili hodnoty výsledků měření za předchozích 85 let a před dvaceti lety došli k názoru, že metoda AC nemá vysokou hodnotu prediktivní validity. Jednalo se o hodnotu 0,37, přičemž 1 znamená přesně validní a 0 znamená invalidní.

Mnoho autorů se shoduje, že AC se nejčastěji používá při výběru nových zaměstnanců. Jedním typem využití je při obsazování manažerské pozice. Armstrong (2015, s. 292) a Cowling, Mailer (1998, s. 51) doplňují využití při výběru absolventů. Vaculíkem (2010, s. 12) je navíc navrhováno uplatnění při výběru na obchodnické pozice, do státní správy, policie, armády atd. Výběr do armády byl uplatňován například při výběru pro německou říšskou armádu. V této době došlo ke zvýšení kvality využívání metody AC. Američané přispěli ke zlepšení metody při výzkumech hledajících řešení na co nejefektivnější výběr agentů do tajných služeb (Hroník, 2005, s. 4).

Jak bylo avizováno v kapitole 3.2.2, je možné čerpat z interních i externích zdrojů. Při tomto způsobu využití AC se simulují situace, které nějakým způsobem připodobňují budoucí činnosti na obsazované pozici. Již informace o nutnosti absolvování AC pro přijetí na obsazovanou pozici působí na zájemce o pozici jako filtr. Některé uchazeče tento fakt může přitáhnout, někteří z tohoto důvodu mohou ztratit o pozici zájem. Metodu AC je neefektivní využívat pro pozice, kde jsou důležité primárně odborné znalosti, praxe v oboru nebo pokud nejsou na pozici žádné požadavky z hlediska dovedností při interpersonální komunikaci (Vaculík, 2010, s. 12). Tuto metodu nejčastěji využívají velké organizace kvůli své časové, finanční, organizační a personální náročnosti.

Dalším využitím je posuzování stávajících zaměstnanců při rozhodování o kariérním postupu v hierarchii podniku. Tento postup podporuje motivaci, rozvoj a spokojenost zaměstnanců a efektivní fungování organizace (Vaculík, 2010, s. 12). Koubek (2009, s. 218) spatřuje výhodu v minimalizaci subjektivity při hodnocení pracovníků zapříčiněnou lidským faktorem. AC poskytuje komplexnější zhodnocení vývojového potenciálu schopností a pracovního výkonu hodnoceného pracovníka. Nevýhodou je formalizace procesu a umělé vytvoření podmínek, které se v reálných situacích mění - např. dle osobnostních charakteristik, chování, časový nátlak, vliv nadřazených atd. Důsledkem je snížení exaktnosti výsledků. I účastníci AC vnímají tuto metodu jako objektivní. Tento způsob hodnocení zaměstnanců je vhodný především při obsazování manažerské pracovní pozice a specialistů. Vaculík (2010, s. 12) dodává, že metodu je možné využít i při jiných modifikacích rozmístění zaměstnanců. Je možné zkoumat několik zaměstnanců a dle výsledků rozmístit jednotlivé kandidáty na nejvhodnější pracovní pozice.

Metodu AC je možné použít pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Vaculík (2010, s. 13) zmiňuje dva způsoby využití AC pro rozvoj. Metodu lze použít pro diagnostiku znalostí, schopností, vlastností a dovedností, pak bývá metoda označována pojmem „diagnostické Assessment centrum“. Výstupy je možné použít pro podporu osobního rozvoje účastníka. Na diagnostické AC může navazovat druhý typ AC používaného pro vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o „rozvojové Assessment centrum“, při kterém jednotlivci, skupiny jednotlivců nebo pracovní týmy rozvíjejí své dovednosti. Připomíná výcvik nebo trénink. Cílem je více vzdělávání než hodnocení účastníka. Na základě výsledků je možné doporučit způsob rozvoje i pro ostatní zaměstnance. Koubek (2009, s. 272) uvádí, že častou pomůckou pro vzdělávání pomocí AC je počítač, který náhodně generuje úkoly a dokáže vytvořit i časový stres. Účastník může

hned po ukončení srovnat své odpovědi s optimálními, a tím se učit. Nevýhodou je jako u ostatních způsobů využití vysoká časová a technická náročnost přípravy. Využívá se hojně v armádě, kde vojáci reagují na modelové situace. Důležitá je zpětná vazba, na jejímž základě je možné zlepšovat výkon (Hroník, 2005, s. 3). Tento způsob vzdělávání je považován za efektivní, pro svou aktivní interakci a zapojování emocí, čímž se zapojuje hlavně dlouhodobá paměť.

Méně obvyklé varianty aplikování metody Assessment centra uvádí např. Vaculík (2010, s. 14) například pro hodnocení výkonu (vhodné u těžko měřitelných výkonů, např. přesnost diagnostiky klinických psychologů při zkoumání klientů). Rozvojové AC mohou někteří zaměstnanci chápat dále jako benefit či motivační odměnu. Pokud dochází k modifikaci struktury organizace, je možné metodu AC také využít pro výběr zaměstnanců, kteří budou propuštěni.

Hroník (2005, s. 9) uvádí výsledky disertační práce Šťastné (2012), ze které se dají vyvodit konkrétní hodnoty využívání Assessment center firmami. Z 11 firem v oboru IT se AC v roce 2002 využívalo ve 46 % vybraných firem, v oboru financí ze 14 firem provádělo AC 43 % a v oboru obchodu a služeb provádělo AC 29 % dotázaných firem. U firem provádějících využívajících AC se metoda prováděla přibližně dvakrát ročně. Nejčastější pracovní pozice účastníků AC ve firmě je střední management nebo obchodníci. Čím větší firma, tím vyšší pravděpodobnost využívání AC pro výběr zaměstnanců. Ramish (2010, s. 93) doplňuje, že tato metoda je dobře použitelná u pozice, po které je vysoká poptávka.

### **3.3.2 Činnosti Assessment centra**

Činnosti účastníků bývají logicky uspořádané skupinové i individuální úkoly. Koubek (2007, s. 178) pro příklad uvádí pohovory, simulace vybraných činností na budoucí pozici souhrnně nazývány „*in-basket metody*“ zahrnující telefonické rozhovory, úkoly s počítačem, s písemnostmi, jednání se zákazníky atd. v různých stresových situacích. Dalšími činnostmi bývají případové studie pro znázornění běžných problémů manažerů. Uchazeči se v tomto případě snaží o co nejefektivnější diagnózy a návrhy řešení problémů. Součástí může být také neřízená skupinová diskuze o uměle vytvořeném problému, např. rozdělení odměn. Časté jsou také testy osobnosti a schopností. Tato metoda se nazývá „*in-tray*“. Cowling a Mailer (1998, s. 51) uvádí dále úkoly v podobě prezentování na určité téma a psychometrické testy.

Ramish (2010, s. 107) uvádí typy, které je vhodné při organizování AC dodržovat:

- Dodržovat dvacetiminutové pauzy mezi jednotlivými kandidáty na vypsání poznámek o kandidátech. Během dne se většinou vystřídá více kandidátů a na konci je těžké rozpomenout se, který splňoval, jaké požadavky.
- Soustředit se na solidní fakta:
  - o chování v minulosti jako indikátor motivace,
  - o postoje,
  - o hodnoty,
  - o osobní kvality, schopnosti a dovednosti v porovnání s požadavky na pozici,
  - o chování na pohovoru je umělé, proto je dobré brát ho s nadhledem.
- Zjistit reference od externích zdrojů.
- Zacházet i se zamítnutými kandidáty s respektem. V dnešní době není nikdy jisté, jestli se v budoucnu nesníží požadavky. A každý kandidát je také potenciální zákazník.

### 3.3.3 Hodnocení uchazečů

Pro získání konečného výsledku je potřeba zhodnotit úspěšnost AC. Cowling a Mailer (1998, s. 51) apelují na nutnost přesně definovaných kritérií, která jsou hodnocena. Příkladem může být tabulka hodnotící absolventa AC na stupnici od 1 do 7 bodů v kritériích analytické dovednosti, dovednosti v týmové práci a umění vedení lidí.

Koubek (2007, s. 178) uvádí příklady hodnocených ukazatelů posuzující uchazeče následovně: „*U každého uchazeče je posuzováno 20-25 charakteristik (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost úsudku a rozhodování, adekvátnost rozhodnutí, tvořivost, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, schopnost vystupování ve vztahu k partnerům, schopnost vést atd.)*“. Konkrétní dotazy na hodnotitele jsou voleny dle požadavků na danou pozici. Každá jednotlivá charakteristika má jeden řádek a je posuzována na určené stupnici (např. škála 1-5), kdy každý stupeň znamená konkrétní hodnocení charakteristiky.

Příkladem může být škála uvedená níže:

- 1 – Výborný
- 2 – Nadprůměrný
- 3 – Průměrný
- 4 - Podprůměrný
- 5 - Nedostatečný

Na konci se z jednotlivých řádků vytvoří výsledek (např. součet bodů), který hodnotí všechny účastníky dle vhodnosti. Hodnocení může při vícedenním AC trvat další dva dny. Výsledkem AC by měly být výstupy v písemné formě. Nejvhodnější uchazeč dostane nabídku práce a jejím přijetím je proces náboru u konce. Při nepřijetí dostává pracovní nabídku další účastník AC v pořadí. Výstupem může být také zpětná vazba neúspěšným účastníkům (Hroník, 2005, s. 276). Přijetím pracovní nabídky začíná proces vzdělávání.

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce obsahuje základní charakteristiky společnosti RED, která byla vybrána pro účely diplomové práce. Data byla převzata především z internetových zdrojů a webových stránek společnosti. Další kapitolou je deskripce procesů v oddělení řízení lidských zdrojů. Informace byly čerpány z interních a internetových zdrojů a z polostrukturovaného rozhovoru se specialistou nábory. Kromě uvedených metod výzkumu bylo realizováno pozorování Assessment centra jako nástroje při výběru nového zaměstnance.

### 4.1 Základní charakteristika ve společnosti RED

Pro účely diplomové práce byla vybrána společnost RED. Jedná se o mezinárodní společnost působících v přibližně 30 zemích světa, která má mateřskou základnu ve Velké Británii. Hlavním předmětem podnikání společnosti RED je poskytování kvalitních služeb zákazníkům. Pro bližší představu o velikosti společnosti jsou charakteristiky společnosti reflektovány v Tabulce 3. Zdrojem dat pro Tabulku 3 jsou online databáze ekonomických subjektů ARES (2017) a Justice.cz (2017).

**Tabulka 3 – Základní údaje o společnosti RED**

Počet zaměstnanců	1500-1999
Právní forma	Akciová společnost
Rok začátku působení na české trhu	2006
Rok vzniku v ČR (ARES)	1999
Rok vzniku mateřské společnosti	1985
Základní kapitál (mld. Kč)	1,470
Počet akcionářů	1
Počet členů statutárního orgánu	5
Počet členů dozorčí rady	1
Stav subjektu	Aktivní

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost RED se nachází na trhu v silném konkurenčním prostředí. V odvětví soupeří s dvěma hlavními konkurenty, za kterými lehce zaostává, co se týče počtu zákazníků. Společnost RED má v ČR 3,59 milionu zákazníků, konkurent A 6 milionů zákazníků a konkurent B necelých 5 milionů zákazníků. Ambice společnosti RED do budoucna jsou progresivně růst v objemu zákazníků, eliminovat konkurenci a stát se lídrem trhu.

Společnost sídlí v Praze. Centrální budova je ekologická a úsporná novostavba z roku 2015. Společnost nabízí zaměstnancům tzv. Flexi Office, kdy neklade na důraz na místo, kde je práce vykonávána. Pracovní místa jsou tzv. Open Space, kdy žádný zaměstnanec včetně generálního ředitele nedisponuje vlastní kanceláří a pracuje v otevřeném prostoru. Podporuje se tím komunikace mezi týmy a kolegy, kterou považuje společnost za zásadní pro úspěch. Součástí centrální budovy je moderní a pohodlná tzv. Relax zóna, kde mohou zaměstnanci pracovat na gaučích, v křeslech nebo ve „fat boy“ pytlích. Po celé budově je dostupné velmi rychlé připojení k internetu. Zaměstnanci mohou pracovní dobu také trávit v kavárně, která je v přízemí budovy. Na většině pozic je jednou týdně možné pracovat z domova tzv. Home Office, kdy se se služebním notebookem zaměstnanec přihlásí do libovolného programu společnosti, kam má přístup stejně jako v centrální budově.

Společnost RED vykazovala v posledních pěti letech zisk v rámci sta tisíců Kč. Pro přiblížení finanční situace podniku byly vypočítány ukazatele finanční analýzy společnosti RED, aby nastínily základní charakteristiky společnosti. Společnost RED má transparentní účetní uzávěrky veřejně dostupné v databázích Ministerstva spravedlnosti na internetu (Justice.cz, 2015). Podstatné informace z účetní uzávěrky jsou uvedeny v kapitole 8 v Příloha 2 – Rozvaha a Příloha 3 – Výkaz zisku a ztráty. Z těchto uzávěrek byly pro přesnější představu finančního zdraví společnosti vypočítány vybrané finanční ukazatele. Mezi vybrané ukazatele finanční analýzy, které byly vypočítány na základě podkladů, které uvádí Kalouda (2011, s. 152-157), patří rentabilita, likvidita a zadluženost.

### *Rentabilita*

Pro určení rentability byl vybrán ukazatel rentability aktiv (ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Pro výpočet ROA byl použit poměr čistého zisku po zdanění a celkových aktiv, ve výpočtu ROE se liší v děliteli, je zde uveden vlastní kapitál. Jejich výpočet s konkrétními hodnotami společnosti RED převzatými z účetních podkladů je uveden níže. Hodnoty jsou uvedeny v milionech Kč.

#### 1. Rentabilita aktiv

$$ROA = 745/16224 = 0,04592$$

Výnosnost 1 mil. Kč celkových aktiv za účetní období 2016 se rovná 45 920 Kč.

## 2. Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = 745 / 5325 = 0,13991$$

Výnosnost 1 mil. Kč zainvestovaného vlastního kapitálu generuje společnosti RED výnos 139 910 Kč.

### *Likvidita*

Pro přiblížení platební schopnosti společnosti RED byly vypočítány tři stupně ukazatelů likvidity. Konkrétní výpočty s dosazenými hodnotami z účetní uzávěrky v milionech Kč jsou vypočítány níže:

#### 1. Běžná likvidita

$$\text{BL} = 3979/2630 = 1,5129$$

Společnosti RED je v momentě, kdy by to požadoval věřitel, schopna prodat oběžná aktiva a může tedy 1 mil. Kč pokrýt 1,51krát. Tato hodnota se pohybuje v doporučováním rozmezí.

#### 2. Pohotová likvidita

$$\text{PL} = (3979-137)/2630 = 1,4608$$

Pohotová likvidita společnosti RED určuje, že krátkodobé závazky jsou z 146 % pokryty oběžnými aktivy očištěnými od zásob, které nejsou příliš likvidní. Ukazatel se příliš nemění od běžné likvidity, protože společnost RED není výrobní společností a nevlastní tedy mnoho zásob. Ukazatel pohotovosti likvidity se pohybuje nad doporučováním hodnotami.

#### 3. Okamžitá likvidita

$$\text{OL} = 155/2630 = 0,0589$$

Společnost RED by byla schopna uhradit své závazky ihned z 5,89 %. Z tohoto hlediska je společnost nesolventní, doporučováním hodnota se pohybuje v rozmezí 20-50 %.



## Zadluženost

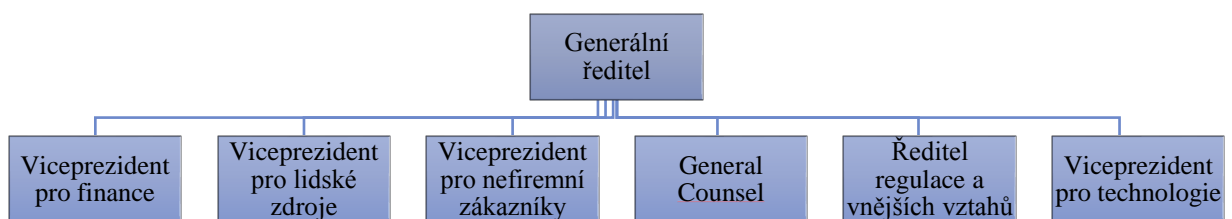
Míra celkové zadluženosti společnosti RED je vyjádřena výpočtem ukazatele věřitelského rizika níže. Hodnoty jsou uvedeny v milionech Kč.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = (10337/16224) \cdot 100 = 63,7$$

Dle ukazatele věřitelského rizika je společnost RED zadlužena z 64 %. Maximální doporučená hodnota zadluženosti je 60 %. Hodnota míry celkové zadluženosti společnosti RED je mírně nad optimální doporučenou hodnotou.

V čele společnosti RED v České republice stojí generální ředitel. Na své pozici je relativně krátce, jmenován byl na jaře roku 2017. Jeho nadřízeným je generální ředitel celého korporátního komplexu, který je na své pozici od roku 2008. Generální ředitel ČR je přímo nadřízený šesti prezidentům, kteří zaštiťují každý určitý sektor společnosti. Každý viceprezident má pod sebou různý počet manažerů jednotlivých oddělení, kteří řídí zbytek zaměstnanců na nejnižší úrovni. Tito zaměstnanci se dle kompetencí dělí na senior pozice, standart pozice a junior pozice. Zjednodušená řídicí struktura společnosti RED je zobrazena Obrázkem 3. Společnost RED je rozdělena na 6 hlavních různě velkých sektorů. Finanční, personální, zákaznické, právnické, vnějších vztahů a technologické oddělení, která zaštiťuje generální ředitel.

**Obrázek 3 – Řídicí struktura společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními body v kodexu společnosti RED jsou „vstřícný, jasná a férový“. Jsou to hesla společnosti, které se snaží striktně dodržovat při interakci se zákazníky. Vstřícně pomáhat zákazníkům i jejich blízkým. V tomto ohledu funguje dceřiná nezisková a nadační organizace společnosti, která podporuje kvalitu života lidí v České republice. Jasně, jednoduše a srozumitelně informovat o službách společnosti RED. „Férově“ jednat se zákazníky. Přesně a kdykoli je informovat o útratě a uznat chybu, pokud se jí společnost RED dopustí.

## 4.2 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zaměřuje na popis prostředí oddělení lidských zdrojů ve společnosti RED se zaměřením na nábor nových zaměstnanců pro vytvoření představy o situaci, ve které se společnost nachází v době pozorování Assessment centra. Společnost RED má snahu následovat nejnovější trendy modernizace, globalizace a především digitalizace. Aby držela tempo s trendy, je potřeba zaměstnávat osoby, kterým je toto téma blízké. Požadavky na zaměstnance jsou nejen nutnost odborných znalostí, ale také vztah k nynějším technologickým trendům. V říjnu 2017 obsazovali 127 pozic, které tvoří přibližně 8,5 % celkových pracovních míst. Konkurence B nabízí 101 pracovních nabídek, přitom počet zaměstnanců uvádí ve výroční zprávě 3473 (Konkurent B, 2016). To znamená, že poměr mezi počtem obsazovaných pracovních pozic a celkovým počtem zaměstnanců je pouhých 2,9 %. Konkurence A nabízí 77 pozic (Konkurent A, 2017) a uvádí počet zaměstnanců 4000-4999 (ARES, 2017). Poměr neobsazených a obsazených pozic je tedy přibližně 1,7 %. Tato čísla vypovídají o vyšší fluktuaci ve společnosti RED. Vyšší fluktuace je způsobena vysokými nároky na zaměstnance a na nutnost obnovy kvůli získání inovativních nápadů a znalosti zaměstnanců moderních technologií. Tuto ideu se snaží sdělovat i veřejnosti pomocí marketingové komunikace.

Nutno zde zmínit, že společnost RED je i přes vysokou míru fluktuace oblíbeným zaměstnavatelem. Potvrzují to nezávislá ocenění. Např. v roce 2017 získala společnost RED za region Prahu ocenění Zaměstnavatele roku Sodexo (Zaměstnavatel roku, 2017). V roce 2015 a 2016 získala tato společnost také ocenění bePROUD. Toto ocenění dostává každý rok společnost, která je tolerantní a otevřená, nediskriminuje své zaměstnance a podporuje komunitu LGBT+ (bePROUD, 2017).

Společnost RED s oblibou využívá interní zdroje pro obsazování pozic. Poměr interních a externích kandidátů přihlášených na pracovní pozice je asi 15:85. I přesto přibližně 50 % přijatých kandidátů pochází z interních zdrojů v závislosti na obsazované pozici. Zaměstnanci se snaží ve společnosti zůstat a zároveň kariérně růst, což jim společnost, pokud mají potenciál, umožňuje. Tento fakt také svědčí o oblíbenosti společnosti RED jako zaměstnavatele.

Oddělení lidských zdrojů má ve společnosti RED úzké hranice s ostatními odděleními, proto je těžké definovat přesný počet zaměstnanců spadající pod řízení lidských zdrojů. Včetně projektových manažerů, mzdových účetních, specialistů pro vzdělání a náborového týmu spadá pod oddělení přibližně 25 zaměstnanců, ne všichni pracují na hlavní pracovní poměr pro oddělení lidských zdrojů. V týmu náborových specialistů jsou zaměstnáni 3 pracovníci na plný úvazek.

#### **4.2.1 Nábory nových zaměstnanců**

Ve společnosti RED je tým specialistů zabývajících se nábořem zaměstnání, kteří mají celý proces náboru na starosti. Každý specialista má na starosti určitou kategorii zaměstnanců. Společnost RED využívá k propagaci inzerátů s volnými pozicemi běžné kanály. Disponuje s vlastními kariérními stránkami, kde je souhrn všech otevřených pozic, které lze dělit podle lokality nebo oboru. Mezi nejúspěšnější propagační kanály, co se týče nejvyššího počtu přihlášených uchazečů, patří portály společnosti LMC (jobs.cz, práce.cz aj.). Jak bylo řečeno v kapitole 4.2., často se využívá interních zdrojů. K propagaci inzerátů v rámci společnosti má společnost RED portál, kde mohou vidět otevřené pozice stávající zaměstnanci. Stále oblíbenější možností, kde inzerovat nabídku práce, se stává sociální síť LinkedIn, kde jsou publikovány inzeráty. K aktivnímu „headhuntingu“ dochází zřídka a jen u velmi specifických pozic. Oddělení na to nemá personální kapacitu.

Po reakci na inzerát jsou kandidáti, kteří projeví o pozici zájem, zařazeni do výběrového řízení, které probíhá v několika kolech. Počet výběrových kol je determinován charakterem obsazované pozice. Po vybrání jednoho z kandidátů je mu zaslána nabídka práce. Po přijetí nabídky končí práce náborových specialistů a na řadu se dostávají specialisté ze vzdělávacího týmu. Nového pracovníka čeká mnoho povinných edukativních školení, které ho nejen osobnostně vzdělávají, ale také představují firemní kulturu, do které ho pomocí vzdělávacích programů adaptují.

Společnost RED má ke každé pozici evidovaný tzv. Job Description v elektronické formě, protože se snaží chovat zodpovědně k přírodě, jak to má psáno ve svém kodexu. Pokud obsazuje pozici, není pro personalisty problém dohledat popis práce a na základě Job Description vygenerovat inzerát bez dalšího doptávání manažerů.

Inzeráty jsou všechny ve stejném formátu, obsahují logo společnosti a snaží se evokovat přátelskou a uvolněnou atmosféru. Skládají se z hlavičky, která obsahuje název společnosti, adresu a název pozice. Text inzerátu je tvořen úvodními stručnými informacemi o společnosti (pokud se jedná o inzerát mimo kariérní stránky společnosti), dále je uveden popis pozice, očekávání a požadavky a informace, co společnost zaměstnancům nabízí. V závěru inzerátu je uvedeno jméno personalisty, který má nábor v kompetencích, a výzva k odpovědi pomocí vyplnění krátkého registračního formuláře. Náhled vybraného inzerátu je uveden v Příloze 1.

Zaměstnanci společnosti RED mají širokou nabídku benefitů, ze které si mohou vybírat. Kromě nadstandartních finančních odměn, které jsou udělovány individuálně dle rozhodnutí nadřízeného nebo při shodě kolegů v týmu, je součástí benefitů 5 týdnů dovolené a 3 dny tzv. sick days, kdy se zaměstnanec může ráno omluvit, že pro nemoc nepřijde do práce. Toto opatření snižuje riziko infekce nemocí ve „Flexi Office“, které bylo společně s možností „Home Office“ zmíněno v kapitole 4.1. Každý zaměstnanec dále dostává služební notebook Lenovo ThinkPad, jednou za rok nárok na uhrazení mobilního telefonu do 8.000 Kč a neomezený tarif s 16 GB. Součástí jsou dále benefitní body v hodnotě více než 10 tis. Kč ročně, které zaměstnanci mohou využít na volnočasové aktivity. Novopečení tatínkové mají nárok na 5 dní placeného volna. Součástí benefitů je životní pojištění a možnost bezplatné zdravotní péče. Nechybí ani stravenky nebo placený den pro neziskovou organizaci. Každý zaměstnanec má nárok na mnoho sebevzdělávacích programů a školení. Ve společnosti funguje mimo běžné vzdělávací programy systém sdílení znalostí, kdy zaměstnanec, který má znalosti specifického oboru, může edukovat ostatní zaměstnance.

#### **4.2.2 Používané systémy společností**

Ve společnosti RED jsou používány 2 systémy, které sdružují informace o uchazečích, kteří zaslali své údaje a poptávky po nabízené pozici. První z nich je běžně používaný systém Teamio, který soustřeďuje informace z portálů již zmíněné společnosti LMC v kapitole 4.2.1. Společnost RED má tento systém placený, proto může využívat jeho nejrůznějších funkcí. Systém je velmi intuitivní. Rozděluje pozice podle stavu na aktivní, uzavřené a archivované. Umožňuje vyhledávání uchazečů podle různých kritérií. Je možné ho propojit s manažery, kteří do něj mohou nahlížet na přihlášené kandidáty. Kandidáty je možné řadit dle úspěšnosti, data přihlášení atd. Ke kandidátům lze psát poznámky. Skrz systém Teamio je možné komunikovat s kandidáty, zasílat jim přednastavené e-maily o úspěšnosti, neúspěšnosti, pozastavení výběrového řízení nebo prosba o vyčkání, než se vyřeší nepředpokládané procesy.

Druhým systémem je interní systém Taleo, který je mezinárodní a propojuje společnost v České republice s celosvětovou databází uchazečů o práci společnosti RED. Britská centrála apeluje na používání tohoto systému, ač se tím práce personalistů v ČR duplikuje. Kooperace a sdílení dat těchto dvou systémů není dokonalá, funguje přibližně na 95 %. Proto zde může nedopatřením nastat situace, kdy není uchazeč informován o výsledku výběrového řízení, protože si ho personalista v jednom ze systémů nevyšiml. Personalisté jsou s tímto faktem obeznámeni a snaží se této situaci zamezit.

#### **4.2.3 Metoda Assessment centrum**

Metoda Assessment centrum je ve společnosti RED využívána u dvou různých typů pozic. První pracovní pozice je ta, kde je přikládán velký význam komunikačním dovednostem, empatii, ale kde je zároveň potřeba být týmovým hráčem. Jedná se o nejrůznější pozice v call centru, ať už zaměřující se na prodej nebo retence, péči nebo stížnosti. Požadavky na tyto pozice jsou výřečnost a vstřícnost, nepsanou výhodou je také týmový duch, protože celý pracovní den je zaměstnanec ve stejném týmu, se kterým se snaží dosáhnout nejlepších možných výsledků.

Druhým případem jsou stáže, o které je velký zájem. U studentů a absolventů, kteří nemají tak pestrý životopis, je možné potenciál uchazeče o danou stáž zjistit pozorováním při týmových i individuálních úkolech. Požadavky na jednotlivé stáže se liší a dle toho se liší i pozorované chování při Assessment centru.

Tato práce je zaměřená na Assessment centrum jako metodu výběru nových zaměstnanců. Následující kapitoly agregují nasbíraná data o AC ve společnosti RED získaná polostrukturovaným rozhovorem a pozorováním.

### 4.3 Polostrukturovaný rozhovor s personalistkou

V této kapitole je uveden první zdroj sesbíraných dat. Jedná se o polostrukturovaný rozhovor se specialistkou nábory, která je zaměstnancem společnosti RED na oddělení lidských zdrojů. Otázky byly připravené v předstihu, v návaznosti na odpovědi se byly přidány otázky č. 3, 6 a 8. Problematika otázek je zacílena na výběrovou metodu Assessment centrum.

1. Jak dlouho jste na pozici náborové personalistky ve společnosti RED?

*„Personalistkou ve společnosti RED jsem od roku 2014, kdy jsem nastoupila nejprve na poloviční úvazek v rámci stáže, a poté přešla na plný úvazek. Upřesním tě, nyní jsem polovinou úvazku v týmu náborových specialistů a polovinu pracovní doby se věnuji vzdělávání.“*

2. Jaké máte zdroje čerpání nových zaměstnanců?

*„Zdroje zaměstnanců využíváme interní i externí.“*

3. Kolik % obsazených pozic čerpá z interních zdrojů?

*„Z interních zdrojů je obsazena až polovina pracovních pozic. Kariéerní růst považujeme za jeden z benefitů pro zaměstnance. Pro interní postup je však nutné absolvovat běžný proces výběrového řízení, kterého se můžou účastnit i externí kandidáti.“*

4. Jaké metody při výběru zaměstnanců ve společnosti RED využíváte?

*„Kandidáti na obsazované pozice jsou obvykle vybíráni na základě několika výběrových kol. První kolo bývá selekce životopisů, dále může následovat telefonický pohovor, osobní pohovor nebo případová studie. U kreativnějších pozic nebo u pozic, kde je nutné ověřit znalosti kandidátů, dostávají případové studie, a to jak na předchozí přípravu z domova, tak přímo namísto. Na několik pozic je také pro výběr zaměstnanců využívána metoda Assessment centra.“*

5. Jakou metodu výběru zaměstnanců využíváte nejčastěji?

*„Samozřejmě nejprve využíváme metodu selekci zaslaných životopisů. Největší část výběrových řízení, kdy je kandidát fyzicky přítomen ve společnosti, je formou osobních pohovorů.“*

6. Kdo bývá při osobních pohovorech přítomen?

*„Obvykle je při osobním pohovoru přítomna personalistka a potenciální přímý nadřízený uchazeče.“*

7. Kolik procent asi tvoří výběr zaměstnanců pomocí metody Assessment centra?

*„Přesné procento neznám, ale maximálně 5 % výběrových řízení.“*

8. Proč nevyžíváte metodu Assessment centra častěji?

*„Assessment centrum by bylo pro většinu pozic zbytečné. Je časově i finančně náročné. Nemáme tolik pracovních sil, abychom se mohli každému výběrovému řízení věnovat tolik času. Setkávám se s názory, např. IT specialistů, které tato metoda odradí od účasti ve výběrovém řízení. V době, kdy je na trhu práce nedostatek uchazečů, pro svou náročnost zbytečně odpudí některé uchazeče.“*

9. U kterých pozic využíváte výběrovou metodu Assessment centra?

*„Metodu Assessment centra využíváme především u pozic, kde jsou důležité komunikační dovednosti a týmový duch. Tuto metodu také využíváme při výběru stážistů.“*

10. Jakou úspěšnost má metoda Assessment centra při hledání vhodného kandidáta?

*„Za dobu, co pracuji ve společnosti RED, jsem se nesečkala se situací, kdy by se po realizaci Assessment centra nevybral nejvhodnější kandidát. Takže se dá říct, že stoprocentní.“*

11. Napadají tě nějaké nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů, které by mohla společnost RED zlepšit?

*„Ačkoli dle mého názoru je oddělení lidských zdrojů silnou stránkou společnosti, určitě bych sjednotila systémy, které při náboru používáme. Práci s oběma systémy, Teamiem i Taleem, si duplikujeme práci.“*

#### **4.4 Data pořízená při pozorování**

Ve společnosti RED bylo provedeno pozorování při reálném Assessment centru, které probíhalo na pobočce v Chrudimi, kde sídlí call centrum společnosti. Jednalo se o obsazení pozice Specialista osobní péče se zaměřením na retence. Pozorování probíhalo skrytě, pozorující byl přítomen, ale nikdo z uchazečů a pouze jeden pozorující věděl o probíhajícím výzkumu. K pozorování byly použity stopky a zápisník jako pomůcka pro měření intervalů jednotlivých činností.

Samotnému Assessment centru předcházelo několik fází. Postup selekce nového kandidáta byl stanoven takto: přípravné práce s Job Description, vytvoření a zveřejnění inzerátu, třídění životopisů, příprava na AC (určení termínu, místnosti, úkolů, pozvání kandidátů), realizace samotného AC, zhodnocení výsledků, vybrání vhodného kandidáta, nabídka práce, ověření, zda zaměstnanec přijal nabídku práce.

##### **4.4.1 Přípravná fáze**

Po zjištění informace, že stávající zaměstnanec se interně přesune v rámci rotace na jinou pozici, bylo personalistkou přezkoumáno Job Description, kde je uveden popis práce na této pozici, a které má společnost ke všem pozicím vytvořené v elektronické formě. Obsahuje všechny náležitosti papírového popisu práce. Job Description není veřejně dostupný a společnost si nepřála ho zveřejňovat.

Po prvotní analýze byl na základě popisu pozice navržen inzerát, jehož vzor je uveden v kapitole 8 Přílohy. Inzerát začínal názvem pozice, hlavička byla věnována obecným informacím o společnosti. Základními požadavkem bylo ukončené středoškolské vzdělání zakončené maturitou, vstřícnost, zodpovědný přístup a důslednost, zájem učit se novým vědomostem a základní znalost práce s PC, především s Microsoft Office. V inzerátu byla dále uvedena náplň práce na uvedené pozici, očekávání společnosti od zaměstnance a výčet pracovních podmínek, které společnost nabízí, včetně základních benefitů zaměstnanců.



Na konci inzerátu byl uveden kontakt, a to na přímou nadřízenou. Inzeráty ve společnosti RED obvykle odkazují na odborníky náboru, v tomto případě byla uvedena nadřízená, protože se jednalo o pobočku vzdálenou od centrály 150 km, kde nemá centrála, kde sídlí personální oddělení, takový vliv ani ambice do náboru zasahovat. Větší část příprav na Assessment centrum tedy zajišťoval vedoucí týmu, který hledal nového pracovníka přímo v Chrudimi.

Personalistky se do Chrudimi dopravily služebním autem, náklady na dopravné personalistek byly bez započtení amortizace a nákupní hodnoty auta při spotřebě 3 Kč/km 600 Kč. Při teoretické průměrné mzdě personalistek 25 000 Kč hrubého a 20 pracovních dnech v měsíci je náklad na jeden pracovní den za dvě personalistky 2 500 Kč. Assessment centra se dále zúčastnily dvě manažerky oddělení, náklady se tedy zvýšily o dalších 2 500 Kč. Pokud je uvažován náklad na tisk papíru 0,50 Kč a bylo potřeba vytisknout 8x8 a 7x8 listů Pokynů pro uchazeče a 6x4, 7x4 a 3x2x4 listů Pokynů pro hodnotitele, celkové náklady na tisk podkladů byly 98 Kč. Školení nebylo zapotřebí, protože personalisté i nadřízení jsou na proces náboru pomocí Assessment centra zvyklí a několikrát ho už absolvovali jako hodnotitelé. Použití místnosti nepřineslo žádnou ztrátu. Drobné náklady typu elektřina, plyn, telefonní služby aj. nebudou započítány. Celkové náklady na Assessment centrum v daný den byly ve výši 5 698 Kč.

Po zveřejnění inzerátu se čekalo na přihlášení prvních uchazečů. Všechny poptávky uchazečů se ukládaly jako u jiných pozic do databáze obou systémů, které společnost používá a které jsou popsány v kapitole 4.2.2. Do systémů měla přístup personalistka i manažerka týmu, které spolu diskutovaly o vhodnosti kandidátů na základě zaslaných životopisů. Uchazeči se třídili na potenciálně vhodné a s nejvyšší pravděpodobností nevhodné kandidáty. Ti, kteří neodpovídali základním požadavkům na pozici, byli zamítnuti a systém jim zaslal email o výsledku. Ostatní kandidáti byli po rozhodnutí, kdy a kde bude Assessment centrum probíhat, telefonicky pozváni na AC. Bylo jim sděleno, že výběrové řízení bude probíhat formou AC, celý den a v kolik a kam se mají dostavit. Každý uchazeč dostal tyto informace potvrzené také emailem v předstihu maximálně tři týdny a minimálně týden v předstihu. Na domácí přípravu nedostali uchazeči žádné materiály. Na pozici se celkem přihlásilo 23 uchazečů, z nich 10 bylo pozváno na AC. Během čekání na zaslání životopisů uchazečů vyšla najevo informace, že bude potřeba zajistit 2 pracovníky na pozici zákaznických služeb. Personalistky a rozhodly obsadit 2 obsazované pozice na základě jednoho Assessment centra,

proto pozvaly více kandidátů, než původně zamýšlely. Dva dny před realizací AC byl zformulován časový harmonogram, který reflektuje Tabulka 4.

**Tabulka 4 – Harmonogram Assessment centra**

Začátek	Konec	Činnost
8.45	9.00	Příprava
9.00	9.10	Zahájení
9.10	9.15	Zadání týmového úkolu
9.15	9.30	Příprava účastníků na týmový úkol
9.30	9.50	Týmový úkol
9.50	10.10	Vyhodnocení týmového úkolu pozorovateli
10.10	10.20	Úprava harmonogramu
10.20	10.30	Oznámení výsledků a dalšího postupu účastníkům
10.30	11.00	Příprava 1. účastníka/Pozorovatelé pauza
11.00	11.30	1. účastník/Příprava 2. účastníka
11.30	12.00	2. účastník/Příprava 3. účastníka
12.00	12.30	3. účastník
12.30	13.00	Příprava 4. účastníka/Pauza pozorovatelů na oběd
13.00	13.30	4. účastník/Příprava 5. účastníka
13.30	14.00	5. účastník/Příprava 6. účastníka
14.00	14.30	6. účastník
14.30	15.00	Vyhodnocení výsledků individuálních pohovorů
15.00	15.30	Vyrozumění účastníků s výsledky, případně domluva na dalším postupu

Zdroj: Vlastní zpracování

Příprava AC začala ještě před pozváním uchazečů. Bylo nutné stanovit termín, vybrat vhodnou místnost, kam se všichni vejdou, budou v ní akurátní podmínky a je reprezentativním vzorkem společnosti. Tato pozice je obsazována několikrát do roka, proto se úkoly na AC mění jen jednou za několik měsíců. V rámci přípravy bylo tedy nutné pouze podklady vytisknout a řádně si je dopředu nastudovat personalistou i nadřízenými, kteří se zúčastní AC. Personalistky připravily také archy pro zapisování průběžných výsledků jednotlivých kandidátů tzv. Hodnotících formulářů. Nadřízená v předstihu zamluvila vhodnou místnost a v daný den ji připravila pro AC, v podstatě zde bylo nutné jen zajistit dostatečný počet míst k sezení. Časový harmonogram byl stanoven 2 dny v předstihu personalistkou a pro představu zaslán manažerce. Činnosti byly rozděleny na 18 časových intervalů, stanovení času ke konkrétním

činnostem jsou uvedeny v Tabulce 4. Začátek AC byl stanoven na 8.45. Personalistky, které jely z Prahy do Chrudimi, dle tohoto času tedy plánovaly čas výjezdu z Prahy. Předpokládaný konec byl odhadován v 15.30. Bylo předpokládáno, že v časovém harmonogramu dojde ke změnám dle výsledku týmového úkolu.

#### 4.4.2 Realizace Assessment centra

Samotná realizace AC se skládala ze tří částí. Jednalo se o přípravné procesy v daný den AC, kdy byla připravována místnost a personalistky si znovu pročetly pokyny k úkolům. Assessment centrum se skládalo z týmového a individuálního úkolu a osobního pohovoru a na konci byly stanoveny výsledky AC.

##### *Příprava v den AC*

V den AC se dvě personalistky s předstihem dopravily z Prahy do Chrudimi. Dále se jako pozorovatel Assessment centra zúčastnila přímá nadřízená a vedoucí oddělení. Na pozici se bylo pozváno 10 uchazečů. V den AC se dostavilo 8 uchazečů s tím, že jedna z nepřítomných se omluvila předchozí den s odůvodněním, že přijmula již jinou pracovní nabídku. Polovina uchazečů byli interní zaměstnanci, druhá polovina externí kandidáti.

Pozorovatelé se sešli v 8.45, připravili si podklady, rozdaly se psací potřeby a záznamové archy a jednotliví pozorovatelé si rozdělili účastníky AC, kterého kdo bude pozorovat při týmovém úkolu. Rozložení účastníků na pozorovatele je uvedeno v Tabulce 5. Každý pozorovatel sledoval 4 účastníky a každý účastník byl sledován dvěma pozorovateli.

**Tabulka 5 – Rozdělení účastníků dle pozorovatelů**

<b>Personalistka</b>	<b>Personalistka 2</b>	<b>Vedoucí týmu</b>	<b>Manažer oddělení</b>
Účastník 1	Účastník 3	Účastník 5	Účastník 7
Účastník 2	Účastník 4	Účastník 6	Účastník 8
Účastník 3	Účastník 5	Účastník 7	Účastník 1
Účastník 4	Účastník 6	Účastník 8	Účastník 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozorovatelé si rozdali Pokyny pro hodnotitele a znovu si archy nastudovali. Součástí pokynů byl úvodní průvodce, který obsahoval popis cíle AC, a to získání pracovníků, pro které je zákazník na prvním místě. Dále obsahoval popis účelu Pokynů pro hodnotitele,

a to usnadnit rozhodování v oblasti náboru a zajistit pravdivé a spravedlivé hodnocení. Pokyny v úvodu také připomínaly, že kandidáti jsou také potenciální zákazníci, proto by při plnění týmového úkolu nemělo docházet ke komplikacím. Druhý list obsahoval pokyny k organizaci cvičení. Pokyny zněly:

1. Zkontrolujte, zda je v místnosti propiska, tužka, poznámkový blok a dokument Pokyny pro účastníky.
2. Vyzvěte účastníky, aby se posadili.
3. Jakmile budou připraveni, požádejte je, aby si nalistovali první stranu Pokynů pro účastníky, a společně spolu projděte společný úryvek z Pokynů pro účastníky (Tabulka 6 – popis pracovní pozice).
4. Přečtete následující úryvek z Pokynů pro účastníky.
5. Zeptat se, zda jsou nějaké dotazy.
6. Sdělte účastníkům, že nyní mají 15 minut na individuální přípravu.
7. Po uplynutí 15 minut účastníkům sdělte: „Ukončete, prosím, přípravu. Čas na individuální práci uplynul.“
8. Sdělte účastníkům: „Nyní zahajte skupinovou diskuzi. Na skupinovou diskuzi máte 20 minut.“
9. Po uplynutí 20 minut sdělte účastníkům: „Ukončete, prosím, diskuzi. Čas na tuto činnost uplynul.“

Součástí pokynů pro hodnotitele jsou dále body, na které by měl účastník poukázat, a to v tématech schopnost vyřešit problém napoprvé a možnosti řešení, s kterými by mohli účastníci přijít.

### ***Týmový úkol***

Po nastudování Pokynů hodnotiteli byli v 9.00 externí kandidáti vyzvednuti na recepci personalistkou a zavedeni přes chodbu, kde čekali interní kandidáti, do místnosti, kde se konalo Assessment centrum. Všichni uchazeči byli usazeni na židli do kroužku, do kterého patřili i pozorovatelé. Personalistka všechny přivítala a seznámila stručně uchazeče s předpokládaným průběhem AC – nejprve týmový úkol, poté individuální. Nejprve se všichni včetně pozorovatelů představili. Představení zahrnovalo jméno a vztah ke společnosti. Poté personalistka rozdala zadání týmového úkolu a psací potřeby. Účastníkům bylo řečeno, že mají 15 minut na přečtení a individuální přípravu. Tento časový interval byl přesně změřen

stopkami. Zadání týmového úkolu obsahovalo 7 stran A4. Úvodní informace ze zadání týmového úkolu, které účastníci dostali k nastudování, jsou pro přehlednost uvedeny v Tabulce 6 Tabulka 6.

**Tabulka 6 – Zadání týmového úkolu – Úvodní informace**

<b>Stručný popis</b>	<b>Konkrétní zadání</b>
Vysvětlení účelu cvičení	Zhodnocení míry úspěšnosti v pracovní pozici, jejíž součástí je poskytování služeb zákazníkům
Popis pracovní pozice	Pracovník, který nedávno nastoupil do týmu zákaznických služeb v nadnárodní společnosti poskytující služby veřejnosti i firmám. Mezi tyto služby patří poskytování telefonů, tarifů, internetu a doplňkového zboží. Tým telefonicky komunikuje se zákazníky a snaží se poskytovat špičkové služby, řeší dotazy zákazníků ohledně např. faktur, využití dat atd., a to napoprvé a podává zákazníkům včas informace o nových nabídkách, aby byli zákazníci maximálně spokojeni.

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Hlavní zadání úkolu, které uvádí účastníka do řešeného problému, demonstruje Tabulka 7.

**Tabulka 7 – Zadání týmového úkolu**

<b>Stručný popis</b>	<b>Konkrétní zadání</b>
Zadání úkolu	Vedení oddělení se domnívá, že společnost neposkytuje služby nejvyšší možné kvality. Všechny týmy byli požádány o vytvoření návrhů, jak situaci zlepšit, aby společnost obstála ve světové konkurenci. Dnes má tým na toto téma poradu s dalšími členy týmu.

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Přílohou byly uvedeny dva emaily od nadřízených, indikující podrobné detaily o řešeném problému, kvůli kterému se má tým sejit. Tyto doplňující informace souhrnně uvádí Tabulka 8.

**Tabulka 8 – Zadání týmového úkolu – Emaily v příloze**

E-mail 1	<p>Vedoucí týmu napsala dnes email, že se musí zúčastnit jiné porady, a proto nebude přítomna na poradě týmu. Chtěla by, aby se členové na poradě zaměřili na to, jak poskytovat špičkové zákaznické služby. Existuje řada oblastí, kde se lze zlepšit, tým však musí pracovat jednotně. Vytvořte plán zabývající se otázkami:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. S jakými problémy se zákazníci setkávají?</li> <li>2. Co můžeme jako tým udělat, abychom tyto problémy vyřešili?</li> <li>3. Jak naše řešení pomůže zákazníkům i firmě?</li> </ol>
E-mail 2	<p>Ředitel oblasti zákaznické zkušenosti píše email o důležitosti vyřešit zákazníkům problém v rámci jednoho hovoru, protože výzkumy ukazují, že zákazníci považují za prioritu snadný přístup ke službám. Splnění cíle zajistí:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zvýšení pravděpodobnosti obnovení smlouvy zákazníka</li> <li>2. Koupí dalších produktů</li> <li>3. Podpora značky u přátel a rodiny</li> </ol> <p>Cílem je vyřešit 4 z 5 zákazníků napoprvé. Mezi týmy proběhne soutěž o nejlepší výsledky. Vítězové obdrží ceny.</p>

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Další email v zadání týmového úkolu reflektoval stížnost od zákazníka/zákaznice ve formě emailu. Zákaznice je nespokojená se způsobem řešení jejího problému. Text zadání v Pokynech pro účastníky zněl: „Vedoucí týmu zasílá příklad stížnosti obdržené v nedávné době: Zákaznice si prodloužila smlouvu, ale nefunguje jí internet. Mluvila již se šesti zaměstnanci a stále jí nikdo nepomohl. Nejprve se pomocí zdlouhavého automatu nechala přepojit na "Zákazníci, kteří mají problém s telefonem", poté čekala 7 minut ve frontě, po zvednutí ji zaměstnanec přepojil na "techniky", technik řekl, že se dovolala na špatné oddělení, ale že problém vyřeší a že zavolají ještě dnes. Nikdo se ale nezval. Další den tedy opět zavolala na linku se stejným automatickým procesem, zaměstnanec zákaznických služeb se omluvil za nepříjemnosti a předal informace své nadřízené. Nadřízená se ozvala až druhý den, že se spojila se správným týmem, který ji bude do 24 hodin kontaktovat. Dosud se však tak nestalo. Pokud nebude problém vyřešen do 48 hodin, požádá o ukončení smlouvy. O problémech se zmínila na sociálních sítích a zjistila, že stejný problém má více uživatelů.“

Součástí zadání týmového úkolu byly doplňující informace, které seznamovaly účastníky se současnou situací společnosti v oblasti zákaznické zkušenosti. Účastníci měli k dispozici výsledky zákaznického průzkumu, které společnost získává od zákazníků, kteří právě řešili nějaký problém na zákaznickém centru, po ukončení telefonického rozhovoru formou SMS dotazníku. Výsledky jsou aktuální a cílem průzkumu bylo zmapovat jejich zkušenost. Výsledky vycházejí z údajů všech kontaktních center v celé České republice. Výsledky tohoto fiktivního výzkumu uvedeného v příloze zadání týmového úkolu jsou uvedeny v Tabulce 9.




**Tabulka 9 – Příloha zadání týmového úkolu – Výsledky zákaznického průzkumu**

Silné stránky	Měl/a jsem pocit, že pracovník zákaznických služeb mému dotazu efektivně naslouchal (75 %)
	Pracovník zákaznických služeb podle všeho své práci rozumí a je dobře informovaný (72 %)
	Dostal/a jsem přesné informace (71 %)
Slabé stránky	Můj problém byl vyřešen v rámci prvního hovoru (25 %)
	Pracovník zákaznických služeb rozuměl mým potřebám (40 %)
	Pracovník zákaznických služeb mi poskytl informace, které jsem potřeboval/a (50 %)

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)





































Další příloha obsahuje fiktivní výkonnostní statistiky jednotlivých týmů call centra. Celkem je na oddělení 7 týmů. U jednotlivých týmů byla zkoumána výkonnost v oblastech počtu stížností, počtu doplňkového prodeje, schopnosti vyřešit problém napoprvé, % zákazníků, kteří společnost doporučují, průměrná doba volání v minutách a průměrný počet hovorů za hodinu. Jednotlivé kategorie byly hodnoceny u každého týmu call centra zvlášť. Výsledky byly rozděleny do skupin dobré, očekávané a špatné. Jednotlivé výsledky byly přiřazeny k testovaným call centrům. Tento výzkum zobrazuje Obrázek 5. Tuto škálu, která slouží jako vysvětlivky výsledků výzkumu, reflektuje Obrázek 4.

Obrázek 4 – Hodnotící škála

	Dobré výsledky
	Očekávané výsledky
	Špatné výsledky

Zdroj: Upraveno dle RED

Obrázek 5 - Příloha zadání týmového úkolu – Výkonnostní cíle call centra za 1. čtvrtletí

Oblast výkonnosti	Cíl	Call centrum 1	Call centrum 2	Call centrum 3	Vaše call centrum	Call centrum 5	Call centrum 6
Stížnosti	30						
Doplňky/upselling	8						
Schopnost vyřešit problém napoprvé	80 %						
% zákazníků, kteří nás doporučují	80 %						
Průměrná doba volání (minuty)	7,5						
Průměrný počet hovorů za hodinu	8						

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Z Obrázku 5 je patrné, že tým, který se má sejit k poradě vyřešení problému příliš nízkého % zákazníků, kteří jsou odbaveni napoprvé, poskytuje nedostatečný výkon také v kategorii počet odbavených stížností, % zákazníků, kteří společnost doporučují, průměrná doba volání a průměrný počet hovorů na hodinu. Lze tvrdit, že tento tým vykazuje nejhorší výsledky ze všech týmů call centra na oddělení.

Další příloha zadání týmového úkolu zobrazuje způsob řešení zákaznických stížností. Tato příloha je užitečná především externím pracovníkům, kteří nemají přesnou představu o fungování uvnitř společnosti a zavedených pravidlech. Proces začíná u volajícího, který se dostane do automatické telefonní nabídky. Volající si vybere jednu z předvolených možností, které jsou uvedeny v Tabulce 10. Poté je přeměrován na pracovníka zákaznických služeb. Ten ho může odkázat na svého vedoucího nebo oddělení péče o síť, technické oddělení,



telefonní sítě, kredit a pohledávky nebo zákaznické účty. Všechna tato oddělení mají svoje týmy řešící zákaznické stížnosti. Poslední strana zadání týmového úkolu je věnována poznámkám k procesu řešení zákaznických stížností. Obsahuje vysvětlení benefitů automatické telefonní nabídky a informaci, že pracovník zákaznických služeb prochází tříměsíčním školením, po kterém by měl být schopen zodpovědět všechny dotazy. Odpovědi na některé dotazy je možné také nalézt v systémech, které má pracovník před sebou. Pracovníci využívají především hovory, ne emaily. Stížnosti by měly být vyřešeny do 48 hodin.

**Tabulka 10 – Příloha k zadání týmového úkolu – Automatická telefonní nabídka**

1.	Nový zákazník
2.	Problém se stávajícím telefone
3.	Dotazy ke smlouvě
4.	Platby a inkaso
5.	Přechod na vyšší verzi
6.	Problémy se sítí

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

V 9.35 (5 minut zpoždění oproti harmonogramu) dostali účastníci pokyn k zahájení týmového úkolu. Diskuze o tématu trvala 20 minut, které byly odpočítány na stopkách. Pozorovatelé používali k zaznamenávání postřehů o chování účastníků hodnotící formuláře, do kterých vepisovali objem důkazů, které k uvedeným ukazatelům postřehli. Celkem bylo těchto ukazatelů 18. Hodnotící formulář se skládal ze tří částí nazvaných „Zákazníkům sneseme modré z nebe“, „Máme kuráž a jsme soutěživí“ a „Rychlost“. Hodnotící stupnice jednotlivých prvků chování je vyjádřena Tabulkou 11. Konkrétní sledované a hodnocené ukazatele jsou interní informace společnosti, které není možné publikovat. Hodnotitelé měli ve formulářích vždy dva protipóly, které odpovídali hodnotě 1 nebo 4 na hodnotící škále. Bodu 4 odpovídalo např. tvrzení, že účastník má výraznou motivaci překovávat očekávání zákazníků a bodu 1, že v oblasti zákaznických služeb nereaguje s dostatečným zájmem a rychlostí.

**Tabulka 11 – Hodnotící škála**

1	Nízký objem důkazů	Vykazuje zejména negativní ukazatele
2	Omezený objem důkazů	Vykazuje určit pozitivní ukazatele
3	Vysoký objem důkazů	Vykazuje téměř všechny pozitivní důkazy
4	Velmi vysoký objem důkazů	Vykazuje všechny pozitivní ukazatele na pokročilé úrovni

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Během týmového úkolu pozorovatelé důsledně sledovali činnosti a zapisovali si postřehy do jednotlivých formulářů. Během týmového úkolu bylo 1x zasáhnuto manažerkou oddělení, když se účastníci delší dobu soustředili na irelevantní téma, které nebylo důvod řešit. Po uplynutí 20 minut odpočítaných stopkami sdělila personalistka účastníkům, že čas uplynul, vybrala pokyny pro účastníky a požádala všechny účastníky o vyčkání v prostorách čekací místnosti s gauči.

V rámci vyhodnocení byly pozorovateli sečteny body jednotlivých účastníků. Po zhodnocení výsledků bylo rozhodnuto, že do dalšího kola AC nepostupují 2 účastníci, kteří se během týmového úkolu v podstatě neprojeví. Na individuální úkoly a pohovory tedy zbylo 6 účastníků a harmonogram se doplnil pouze o konkrétní jména účastníků podle času, který jim bude sdělen, aby se dostavili. Po domluvě, která trvala včetně úpravy harmonogramu 25 minut, byli všichni účastníci vpuštěni do místnosti a byl jim oznámen výsledek týmového úkolu. Postupujícím účastníkům byly jednotlivě sděleny určené časy, kdy začíná jejich třicetiminutová příprava a kdy se tedy mají dostavit do blízkosti místnosti, kde probíhalo AC. Neúspěšným kandidátům bylo poděkováno za účast a bylo jim sděleno, že nepostupují do dalšího kola individuálních úkolů. Oba tito kandidáti byli externí. Na konci dostal Účastník 1 pokyny k individuálnímu úkolu a tím se začalo odpočítávat jeho 30 minut na přípravu. Příprava probíhala mimo místnost, kde probíhalo AC, v hale s gauči. Čas se zkrácením hodnotícího procesu srovnal dle časového harmonogramu na 10.30.

### **Individuální úkol**

Během přípravy Účastníka 1 si pozorovatelé zopakovali individuální úkol. Přečetli si hodnotící formulář, aby věděli, na co se při pozorování scénky zaměřovat. Personalistka, která měla v individuálním úkolu roli zákaznice, která telefonicky předkládá svoji stížnost, se samostatně připravila na roli. Pokyny pro hodnotitele se skládaly ze 6 stran A4 a obsahovaly úvodní informace, přiblížení řešené stížnosti a popis charakteristiky

zákaznice, kterou hrála jedna z personalistek. V úvodu byl vypsán cíl a účel úkolu. Cílem bylo transformovat oblast zákaznické zkušenosti v oblasti služeb, a proto získat ty nejlepší pracovníky. Účelem průvodce bylo usnadnit rozhodování v procesu náboru a zajistit spravedlivý a důsledný výsledek. Všechny materiály byly v souladu s hlavními koncepty společnosti. Úvodní část zakončovalo stejně jako při týmovém úkolu upozornění, že hodnotitelé mají dbát na hladký průběh AC a nezapomenout, že kandidáti jsou zároveň potenciální zákazníci.

Součástí pokynů pro pozorovatele byla kapitola o přípravě. Konkrétní pokyny zněly:

1. V úvodních 15 minutách si účastník inscenačního cvičení nejprve přečte brief a připraví se na poradu. Zkontrolujte, zda je v místnosti propiska, papír a zvýrazňovač. Bude potřeba velká místnost, aby se účastník mohl posadit tak, aby na hodnotitele přímo neviděl.
2. Vyzvěte účastníka, aby se posadil.
3. Jakmile bude účastník připraven, požádejte jej, aby si nalistoval první stranu pokynů pro účastníky, a společně s ním projděte příslušný úryvek (vy jej budete číst nahlas).
4. Přečtete následující úryvek z pokynů pro účastníky (uveden níže).

Tyto pokyny bylo zbytečné v praxi realizovat, protože účastník měl dostatek času na samostatnou přípravu a byl již tedy v době, kdy vešel do místnosti, s úkolem plně seznámen. Personalistka si pokyny pro chování v roli přečetla během přestávky. Obsahovaly ve své podstatě stejné zadání, jako měl k dispozici účastník. Tyto pokyny jsou uvedeny v Tabulce 13.

Personalistka měla dále v podkladech k dispozici stručnou charakteristiku postavy, kterou měla ztvárnit. Pro přehlednost základní údaje o zákazníkovi/zákaznici uvádí Tabulka 12.

**Tabulka 12 – Základní charakteristiky zákazníka/zákaznice**

Datum	22.8.
Jméno	Petr Klouda/Petra Kloudová
Adresa	Dlouhá 77, Ostrava
Číslo účtu	854682654
Heslo	6157

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

V zadání má zákaznice tarif u společnosti několik let. Přesto, že za tuto dobu nedošlo k žádným výrazným rozkolům, zákaznice ke společnosti nepocituje žádnou zvláštní loajalitu. Na začátku června jí zavolal pracovník společnosti RED a informoval ji, že je nutné obnovit smlouvu na telefonní služby. Smlouvu se jí moc obnovovat nechtělo, zejména na dalších 18 měsíců, pracovník zákaznických služeb ji ale přesvědčil, když jí slíbil za obnovení služeb nový telefon a tři měsíce neomezeného využití mobilních dat, který se jí obzvlášť hodil, protože je podnikatelka a často cestuje po republice. Po doručení telefonu okamžitě začala používat datové služby.

Dnes dopoledne byla šokovaná dopisem, v němž ji banka informovala, že v důsledku inkasa došlo k přečerpání účtu. Za nepovolené přečerpání jí banka naúčtovala poplatek 300 Kč. Po zkontrolování výpisu účtu (obvykle kontroluje jen podnikatelský účet) zjistila, že jí bylo za poslední dva měsíce strženo mnohem vyšší inkaso, než je výše smluvní částky. Na svou banku rozhodně neudělala dobrý dojem. Z podrobnější kontroly vyúčtování telefonu je patrné, že avizovaný slib 3 měsíce dat zdarma nebyl dodržen. Od společnosti RED nemá žádnou zprávu o potvrzení domluvy, předpokládala, že se může na rozhovor spolehnout. Je rozzlobena na společnost RED. Rozhodla se zavolat do společnosti a stěžovat si. Uprostřed hovoru volal důležitý klient, proto rozjednaný hovor se společností ukončila. Nyní je připravena volat znovu.

V doplňujících pokynech je určena maximální doba úkolu 15 minut. Formát zadání je možné upravit, aby nepůsobil nerealisticky. S účastníkem je nutné jednat přirozeně, ale zohlednit všechny klíčové body v libovolném pořadí. Pokud přijde řada na téma, které není se scénkou relevantní, je doporučena odpověď: „Podle mého názoru se tato věc mé stížnosti netýká. Mohli bychom přejít k ...?“ Personalistka by ideálně měla odpovídat stručně a jen na položené otázky, aby účastník získal odpovědi sám. Obecně by zákazník/zákaznice by měl/a působit rozzlobeně, ne však nepřiměřeně. Není nutné druhou stranu urážet a bránit se spolupráci.

Účastník 1 měl celou dobu archy v soukromí u sebe, proto zde hrozil únik informací, ať už vyfocením a uložením zadání do telefonu (sdílením mezi kolegy nebo pro použití do budoucna) či sdílením tématu ostatním účastníkům. Zadání individuálního úkolu v Pokynech pro účastníka obsahovalo 6 stran A4 včetně příloh. Součástí úkolu je úvod, který seznamuje uchazeče se základními informacemi týkajícími se společnosti, jeho postavení ve společnosti a časovým limitem, který má na splnění úkolu. Dále je v Pokynech uveden popis

zadání úkolu. Jedná se o stížnost zákazníka/zákaznice, která které nefunguje přislíbená služba. Přehledný souhrn zadání bez příloh determinuje Tabulka 13.

**Tabulka 13 – Zadání individuálního úkolu**

	<b>Stručný popis</b>	<b>Konkrétní zadání</b>
Úvod	Účel cvičení	Zhodnocení schopnosti jednat se zákazníky
	Současný stav	Před 2 měsíci jste nastoupili na místo pracovníka zákaznických služeb v regionální pobočce nadnárodní telekomunikační společnosti. Každý region odpovídá za stanovení obchodních cílů. Je pátek 22. srpna, 13:00. Právě jste dostali mail od kolegy, že zákazník/zákaznice má problémy se smlouvou. V podkladech jsou o zákazníkovi/zákaznici uvedeny základní údaje, jeho/její roli ztvární jiné osoba.
Úkol	Úvod	Doba na přípravu je 15 minut. Do pokynů je možné vepisovat si poznámky, budete do nich moct nahlížet celou dobu úkolu. Na setkání se zákazníkem/zákaznicí budete mít 15 minut.
	Zadání úkolu	1. Pomocí otázek zjistit, o co se v dané stížnosti přesně jedná. 2. Vyřešit stížnost a zajistit, aby byl zákazník s řešením spokojen. Hodnocení se bude zaměřovat na způsob jednání se zákazníkem/zákaznicí a na řešení situace.

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Součástí zadání jsou doplňující informace: Pracovník je zaměstnán na plný úvazek v týmu zákaznických služeb. Jeho náplní práce je:

- příjem hovorů od zákazníků,
- volání zákazníků,
- odpovídání na veškeré e-maily zákazníků,
- řešení zákaznických dotazů,
- vyřizování stížností,
- jednání v souladu s veškerými stanovenými předpisy,
- udržování standardů vysoce kvalitních zákaznických služeb.

Zadání dále obsahuje zprávu pro personál – aktualizaci Příručky pro personál, kapitolu vyřizování zákaznických stížností:

- Vždy si ověřte osobní údaje zákazníka, abyste měli jistotu, že hovoříte s osobou, které daný účet patří.
- Získejte co nejvíce informací o povaze stížnosti. Projevujte pochopení, viníka problému ovšem určete až po zjištění všech skutečností.
- Vždy nahlédněte do Protokolu o historii zákazníka – obsahuje podrobné informace o transakcích a dotazech příslušného zákazníka.
- Gesta dobré vůle, např. slevy či kompenzace, mohou pracovníci zákaznických služeb nabízet do výše 1500 Kč. Slouží k udržení dobrých vztahů se zákazníky a nutně neznamenají, že dané problémy způsobila společnost.

Další pokyny k vyřizování stížností:

- Buďte vždy zdvořilí.
- Naslouchejte a snažte se porozumět.
- Využívejte otevřené otázky.
- Vždy se omluvte za způsobené nepříjemnosti.
- Uplatňujte vhodná nápravná opatření.
- Se zákazníkem se snažte dohodnout.
- Ověřte si, zda je zákazník spokojen.

Zadání obsahuje také mail od kolegyně, které právě končí směna a předává informace, že právě mluvila se zákazníkem o stížnosti ohledně poplatku u smlouvy. Za chvíli bude volat.

Kolegyně Vám připravila protokol o historii zákazníka/zákaznice, kopii jeho/jejího dopisu z banky a kopii jeho/jejího vyúčtování.

Protokol o historii zákazníka obsahuje osobní údaje jako jméno, adresa, datum narození atd. Dále je v podkladech určeno administrátorské heslo zákazníka, které se při scénce pravděpodobně použije k identifikaci zákazníka. Součástí signifikantních mezníků v historii účtu zákazníka je datum založení účtu 25. 3. 2012. Historie účtu je vzestupně dle data uvedena v Tabulce 14:

**Tabulka 14 – Příloha zadání individuálního úkolu - Historie účtu zákazníka**

6.7.	Telefonát zákazníka/zákaznice ohledně aktualizace smlouvy o poskytování telefonních služeb. Smlouva obnovena o dalších 18 měsíců se stejnou sazbou.
22.8.	Telefonát zákazníka/zákaznice: stížnost ohledně částky posledního vyúčtování. Zákazník tvrdí, že vyúčtování obsahovalo dodatečné poplatky za data, přestože v nedávno obnovené smlouvě bylo tříměsíční období neomezeného využití dat. Vzhledem k tomu, že částka byla vyšší, než zákazník očekával, došlo k neočekávanému přečerpání účtu a bylo nutné uhradit související bankovní poplatky. Podívala jsem se do systému, žádný záznam o smlouvě obsahující bezplatný datový balíček jsem nenašla, přestože takovou nabídku můžeme učinit. Předáno příslušnému pracovníkovi zákaznických služeb.

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Další příloha emailu v zadání individuálního úkolu byl dopis z banky, která informuje zákazníka/zákaznici o přečerpání běžného účtu. Jednalo se o částku 425 Kč, a to v důsledku inkasa ve výši 1370 Kč ve prospěch společnosti RED dne 18. srpna. V souvislosti s tím, musí zákaznice zaplatit penále 300 Kč. Zákazník/zákaznice je vyzvána vložit chybějící finanční prostředky na účet či se obrátit na příslušného pracovníka banky na sjednání kontokorentu.

Poslední příloha byla vyúčtování zákazníka/zákaznice obsahující hlavičku, datum vyúčtování 18. 8. a rozpis vyúčtování. Podrobný rozpis měsíční faktury za období 18.7.-18.8. zobrazuje Tabulka 15. Zákazník/zákaznice tedy za toto období přeplatil/a 620 Kč nad rámec jeho/jejího tarifu, o kterém se domníval/a, že jeho součástí jsou neomezená data.

**Tabulka 15 – Příloha zadání individuálního úkolu – Rozpis vyúčtování**

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
Měsíční tarif a služby	750,00 Kč
Využití dat (12,4 GB)	620,00 Kč
Celkem	1 370,00 Kč

Zdroj: Upraveno dle RED (2017)

Průběh individuální části všech účastníků probíhal velmi podobně. Pro představu bude uvedena pouze individuální část Účastníka 1.

Účastník 1 byl přesně v 11 hod vyzván ke vstupu do místnosti a během tohoto procesu byly Účastníkovi 2 předány Pokyny pro individuální cvičení. Účastník 1 byl představen, stručně mu bylo řečeno, jak bude individuální část probíhat. Po úvodu byl usazen do rohu místnosti ke stolu, zády k hodnotitelům, aby situace imitovala telefonický rozhovor bez neverbální komunikace. Účastníkovi byl zrekapitulován časový limit, který má k dispozici na telefonický hovor (15 minut), a byl vyzván k realizaci úkolu. Scénka trvala 10 minut 30 sekund a byly při ní zmíněny všechny důležité aspekty uvedené v zadání. Doba scénky byla odměřena stopkami. Během scénky si ostatní 3 pozorovatelé dělali poznámky do hodnotícího formuláře, který se skládal ze tří částí: „Zákazníkům sneseme modré z nebe“, „Máme stále nové nápady“ a „Jsme světoví, ale sví“. Každá část měla 4-5 ukazatelů, celkem 14, které indikovaly vhodnost kandidáta na pozici na škále od 1 do 4. Hodnotící škála byla totožná se škálou v týmovém úkolu a byla již uvedena v Tabulce 11. V přepočtu oproti týmovému úkolu obsahoval hodnotící formulář o 22 % méně ukazatelů.

Po ukončení scénky byl s uchazečem proveden standartní osobní pohovor. V prvních 5 minutách dostal kandidát prostor pro výčet svých dosavadních pracovních zkušeností. V návaznosti na řečené skutečnosti se hodnotitelé ptali na motivaci uchazeče pro tuto pozici a pro práci ve společnosti RED, očekávání, co se týče popisu práce, které po výpovědi upřesňovali dle svých představ. Další téma osobního pohovoru byla znalost problematiky, která je běžně řešená na obsazované pozici, a s tím související schopností zvládat stres. Hodnotitelé se ptali na termín možného nástupu a očekávanou mzdu. Byli zodpovězeny všechny účastníkovi dotazy. Na závěr bylo Účastníkovi 1 poděkováno za účast v AC a oznámeno, že výsledky výběrového řízení budou sděleny nejpozději do konce týdne (3 pracovních dní).



Individuální části všech účastníků proběhly na čas a bez zvláštních komplikací. Účastníci 1,3 a 4 měli scénku rychleji hotovou, proto se končilo o 5 minut dříve, vždy se ale se začátkem dalšího individuálního pohovoru čekalo na čas dle harmonogramu. Ve 12.30 měli hodnotitelé pauzu na oběd. V 15.00 končil poslední kandidát a hodnotitelé začali diskuzi, kteří kandidáti jsou na pozici nejvhodnější. Brán v zřetel byl i týmový úkol. Nejprve byly sečteny body na hodnotících formulářích, a poté započítány i další aspekty, kterých si pozorovatelé povšimli, a jak na ně účastníci působili. Manažeři týmů museli brát v potaz také situaci ve svém současném týmu. Např. měli už v desetičlenném týmu 2 dominantní jedince, kteří potřebovali nadprůměrně pozornosti, proto by preferovali spíše někoho méně výrazného. Ve výběrovém procesu nehrály roli pouze hodnotící formuláře, zároveň mnoho jiných aspektů.

### ***Výsledky Assessment centra***

Tým pozorovatelů jednal o umístění účastníků 45 minut. Vytvořil si žebříček prvních pěti míst, nejvhodnějších kandidátů. Kandidát, který se umístil na první příčce, byl interní kandidát, který by měl výpovědní lhůtu 2 měsíce od konce měsíce, kdy podal žádost. Assessment centrum se konalo ke konci měsíce. Z tohoto důvodu, a také protože to byl kandidát, který požadoval vyšší finanční odměnu, bylo kandidátovi po určení výsledků AC telefonicky nabídnuta jedna z obsazovaných pozic včetně konkrétní finanční částky. Tento kandidát si nechal den na rozmyšlenou. Kandidátovi na druhé příčce byla pracovní nabídka na pozici nabídnuta druhý den mailem, jak bývá běžným postupem. Pokud by nabídku odmítl, dostal by ji třetí v pořadí atd.

Na konci týdne si personalistky ověřily, že nabídku přijmou oba oslovení kandidáti, pomocí dotazníků zjistili osobní údaje budoucích pracovníků a zadali tyto údaje do systému, který je obstaráván týmem personalistek generujících smlouvy. Personalistky náboru zaslali mailem automatickou informaci přes systém o neúspěšném absolvování Assessment centra ostatním kandidátům s tím, že na danou pozici byl vybrán jiný kandidát s doporučením přihlásit se na jinou pracovní pozici.

## 5 Výsledky a diskuse

V kapitole Výsledky a diskuse je souhrnně uvedeno zhodnocení výsledků zjištěných pozorováním Assessment centra jako nástroje při výběru zaměstnanců a polostrukturovaného rozhovoru se specialistkou náboru. V návaznosti na determinované výsledky jsou v následující kapitole 5.2. Návrhy na zlepšení navržena nápravná opatření, která by mohla zefektivnit proces náboru ve společnosti RED. Součástí návrhů je výpočet nákladů na jednotlivá opatření.

### 5.1 Zhodnocení výsledků

V rámci pozorování a polostrukturovaného rozhovoru byly o výběrové metodě Assessment centrum zjištěny následující výsledky:

- Společnost RED používá Assessment centra jako metodu výběru zaměstnanců z maximálně 5 %, a to na vybrané pozice, kde jsou signifikantním požadavkem komunikační dovednosti a týmový duch, případně u pozic, po kterých je vysoká poptávka a kandidáti nedisponují relevantními pracovními zkušenostmi.
- Assessment centrum je ve společnosti RED realizováno formou týmových a individuálních úkolů, které se obměňují jednou za několik měsíců. Vzhledem k opakujícím se zadáním není žádoucí, aby docházelo k úniku informací.
- Během týmového úkolu bylo do realizace zasaženo hodnotitelem. Pokyny pro hodnotitele nedeterminují, jak při zásahu postupovat a zda vůbec zasahovat. Předpokládají pouze úspěšnou realizaci úkolu.
- Inzerát na pozici je obecný. Specifikuje pouze jeden znalostní požadavek, a to znalost MS Office, která nebyla během Assessment centra prověřena. Na další úkol v podobě úkolu z MS Office zbyla v den AC časová rezerva.
- Forma Pokynů je pro účastníky i hodnotitele pochopitelná. Pokyny nejsou očíslované, je možné v nich nalézt gramatické chyby a v případě oznámení času přípravy na individuální úkol zde byly uvedeny chybné údaje. U fiktivního výzkumu v týmovém úkolu nebyly u některých ukazatelů uvedeny jednotky, v kterých jsou hodnoty uváděny.
- Časový harmonogram vhodně navigoval personalisty během jednotlivých činností. Nedošlo k výraznému posunu oproti plánu.

- Neúspěšní účastníci AC jsou po uplynutí 3 pracovních dnů informováni o neúspěchu automatickým emailem.
- Personalistka duplicitně využívá dva systémy na stejnou činnost kvůli požadavkům mateřské společnosti. Navrhuje sjednocení systémů, které společnost při náboru využívá.
- Celkové náklady na realizaci pozorovaného Assessment centra bez započtení běžných provozních nákladů byly při stávajících cenách odhadnuty na 5 698 Kč.
- Obecně má společnost RED vyšší sklony k fluktuaci než konkurence. V říjnu 2017 obsazovali náboroví pracovníci 127 pozic třemi personalistkami. Průměrně personalistka spravovala 43 pozic. Je evidentní, že personalisté nemají časový prostor na realizaci nových nápadů, případně inovací zavedených procesů a podkladů (např. opakující se zadání v AC).

## 5.2 Návrhy ke zlepšení

Na základě pozorování bylo zjištěno několik nedostatků, kde by mohla být využita příležitost ke zlepšení. Na konci každého návrhu jsou uvedeny náklady při případné implementaci návrhů. Průměrná hrubá mzda personalisty je předpokládána na 28 165 Kč (Platy.cz, 2017). Superhrubá mzda, která tvoří náklad na zaměstnance pro společnost, je o 34 % vyšší, tzn. 37 741 Kč. Z této částky je při současných cenách odhadovaný hodinový náklad na personalistu při 120 odpracovaných hodinách měsíčně vypočten na 315 Kč.

Níže jsou strukturovaně uvedeny navrhované inovativní opatření, která vychází ze zjištěných výsledků. Tato nápravná opatření by zvýšila efektivitu Assessment centra a procesů ve společnosti. Návrhy jsou uvedeny včetně jednotlivých bezpodmínečně vynaložených nákladů.

### 1. Poskytování konkrétní zpětné vazby neúspěšným kandidátům

Výraznější prostor ke zlepšení je při dávání zpětné vazby. Personalistky jsou vytížené a nemají prostor na zdlouhavé telefonáty. Účastníci Assessment centra jim však také věnovali někdy i celý den, proto je doporučováno podávat zpětnou vazbu o neúspěchu telefonicky a vyjmenovat alespoň jeden konkrétní a objektivní důvod, proč nebyli přijati, aby dostali prostor ke zlepšení do příštího výběrového řízení. Tuto práci by mohli obstarat manažeři nebo vedoucí týmů, kteří s velkou částí uchazečů přicházejí i později ve společnosti do styku. Je těžké určit, zda se tak stalo mimo oči personalistů, v rámci pozorování nikoli.

Konkrétní návrh telefonátu poskytující zpětnou vazbu neúspěšnému kandidátovi byl doporučen: „Dobrý den, (jméno personalistky), personální oddělení společnosti RED. Paní/Pane (jméno účastníka AC), volám Vám ohledně výsledku Assessment centra, který jste absolvoval/a před třemi dny (datum). V tomto výběrovém řízení jste neuspěla. Pro příště doporučujeme (konkrétní důvod neúspěchu, př. „zlepšit komunikační dovednosti“). Budeme rádi, pokud se přihlásíte na jinou z nabízených pozic a vyzkoušíte své štěstí i příště. Máte případně nějaké dotazy? (Přirozená reakce na vývoj telefonátu). Děkuji a přeji pěkný den.“ Tento typ zpětné vazby může vedlejším účinkem fungovat jako propagace dalších obsazovaných pozic.

Poskytnutí konkrétní zpětné vazby by pracovníkovi, který by neúspěšně uchazeče osobně obvolal, trvalo přibližně jednu hodinu. Náklady na jednu hodinu práce pracovníka by navýšily náklady společnosti na 235 Kč.

## **2. Zásahy do týmového úkolu**

Je otázkou, zda zasahovat do týmového úkolu, pokud se nevyvíjí požadovaným směrem. V pozorovaném Assessment centru se tak stalo, a i přesto zásah uchazečům nepomohl vzít řešený problém za správný konec.

Návrh zní zmínit instrukce pro tuto situaci do Pokynů pro hodnotitele, aby byl postup, zda bude možné zasáhnout během scénky do AC či nikoli, v dalších AC k nalezení v Pokynech. Návrh textu, který by se mohl přidat do Pokynů pro hodnotitele, zní:

„V průběhu přípravy si stanovte, zda bude možné zasáhnout do scénky a usměrnit tak tok, kterým se konverzace v týmu udává (jeden z hodnotitelů může být členem týmu pracovníků zákaznických služeb a udávat scénce tempo, pokud bude nežádoucí).“

Náklady na úpravu textu Pokynů pro hodnotitele by přinesly nízké náklady. Lze uvažovat jednu hodinu práce personalisty, tedy přibližně 235 Kč/hod.

## **3. Snížení rizika úniku informací**

Během přípravy individuálního úkolu má účastník Pokyny pro individuální úkol u sebe v soukromí. Hrozí zde únik informací. Pokud by si vyfotil podklady, může je použít v budoucnu nebo je poskytnout svým kolegům. Zadání úkolů se mění jednou za několik měsíců, proto je vhodné snížit toto riziko úniku informací na minimum.

Je navrhováno účastníka informovat, že je v monitorované místnosti s kamerami, ke které mají nyní přístup hodnotící a varovat ho, že pořizování kopií těchto podkladů, není v souladu s interními předpisy. Výstražné upozornění účastníků na monitorování by nepřineslo žádné navýšení nákladů.

#### 4. Navýšení o úkol s MS Office

Vzhledem k charakteru inzerátu lze předpokládat, že účastník by měl mít také základní znalosti MS Office. Doporučuje se týmový a individuální úkol proložit znalostním testem jedním z programů, který je součástí MS Office. Vzhledem k vybavení místnosti počítači by realizace nebyla velká komplikace. Časová rezerva v harmonogramu také zbývá. Hodnotitelům by přibyla práce s přípravou a korekcí vypracovaných úkolů.

V rámci přípravy by bylo nutné před začátkem Assessment centra zapnout počítače a zkontrolovat jejich funkčnost. Do každého počítače by bylo dle počtu účastníků vloženo předpřipravené zadání úkolu v Excelu pod názvem TEST. Účastníci by byli po týmovém úkolu usazeni k zapnutým počítačům a personalista by jim dal pokyn k prostudování zadání úkolu. Čas určený na přípravu by byl 10 minut, který by byl odměřen na stopkách. Obecný návrh konkrétního zadání individuálního úkolu ověřujícího znalost MS Office pro účastníky, jehož součástí je návrh zadání fiktivní databáze zákazníků, je uveden Příloze č. 4. Návrh Pokynů pro hodnotitele obsahujícího hodnotící tabulku výsledků uchazečů je uveden v Příloze č. 5.

Znění úkolu bylo navrženo:

„Vedení rozhodlo o obdarování loajálních zákazníků, kteří jsou zákazníci již 5 let a více, a mají vyšší roční platbu za tarif. Dostal jste za úkol připravit podklady pro brigádníky, kteří dárky rozešlou. Otevřete si na ploše uložený program Excel pojmenovaný TEST s fiktivní databází zákazníků. V tomto programu vyfiltrujte zákazníky, kteří jsou loajální více než 5 let. Proveďte součet jednotlivých plateb těchto zákazníků za posledních pět let a ti, kteří zaplatili více než 20.000 Kč, označte červeně. Hotovou upravenou tabulku uložte do sdílené složky nazvané TEST\_ vašepříjmení (např. TEST\_novák) na ploše obrazovky Vašeho počítače a vyčkejte na pokyn personalistky k opuštění místnosti.“

Po uplynutí časového intervalu by účastníci od personalisty dostali pokyn k začátku realizace úkolu. Na stopkách by byl odměřen časový interval 10 minut. Po vypršení časového limitu by byli účastníci požádáni o opuštění místnosti a personalisté by v době vyhodnocování výsledků zkontrolovali navíc vyřešení úkolu. Celkem by se doba trvání Assessment centra prodloužila o 45 minut. Konkrétní návrh časového harmonogramu reflektuje Tabulka 16. Výsledky úkolu ověřující znalosti MS Office by hrály roli při postupu do individuálních kol.

**Tabulka 16 – Časový harmonogram úkolu ověřujícího znalosti MS Office**

<b>Začátek</b>	<b>Konec</b>	<b>Popis činnosti</b>
8.30	8.45	Příprava počítačů v místnosti (zapnutí, kontrola funkčnosti)
9.50	10.00	Individuální příprava účastníků na úkol ověřující znalosti MS Excel
10.00	10.10	Úkol ověřující znalosti MS Office
10.10	10.20	Hodnocení výsledků pozorovateli

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se vychází z předpokladu, že pozorující si na AC vyhradili celý den a jsou placeni paušálně, náklady na rozšíření Assessment centra o úkol ověřující znalosti MS Office by byly nepatrné. Pokud by tento předpoklad nebyl dodržen, jednalo by se o náklad 4 x hodinová mzda pozorovatelů, která je dle dostupných zdrojů odhadována na 235 Kč, celkem tedy 940 Kč. Předpokládá se, že hodnotitelé mají znalost MS Office, a školení ohledně kontroly zadání by nebylo zapotřebí. Počítače jsou součástí vybavení každé větší místnosti ve společnosti a během pozorovaného AC bez zmíněného úkolu bylo v místnosti k dispozici dostatečné množství počítačů. Drobné poplatky za elektřinu, plyn aj. není třeba při návrhu zohledňovat.

## **5. Očíslování stran Pokynů**

Strany Pokynů pro účastníky i hodnotitele nebyly očíslovány, proto s nimi byla obtížnější manipulace. Doporučuje se upravit formuláře o číslování stran. Konkrétní vzhled s očíslováním podkladů je uvedena na příkladu rozšiřujícího individuálního úkolu v Příloze č. 4 a v Příloze č. 5. Náklad na implementaci tohoto návrhu by byl nepatrný.

## **6. Upozornění na neshody s Pokyny**

Podkladové materiály se v detailech neshodovaly s realitou. Např. v Pokynech pro individuální úkol pro účastníky je uvedena doba přípravy 15 minut. Vzhledem k charakteru individuální části, která se skládala ze scénky a osobního pohovoru, se tato doba prodloužila na 30 minut.

Je navrženo tento nesoulad sdělit účastníkům při předávání Pokynů pro účastníky při individuálním úkolu nebo upravit Pokyny pro individuální úkol. Změna pracovního postupu, kdy by personalistka v půlce individuální části odešla předat do přípravné místnosti podklady by nebyla vhodnější. Náklady na korekci údajů v Pokynech by se shodovaly s hodinovou mzdou personalistky, která je stanovena na 235 Kč/hod. Náklady na komunikaci sdělení nepřesnosti v Pokynech jsou 0 Kč.

## **7. Doplnění jednotek do Pokynů**

Na Obrázku 5 v zadání týmového úkolu, kde jsou zobrazeny výsledky výzkumu, který zkoumal výkonnostní cíle call centra za poslední čtvrtletí, nejsou u některých oblastí výkonnosti uvedeny jednotky. Konkrétně se jedná o Stížnosti a Doplnky.

Jednoduchým řešením je doplnit tabulku o jednotky. Vzhled tabulky po úpravě je uveden v Příloze č. 6. Náklady na doplnění informací do Pokynů jsou 0,5 hodinové mzdy personalistky, přibližně tedy 118 Kč/hod.

## **8. Oprava gramatických chyb**

V podkladových materiálech pro účastníky i hodnotitele byly nalezeny gramatické chyby a překlepy – např. „po té“ místo poté nebo „automatické telefonní nabídka“. Konkrétní gramatické chyby budou sděleny společnosti RED pro možnost úpravy interních podkladů společnosti. Korekce chyb a překlepů by společností navýšila náklady o jednu hodinovou mzdu personalistky. Dle současných cen by se tedy jednalo o přibližně 235 Kč/hod.

## **9. Zavedení systému sdružující oba náborové softwary**

Z rozhovoru s náborovou specialistkou vyplynulo, že personalisté musejí svoji práci duplikovat ve dvou různých databázích uchazečů. Jeden z nich je používán pro svoji praktičnost a druhý na žádost mateřské společnosti.

Řešením by bylo naprogramování systému, který by sdružoval všechny data a funkce obou systémů, a personalistky by nebyly zatíženy duplicitní prací. Implementace do osobních počítačů personalistů by nebyla nutná. Předpoklad je, že systém by fungoval online pomocí webových stránek identicky jako stávající systémy. Bylo by nutné, aby splňoval všechny bezpečnostní pravidla a jiné zásady uvedené v etickém kodexu společnosti RED.



Pokud by se software naprogramoval interně v rámci společnosti byly by náklady tvořeny mzdou programátora. Specialista IT Martin Špírk určil dobu vytvoření systému na 230 hodin. Na základě průměrné hrubé mzdy pracovníků v informačním a komunikačním odvětví čerpané z ČSÚ (2016) 51 525 Kč a průměrných odpracovaných 120 hodinách měsíčně je hodinová sazba odhadnuta na 430 Kč. Náklady na výrobu informačního systému sdružujícího oba systémy by byly 98 900 Kč. Tento návrh by vyžadoval vysokou částku na realizaci, ke které by musel dát souhlas vysoký management společnosti.

Reálnějším řešením by bylo implementovat korekci do interního softwaru, která by zaručila 100 % přenos dat ze systému LMC a mohl by se tedy využívat pouze interní systém Taleo bez nutnosti další kontroly přenosu dat. Náklady na identifikaci a korekci problému, který zapříčiňuje přenosovou disharmonii, jsou těžko odhadnutelné. O nápravu by se mohli postarat interní zaměstnanci IT oddělení.

#### **10. Zvýšení počtu pracovníků náborem**

Vzhledem k současné strategii náborem nových zaměstnanců, kteří mají přehled o trendech v digitalizaci, je komplikované snížit počet otevřených pozic ve společnosti. Na personalistku připadá 43 obsazovaných pozic. Je doporučováno rozšířit počet pracovních pozic specialistů náborem alespoň o jednoho pracovníka. Měsíční náklady na pracovníka jsou dle současných cen odhadovány na 28 165 Kč.

## 6 Závěr

Aktuální situace na trhu práce reflektuje změny v řízení lidských zdrojů. Personalisté jsou nuceni intenzivně propagovat nabídky práce, vybírat z nižšího počtu uchazečů a tím snižovat nároky, ne vždy perfektní kandidáty řádně zaškolit a zvyšovat úroveň vzdělávání ve společnostech. Je možné sledovat změny v chování a reakcích uchazečů na situaci na trhu práce, kdy jsou si kandidáti vědomi možnosti výběru a akceptují první pracovní nabídku, která jim je předložena, ale pečlivě a trpělivě čekají na všechny své možnosti. Signifikantní roli v rozhodování uchazečů může hrát také metoda, kterou si personalisté určí pro výběr zaměstnanců na nabízenou pozici.

Metoda Assessment centrum je stále častěji používaným nástrojem pro výběr nových pracovníků. Tato metoda má vysokou validitu a vypovídající schopnost o kandidátech. I přes svoji přesnost není nejvhodnější výběrovou metodou u všech pozic. Na některé kandidáty může působit negativně a může to pro ně být důvod nezúčastnit se výběrového řízení. V době nízké nezaměstnanosti, v jaké se aktuálně Česká republika nachází, si kandidáti mohou dovolit vybírat dle vlastních zájmů a považovat sofistikovanější metodu výběru za zbytečný stres. Příkladem může být trh pracovníků IT, kteří považují za podstatnější znalosti nutné pro pracovní pozici. I pro personalisty by bylo náročné organizovat Assessment centrum pro stále více pozic. Metoda konzumuje větší množství času než u elementárnějších selektivních metod, je u ní potřeba více hodnotitelů, je psychicky náročná pro obě strany a je nákladnější.

Vhodnost metody Assessment centra je u pozic, o které je vysoký zájem, u kandidátů s limitovaným počtem relevantních zkušeností, u pozic, kde potřeba znát kandidátovu vyhovující roli v týmu a jsou-li na pozici požadovány komunikační dovednosti. Společnost RED používá tuto výběrovou metodu při obsazování pozic stážistů a pracovníků call center.

Personalistky v týmu náborových specialistů ve společnosti RED jsou maximálně vytíženy. Součástí týmu jsou 3 pracovnice, které měly v říjnu 2017 k obsazení 127 pracovních pozic. V průměru jedna personalistka obsazuje 43 pozic. Je evidentní, že personalistkám nezbývá mnoho času např. sebevzdělávání, na realizaci nových nápadů nebo inovací postupů.

Ve společnosti RED probíhalo Assessment centrum při pozorování bez větších komplikací. Činnosti byly vykonávány postupně dle časového harmonogramu bez větších výchylek od plánu. Žádný z účastníků Assessment centra neprojevil negativní reakce ohledně probíhajících postupů. Všichni účastníci AC dostali zpětnou vazbu o výsledku.

Ze zkompileovaných výsledků pozorování a polostrukturovaného rozhovoru byly determinovány návrhy na opatření pro zvýšení efektivity a zoptimalizování procesů v rámci Assessment centra i obecně ve společnosti RED. Celkem bylo navrženo 10 nápravných opatření. Vybraným návrhem je rozšíření Assessment centra o jeden úkol, který by hodnotil znalosti účastníků v oblasti, která je požadovaná inzerátem. Dalším návrhem je sdělení uchazečům konkrétní zpětnou vazbu, aby mohli pracovat na zlepšení, a to v rámci budování pozitivního vnímání image společnosti RED.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### *Knižní publikace*

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

COWLING, Alan a Chloë MAILER. *Managing human resources*. 3rd ed. London: Arnold, 1998. ISBN 0340692537.

CURRIE, Donald. *Introduction to human resource management: a guide to personnel in practice*. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2006. ISBN 1843981394

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Překlad Vladimír Jůva, Vendula Hlavatá. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 2. vyd. Brno: ERA, 2005. Kariéra. ISBN 80-7366-020-2.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 9788073803155.

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

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

PETRÁČKOVÁ, Věra a Jiří KRAUS. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0607-9.

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

## ***Elektronické dokumenty***

ACCESS ASSESSMENT. *Metodologie* [online]. 2016 [cit. 2017-09-19]. Dostupné z: <http://www.accessassessment.com/metodologie/>

ARES. *ARES: Ekonomické subjekty* [online]. 2017 [cit. 2017-9-17]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

BEPROUD. *BeProud* [online]. 2017 [cit. 2017-11-01]. Dostupné z: <http://beproud.cz/>

CIPD. [online]. 2015 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: Dostupné z: [http://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-talent-planning\\_2015.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-talent-planning_2015.pdf)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná Míra nezaměstnanosti v ČR a v krajích* [online]. [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Struktura mezd zaměstnanců - 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2016>

DOSTALÍKOVÁ, Markéta. Jaký je rozdíl mezi personální a pracovní agenturou. *NewWaveService* [online]. 2016 [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2016/11/16/jaky-je-rozdil-mezi-personalni-a-pracovni-agenturou>

JUSTICE.CZ. [online]. Prague, 2015 [cit. 2017-11-08]. Dostupné z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

KONKURENT A. *Kariéra* [online]. Praha, ©2004-2017 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://www.konkurenta.cz/kariera>

KONKURENT B. *Výroční a pololetní zprávy* [online]. 2016 [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <https://www.konkurentb.cz/spolecnost/vyrocní-a-pololetní-zpravy/>

MICHAL, Jiří. JOBS.CZ. *Začátek roku je ve znamení fluktuace* [online]. 2008 [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/zacatek-roku-je-ve-znameni-fluktuace/>

O'MEARA, Bernard a Stanley PETZALL. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*, Emerald Group Publishing Limited, 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/detail.action?docID=1593391>

PLATY.CZ. *Personalista* [online]. ©1997-2017 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/lidske-zdroje-a-personalistika/personalista>

RASHMI, Thackeray. *Recruitment Management*. Himalaya Publishing House, 2010. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.infozdroje.czu.cz/lib/czup/detail.action?docID=588114>

RED [online]. Prague, 2017 [cit. 2017-9-17]. Dostupné z: [www.red.cz](http://www.red.cz)

RED Jobs [online]. 2017 [cit. 2017-9-17]. Dostupné z: [www.red.jobs.cz](http://www.red.jobs.cz)

SCHMIDT, Frank a John HUNTER. *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings: Psychological Bulletin* [online]. 1998, s. 262-274 [cit. 2016-06-17]. Dostupné z: <http://mavweb.mnsu.edu/howard/Schmidt%20and%20Hunter%201998%20Validity%20and%20Utility%20Psychological%20Bulletin.pdf>

ŠLAPÁK, Ondřej. Data, informace, znalosti. *E-LOGOS* [online]. 2003, 6 [cit. 2016-04-17]. ISSN 1211-0442. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/miscellany/slapa103.pdf>

ZAMĚSTNAVATEL ROKU. *Vyhlašujeme výsledky v regionech* [online]. 2017 [cit. 2017-10-01]. Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz/vyhlasujeme-vysledky-v-regionech-v-praze-je-nove-progresivnim-zamestnavatelem-spolecnost-sazka/86/>

## **8 Přílohy**

Seznam příloh:

1. Inzerát na pozice Specialista osobní péče
2. Rozvaha
3. Výkaz zisku a ztráty
4. Návrh Pokynů pro účastníky – úkol č. 3
5. Návrh Pokynů pro hodnotitele – úkol č. 3
6. Úprava Obrázku 5

## 8.1 Příloha 1 – Inzerát na pozici Specialista osobní péče

# Specialista osobní péče

**Místo:** Průmyslová 890, 537 01 Chrudim-Chrudim IV, Česká republika

**Oddělení:** Prodej, péče a kvalita

### Charakteristika pozice

Vodafone je jedním z největších poskytovatelů mobilních služeb na světě.

Chcete pracovat v nadnárodní společnosti? Chcete mít jistotu, že pracujete pro zaměstnavatele, který je férový a leží mu na srdci spokojenost jeho zaměstnanců? Máte chuť reprezentovat právě takovou značku, jakou je Vodafone? Pak přijďte pracovat k nám.

Věk pro nás není důležitý, je to jen číslo na papíře. My hledáme lidi s pozitivním a zodpovědným přístupem.

### Co u nás budete dělat

Až Vás vybavíme vším, co je k této práci potřeba, začnete:

- Starat se o požadavky našich zákazníků s maximální péčí
- Řešit přání našich zákazníků po telefonu i písemně
- Informovat zákazníky o všech novinkách, produktech a službách
- Administrativu kolem zpracování požadavků zákazníků v systému
- Některé požadavky jsou v anglickém jazyce, budeme rádi pokud máte uživatelskou znalost

### Co od vás očekáváme?

- Ukončené středoškolské vzdělání – maturita, vyučební list
- Vstřícný přístup, zodpovědnost a důslednost
- Zájem načerpat nové vědomosti
- Uživatelskou znalost práce s PC, a to alespoň základně (Word, Excel, Outlook, Internet)

### A toto vám nabízíme:

- Pravidelnou pracovní dobu od pondělí do pátku
- Pěkné peníze, s prázdnou neodejdete
- Propištěné zaškolení a po té průběžné vzdělání
- Umíme i tzv. „home office“ - kancelář z domů, když je dosažena potřebná samostatnost a k tomu náš laptop
- Příjemné a moderní pracovní prostředí, kantýna, relaxační zóna, vlastní parkůvek za budovou
- Soutěže, kde se získávají zajímavé ceny a odměny
- 3 týdnů dovolené a 3 tzv. „sick days“

### A navíc benefity, které stojí za to:

- Mobilní telefon s možností obměny každé dva roky
- Neomezený tarif na služby Vodafone se služnou dávkou dat 14 GB
- Bezkonkurenční slevy na služby Vodafone pro Vaši rodinu a známé
- Benefiční body na cestování, sport, kulturu, zábavu a spoustu dalších možností
- Volno pro novopečené tatínky
- Přemění parkoviště pro auta a oplocené uzamykatelné pro kola
- Originální firmovní akce, třeba s koncerty populárních skupin
- Propiácíme i den práce pro neziskovou organizaci

Lidé, kteří u nás pracují, se shodují, že je tu příjemné pracovní prostředí a dobrý kolektiv a na to jsem hrdí.

### Kontakt



## 8.2 Příloha 2 – Rozvaha

<b>ROZVAHA</b> (v milionech Kč)					
Označení a	AKTIVA b	31.3.2017			31.3.2016
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>41 769</b>	<b>-25 545</b>	<b>16 224</b>	<b>18 611</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>36 529</b>	<b>-24 550</b>	<b>11 979</b>	<b>12 154</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>18 652</b>	<b>-10 780</b>	<b>7 872</b>	<b>8 172</b>
<b>B. I. 2.</b>	<b>Ocenitelná práva</b>	<b>18 370</b>	<b>-10 780</b>	<b>7 590</b>	<b>7 480</b>
2. 1.	Software	11 567	-8 036	3 531	3 475
2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	6 803	-2 744	4 059	4 005
<b>B. I. 5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>282</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>692</b>
5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	350
5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	282	0	282	342
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>17 877</b>	<b>-13 770</b>	<b>4 107</b>	<b>3 982</b>
<b>B. II. 1.</b>	<b>Pozemky a stavby</b>	<b>7 926</b>	<b>-7 332</b>	<b>594</b>	<b>515</b>
1. 1.	Pozemky	1	0	1	1
1. 2.	Stavby	7 925	-7 332	593	514
<b>B. II. 2.</b>	<b>Hmotné movité věci a jejich soubory</b>	<b>9 624</b>	<b>-6 438</b>	<b>3 186</b>	<b>3 091</b>
<b>B. II. 5.</b>	<b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>327</b>	<b>0</b>	<b>327</b>	<b>376</b>
5. 1.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	327	0	327	376
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>3 979</b>	<b>-995</b>	<b>2 984</b>	<b>5 399</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>137</b>	<b>-17</b>	<b>120</b>	<b>142</b>
<b>C. I. 3.</b>	<b>Výrobky a zboží</b>	<b>137</b>	<b>-17</b>	<b>120</b>	<b>142</b>
3. 2.	Zboží	137	-17	120	142
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>3 607</b>	<b>-978</b>	<b>2 709</b>	<b>5 117</b>
<b>C. II. 1.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>335</b>	<b>-7</b>	<b>328</b>	<b>374</b>
4.	Účtočené daňové pohledávky	244	0	244	282
<b>5.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>91</b>	<b>-7</b>	<b>84</b>	<b>92</b>
5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	27	0	27	23
5. 4.	Jiné pohledávky	64	-7	57	69
<b>C. II. 2.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>3 352</b>	<b>-971</b>	<b>2 381</b>	<b>4 743</b>
2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 097	-971	1 126	1 119
2. 2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	613	0	613	2 881
<b>2. 4.</b>	<b>Pohledávky - ostatní</b>	<b>642</b>	<b>0</b>	<b>642</b>	<b>743</b>
4. 1.	Pohledávky ze společníků	0	0	0	30
4. 3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	18
4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4	0	4	6
4. 5.	Dohadné účty aktivní	637	0	637	688
4. 6.	Jiné pohledávky	1	0	1	1
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>155</b>	<b>0</b>	<b>155</b>	<b>140</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	1	0	1	1
2.	Peněžní prostředky na účtech	154	0	154	139
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 261</b>	<b>0</b>	<b>1 261</b>	<b>1 058</b>
D. 1.	Náklady příštích období	1 261	0	1 261	1 058

Označení a	PASIVA b	31.3.2017	31.3.2016
		5	6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>16 224</b>	<b>18 611</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>5 328</b>	<b>4 589</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>1 470</b>	<b>1 470</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	1 470	1 470
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>3 110</b>	<b>2 456</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	3 110	2 456
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>745</b>	<b>654</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Čistá zdroje</b>	<b>10 357</b>	<b>13 145</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>727</b>	<b>359</b>
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	95	0
B. 4.	Ostatní rezervy	634	359
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>9 630</b>	<b>12 786</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>7 000</b>	<b>3 000</b>
C. I. 6.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	7 000	3 000
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>2 630</b>	<b>9 786</b>
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	3
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	105	37
4.	Závazky z obchodních vztahů	1 556	1 657
6.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	7 000
<b>8.</b>	<b>Závazky - ostatní</b>	<b>969</b>	<b>1 089</b>
8. 1.	Závazky ke společníkům	0	16
8. 3.	Závazky ke zaměstnancům	75	65
8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	35	35
8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	88	47
8. 6.	Dohadné účty pasivní	775	926
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>542</b>	<b>886</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	333	711
2.	Výnosy příštích období	209	175

### 8.3 Příloha 3 – Výkaz zisku a ztráty

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>			
(v milionech Kč)			
Označení	TEXT	Rok končící	
		31.3.2017	31.3.2016
a	b	1	2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>13 312</b>	<b>12 750</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>635</b>	<b>790</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>8 744</b>	<b>8 696</b>
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 084	1 275
2.	Spotřeba materiálu a energie	386	355
3.	Služby	7 274	7 066
<b>C. 2.</b>	<b>Aktivace</b>	<b>-180</b>	<b>-177</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>1 402</b>	<b>1 608</b>
1.	Mzdové náklady	1 044	1 195
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	358	413
2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	312	367
2. 2.	Sociální náklady	46	46
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>2 626</b>	<b>2 587</b>
<b>1.</b>	<b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>2 621</b>	<b>2 352</b>
1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	2 569	2 485
1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	52	-133
2.	Úpravy hodnot zásob	-1	6
3.	Úpravy hodnot pohledávek	6	229
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>333</b>	<b>376</b>
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	2
3.	Jiné provozní výnosy	333	374
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>599</b>	<b>124</b>
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	43
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	2	1
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	275	-19
5.	Jiné provozní náklady	322	99
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 089</b>	<b>1 068</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	6	6
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>83</b>	<b>99</b>
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	83	99
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>43</b>	<b>62</b>
<b>*</b>	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-119</b>	<b>-133</b>
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>970</b>	<b>915</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>225</b>	<b>261</b>
1.	Daň z příjmů splatná	187	135
2.	Daň z příjmů odložená	38	126
<b>**</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>745</b>	<b>654</b>
<b>***</b>	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>745</b>	<b>654</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>14 288</b>	<b>13 914</b>

## 8.4 Příloha 4 – Návrh Pokynů pro účastníky – úkol č. 3

### Reklamní prostor - vložte aktuální reklamní banner společnosti RED před tiskem

#### Individuální úkol pro ověření znalosti MS Office

---

##### *Pokyny pro účastníky*

##### Úvod

Účelem tohoto cvičení je zhodnotit, jakou mírou znalostí MS Office disponujete. Znalosti MS Office jsou nutnou podmínkou pro výkon práce na pozici, na kterou se hlásíte. Úkol je zaměřen na MS Excel.

V úkolu zastáváte roli pracovní týmu zákaznických služeb, který dostal nestandardní úkol nad rámec jeho pravidelných činností, zajistit podklady pro právě probíhající akci zvyšující loajalitu stávajících zákazníků.

Na přípravu máte 10 minut, poté dostanete pokyn od personalistky k začátku provedení úkolu. Na realizaci úkolu máte 10 minut. Čas Vám bude průběžně sdělován personalistkou.

##### Úkol

Vedení rozhodlo o obdarování loajálních zákazníků, kteří jsou zákazníci již 5 let a více, a mají vyšší mobilní tarif. Dostal jste za úkol připravit podklady pro brigádníky, kteří dárky rozešlou.

Otevřete si na ploše uložený program Excel pojmenovaný TEST s fiktivní databází zákazníků. V tomto programu vyfiltrujte zákazníky, kteří jsou loajální více než 5 let. Proveďte součet jednotlivých plateb těchto zákazníků za posledních pět let a ti, kteří zaplatili více než 20.000 Kč, označte červeně.

Hotovou upravenou tabulku uložte do sdílené složky nazvané TEST\_vášepříjmení (např. TEST\_novak) na ploše obrazovky Vašeho počítače a vyčkejte na pokyn personalistky k opuštění místnosti.

##### Příloha

Podklady pro zpravování úkolu, které si po pokynu personalistky otevřete na ploše Vašeho počítače v Tabulce 1 jsou uvedeny na následující straně.

Tabulka 1 – Fiktivní databáze zákazníků jako podklad pro realizace individuálního úkolu hodnotícího znalosti MS Office

ID	Jméno	Příjmení	Datum založení účtu	Platby				
				2017	2016	2015	2014	2013
1	Petr	Zeman	2011	3598	4521	3450	3450	0
2	Jana	Nováková	2005	4562	4526	3569	3998	2648
3	Josef	Zelený	1999	2235	2235	3520	3502	2623
4	Milan	Petr	2008	5412	5324	0	0	0
5	Jana	Bílá	2004	5684	5684	5684	5684	5684
6	Nikola	Lišková	2004	4896	4123	4268	4653	1245
7	David	Dvořák	1998	3586	5634	5634	3598	3343
8	Jan	Škvor	2016	6845	6845	0	0	0
9	Lenka	Šimová	2000	1999	2654	2036	2036	1685
10	Martina	Spálená	2011	5423	5423	5423	5423	3542
11	Kamil	Novotný	2016	10235	10235	0	0	0
12	Tomáš	Šedý	2010	3421	1685	2345	2345	1998
13	Linda	Nováková	2015	3874	3568	3025	0	0
14	Lukáš	Pomalý	2015	9574	4568	4215	0	0
15	Monika	Červená	2013	4268	4268	4657	4036	2658
16	Tereza	Černá	2004	3402	3402	6848	6848	1358
17	Pavel	Černoch	2002	5421	6025	6025	6584	0

## 8.5 Příloha 5 – Návrh Pokynů pro hodnotitele – úkol č. 3

### Reklamní prostor - vložte aktuální reklamní banner společnosti RED před tiskem

#### Individuální úkol pro ověření znalosti MS Office

##### *Pokyny pro hodnotitele*

##### Úvod

Cílem našeho úsilí je transformovat oblast zákaznických zkušeností v oblasti služeb, a proto je potřeba získat ty nejlepší pracovníky, kteří budou poskytovat špičkové služby při každém kontaktu se zákazníkem.

Účelem tohoto cvičení je zhodnotit, jakou mírou znalostí MS Office účastníci disponují. Znalosti MS Office jsou nutnou podmínkou pro výkon práce na obsazované pozici. Úkol je zaměřen na MS Excel.

Veškeré materiály jsou v souladu konceptu společnosti RED.

Součástí těchto pokynů jsou pokyny pro administrátora cvičení a pokyny pro hodnocení.

##### Příprava

Před začátkem AC je potřeba zapnout počítače, zkontrolovat jejich funkčnost a na plochu nahrát předpřipravený soubor Excel s názvem TEST, se kterým budou účastníci AC pracovat. Počet počítačů je závislý na počtu účastníků. Po dokončení přípravy je doporučeno vypnout obrazovky monitorů, aby účastníky nerozptylovali při týmovém úkolu.

##### Úkol

Účastníci mají 10 minut na přípravu. Po uplynutí této doby personalistka oznámí pokyn k začátku realizace úkolu na počítači. Doba určená k vypracování úkolu je 10 minut. Poté dá personalistka pokyn k ukončení práce a k přesunu do předem připravené místnosti. Dle harmonogramu sdělí následující postup.

Zadání úkolu, který mají účastníci v podkladech, zní:

Vedení rozhodlo o obdarování loajálních zákazníků, kteří jsou zákazníci již 5 let a více, a mají vyšší mobilní tarif. Dostal jste za úkol připravit podklady pro brigádníky, kteří dárky rozešlou.

Otevřete si na ploše uložený program Excel pojmenovaný TEST s fiktivní databází zákazníků. V tomto programu vyfiltrujte zákazníky, kteří jsou loajální více než 5 let. Proveďte součet jednotlivých plateb těchto zákazníků za posledních pět let a ti, kteří zaplatili více než 20.000 Kč, označte červeně.

Hotovou upravenou tabulku uložte do sdílené složky nazvané TEST\_vášepříjmení (např. TEST\_novak) na ploše obrazovky Vašeho počítače a vyčkejte na pokyn personalistky k opuštění místnosti.

## Hodnocení

Na další straně je uvedena hodnotící Tabulka 1, kam doplňte v době určené pro hodnocení úkolu ověřujícího znalosti MS Office informace o počtu získaných bodů v jednotlivých dílčích činnostech úkolu. Hodnotící škála dle počtu získaných bodů uchazečů je uvedena v Tabulce 2.































Tabulka 1 – Hodnotící tabulka výsledků uchazečů

	Maximum dosažených bodů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nastavení filtru	10										
Filtrace zákazníků aktivních více než 5 let	10										
Součet plateb manuálně	5										
Součet pomocí funkce	10										
Přebarvení zákazníků s útratou nad 20 000 Kč	5										
Filtrace zákazníků s útratou nad 20 000 Kč	10										
Označení zákazníků červeně manuálně	5										
Označení zákazníků červeně pomocí funkce	10										
<b>Celkem</b>	<b>65</b>										

Tabulka 2 – Hodnotící škála dle počtu získaných bodů uchazečů

Počet získaných bodů	Úroveň znalosti ke vztahu k potřebným znalostem
55-65	Zcela dostačující
40-55	Dostačující
15-40	Bude nutné kandidáta zaučit, ale základy má
0-15	Nedostačující

## 8.6 Příloha 6 – Úprava Obrázku 5 o dodání jednotek do zadání

Oblast výkonnosti	Cíl	Call centrum 1	Call centrum 2	Call centrum 3	Vaše call centrum	Call centrum 5	Call centrum 6
Stížnosti (počet)	30						
Doplňky/upselling (počet prodaných)	8						
Schopnost vyřešit problém naprové	80%						
% zákazníků, kteří nás doporučují	80%						
Průměrná doba volání (minuty)	7,5						
Průměrný počet hovorů za hodinu	8	