

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců**

**Bc. Natalia Shaposhnik**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Natalia Shaposhnik

Provoz a ekonomika

Název práce

**Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců**

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 zvolené společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření pro zlepšení využití této metody.

### Metodika

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

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2016 – 08/2017

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace poznatků: 12/2017 – 02/2018

Odevzdání práce na katedru: 03/2018

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- MONTAG, P. Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 28.03.2018

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a metodickou pomoc při vypracování této diplomové práce.

Zároveň děkuji své rodině a nejbližším za podporu, kterou mi během psaní práce poskytovali.

# Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců

## Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou Assessment Centre jako nástroje výběru zaměstnanců v podmínkách společnosti Amazon. Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit využití metody Assessment Centre při výběru zaměstnanců a praktikantů v podmínkách společnosti Amazon, poukázat na její výhody a nevýhody a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Technikami sběru dat pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření a polostrukturovaný online rozhovor.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to do teoretické a praktické části. Teoretická část vychází ze sekundárních českých pramenů a odborných internetových zdrojů, které se zabývají problematikou Assessment Centre. Praktická část obsahuje souhrnnou charakteristiku společnosti Amazon, jejího náborového procesu, zhodnocení metody Assessment Centre pomocí polostrukturovaného online rozhovoru se zaměstnancem společnosti a výsledky dotazníkového šetření. Na základě dosažených výsledků byla navržena čtyři nápravná opatření. Vybraným návrhem je provedení integrace webových stránek společnosti, které zajistí zvýšení povědomí účastníka o metodě Assessment Centre.

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

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

## **Summary**

This diploma thesis deals with the issue of the Assessment Center as a tool for the selection of employees under conditions which are provided by the Amazon company. The aim of this work is to evaluate the use of the Assessment Centre selection process at staffing suitable employees and trainees for Amazon. In case of identifying any shortcomings, the secondary goal is to propose appropriate measures. Questionnaire and online semi-structured interview were chosen as the main techniques for gathering information.

Diploma thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part is based on secondary Czech sources and professional Internet resources, which deal with the issue of the Assessment Centre. The practical part contains a description of company, its recruitment process, an evaluation of the Assessment Center method, with help of semi-structured online interview with a company employee and the questionnaire. Based on the achieved results, four improvements have been proposed. One of the measures is the integration of the web page of Amazon company which will lead to increased awareness of participants about the method.

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

# 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
3.2 Pojem Assessment Centre .....	15
3.2.1 Historie užití metody.....	16
3.2.2 Základní principy a organizace metody AC .....	17
3.3 Shrnutí organizačních variant AC .....	20
3.4 Individuální modelové situace .....	23
3.4.1 Motivačně hodnotící pohovor a biografické interview .....	24
3.4.2 Dotazníky .....	25
3.4.3 Psychodiagnostické testy .....	26
3.4.4 Hraní rolí .....	28
3.4.5 Zkoušky improvizčních schopností.....	29
3.4.6 Zkoušky znalosti a orientace v oboru .....	30
3.5 Skupinové modelové situace.....	30
3.5.1 Sociometrie .....	31
3.6 Výstupy z AC .....	32
3.7 Informovanost účastníků ve finále .....	34
3.8 Výhody a nevýhody AC.....	34
3.8.1 Nedostatečná příprava hodnotitelů .....	35
3.9 Etika, právní shody a sociální odpovědnost.....	37
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>39</b>
4.1 Charakteristika společnosti Amazon .....	39
4.1.1 Předmět činnosti.....	41
4.2 Obecný proces náboru nových zaměstnanců v Amazonu .....	42
4.2.1 Modelování procesu konání Assessment Centre v notaci BPMN .....	45
4.3 Vyhodnocení metody ze strany zaměstnance společnosti.....	48
4.4 Realizace AC pro pozici Specialista pro veřejné zakázky .....	49
4.5 Vyhodnocení dotazníkového výzkumu.....	51
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení</b> .....	<b>59</b>
5.1 Zhodnocení metody AC .....	59



5.2	Návrhy na zlepšení .....	61
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>64</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>69</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Harmonogram vypracování diplomové práce.....	13
Tabulka 2 – Scénář pro celodenní AC .....	21
Tabulka 3 – Scénář pro dvoudenní AC .....	22
Tabulka 4 – Základní body výstupní zprávy výběrového AC .....	33
Tabulka 5 – Etapy výběrového řízení v Amazonu.....	42
Tabulka 6 – Struktura individuálního zadání.....	51
Tabulka 7 – Obecné náklady na dvoudenní kurz Time Management .....	62

## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Logo Amazon .....	40
Obrázek 2 – Hodnocení společnosti Amazon.....	40
Obrázek 3 – Online registrace na pozici Vývojový inženýr .....	43
Obrázek 4 – Modelování výběrové metody Assessment Centre .....	47
Obrázek 5 – Věk respondentů.....	52
Obrázek 6 – Pohlaví respondentů .....	52
Obrázek 7 – Struktura respondentů dle vzdělání .....	53
Obrázek 8 – Informovanost respondentů o rozvrhu AC .....	54
Obrázek 9 – Procento úspěšného absolvování AC ve společnosti Amazon.....	54
Obrázek 10 – Dřívější zkušenost respondentů s AC.....	55
Obrázek 11 – Testovací úkoly AC, kterého se zúčastnili respondenti .....	56
Obrázek 12 – Seznam pracovních pozic, na které se hlásili respondenti .....	57
Obrázek 13 – Percepce respondentů o zpětné vazbě .....	58
Obrázek 14 – Sekce „Zpětná vazba“ na úvodní stránce společnosti Amazon.....	58
Obrázek 15 – Návrhy respondentů na zefektivnění stávajícího AC ve společnosti .....	60
Obrázek 16 – Návrh zavedení Employer Brandingu ve společnosti Amazon.....	63

# 1 Úvod

V současné době je obor personalistiky důležitým prvkem podílejícím se na úspěšném chodu firmy, jehož cílem je zlepšení kvality dosazování správných lidí na správná místa. Už před tisíci lety se římský státník Cicero pokusil zanalyzovat lidskou povahu, a tím pomoci lidem úspěšně fungovat ve společnosti a brát na sebe vhodné role (Hodgson, 2007, s. 54). Lidská povaha se snaží mnoho let najít způsob k popsání sebe sama, proto v dnešní době existuje velké množství metod sběru dat a posuzování informací o uchazečích o zaměstnání. Výběrová centra a nové metody se objevují každodenně s nabídkou výrazně lepšího hodnocení potenciálu budoucích zaměstnanců, než to bylo u dávno známých pohovorů.

Předmětem této diplomové práce je zaměření se na pochopení moderní výběrové metody Assessment Centre v současné praxi, prostudování jednotlivých technik a omezení, které jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky, jež jsou pro zaměstnavatele žádoucí (Gruber, a další, 2006, s. 14). Dnes je tato metoda výběru pracovníků užívána téměř každým větším podnikem při obsazování celé škály pracovních pozic. Popularita Assessment Centre je založená na důvěryhodném výběru potenciálních zaměstnanců za předpokladu, že společnost disponuje dostatečným množstvím všech potřebných zdrojů, tj. dostatečný počet osob, které jsou schopny a ochotny hodnotit účastníky, dostatek času a financí k přípravě a realizaci metody (Vaculík, 2010, s. 24). Mezi nevýhody patří náročnost metody na přípravu. Firma si musí uvědomovat, že relativně větší investice ve fázi výběru nových pracovníků přináší v budoucnu mnohonásobně vyšší užitek. Assessment Centre obecně prezentuje způsob fungování té dané společnosti, a také odráží její organizační kulturu. Organizační kultura zrcadlí podobu realizovaného Assessment Centre například v tom, jakým způsobem jsou potenciální kandidáti informováni o všech procesech souvisejících s jejich účastí, anebo ve způsobu, jakým je zacházeno s účastníky Assessment Centre v průběhu jeho konání (Vaculík, 2010). Jedním z hlavních úkolů práce je najít zdroje informací o tom, co mohou uchazeči čekat v průběhu řízení, jak se k nim hodnotitele mají chovat, a na co mají právo. Respektování etických pravidel během výběrového řízení zajišťuje všem uchazečům spravedlnost a férovost náročných situací.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit využití metody Assessment Centre při výběru zaměstnanců a praktikantů v podmínkách společnosti Amazon, poukázat na její výhody a nevýhody a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Výzkum bude prováděn v mezinárodní společnosti Amazon, kde je tato metoda používána pro výběr nových členů do týmu.

Výsledkem jsou návrhy na doporučení a optimální řešení nedostatků. Dílčí cíle práce zahrnují:

- zpracování teoretické části práce z odborných pramenů k dané problematice,
- analýza dokumentů,
- obecná charakteristika mezinárodní společnosti Amazon,
- online rozhovor se zaměstnancem společnosti Amazon,
- modelování procesů metody Assessment Centre v notaci BPMN<sup>1</sup>,
- provedení anonymního online dotazníkového šetření,
- identifikace slabých stránek při realizaci náborového procesu a návržení zefektivnění procesu.

### 2.2 Metodika

Na základě stanovení hlavních a dílčích cílů byla zvolena metodika, podle které se tvořila tato diplomová práce. V první fázi byla vybrána mezinárodní společnost Amazon, na které bylo možné zkoumat vybrané téma práce a zhodnotit výsledné poznatky. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické.

---

<sup>1</sup> Business Process Modeling Notation je grafická notace podnikových procesů.

Při tvorbě práce byl dodržen časový harmonogram, který níže prezentuje Tabulka 1.

**Tabulka 1 – Harmonogram vypracování diplomové práce**

<b>Začátek</b>	<b>Konec</b>	<b>Charakteristika</b>
2016/11	2017/08	Analýza sekundárních zdrojů
2017/9	2017/11	Analýza dokumentů
2017/12	2018/1	Provedení online rozhovoru a realizace dotazníkového šetření
2018/1	2018/1	Agregace poznatků
2018/1	2018/2	Vyhodnocení výsledků a navržení vhodných opatření

Zdroj: Vlastní zpracování

Teoretická část je tvořena analýzou sekundárních zdrojů, proto má charakter literární rešerše, kde jsou prostudovány veškeré aspekty dané problematiky výběrových metod při výběru nových zaměstnanců. Diplomová práce je věnovaná především výběrové metodě Assessment Centre. Pro zpracování teoretické části byly využity české prameny a odborné internetové zdroje.

Praktická část se věnuje problematice výběru zaměstnanců metodou Assessment Centre v mezinárodní společnosti Amazon a navrhuje opatření ke zlepšení procesu. Úvod praktické části je věnován obecné charakteristice vybrané společnosti a jejím výběrovým procesům. Úvodní podkapitola zahrnuje vlastní modelování procesů Assessment Centre v notaci BPMN za pomoci odborných internetových článků. Další kapitola zahrnuje vyhodnocení metody AC ze strany zaměstnance a ze strany respondentů, kteří prošli touto metodou v letech 2015 – 2017. Pro praktickou část byly využity níže vyjmenované techniky sběru dat.

#### **Analýza dokumentů (*období září – listopad 2017*)**

Pro zpracování výzkumných kapitol 4.1. a 4.2. byly použity odborná literatura v podobě tištěných knih, online články a interní dokumenty společnosti dostupné na internetu zabývající se principy fungování společnosti Amazon na mezinárodním trhu a procesem výběru zaměstnanců ve společnosti.

### **Rozhovor (*období prosinec 2017 - leden 2018*)**

Pro kompletní přehled procesu výběru zaměstnanců ve společnosti Amazon byl realizován online rozhovor se zaměstnancem společnosti. Otázky, které jsou prezentované v Příloze 4 byly předem připravené a následně zaslané v elektronické formě. Odpovědi byly zaznamenány písemně.

### **Dotazníkové šetření (*období prosinec 2017 – leden 2018*)**

V návaznosti na cíle práce, byl, pro získání percepce účastníků výběrové metody, vypracován dotazník, který je uveden v Příloze 1. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo pouze 29 respondentů, z toho důvodu výsledky nejsou reprezentativní pro celý vzorek populace. Dotazník obsahuje 14 otázek otevřeného, polootevřeného a uzavřeného typu. První otázky v dotazníku identifikují pohlaví, věk a vzdělání účastníků. Pak následují otázky, kde je přidaná možnost vlastních odpovědí. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit nedostatky výběrového procesu metodou Assessment Centre z pohledů účastníků výběrové metody. Respondenti na otázky odpovídali pomocí elektronického formuláře na Google Docs. Pro lepší přehlednost a jasnost byly výsledky zaznamenány do grafů a písemně okomentovaný v kapitole 4.5.

V závěrečné kapitole 6 dochází k shrnutí jednotlivých informací z výzkumu a doporučením pro zefektivnění procesů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

V posledním půlstoletí prošlo řízení lidských zdrojů (HR)<sup>2</sup> několika obecnými vlnami vývoje. První vlna kladla důraz na HR administrativu, druhá byla věnována inovativním přístupům, třetí propojila individuální a integrované přístupy prostřednictvím strategického řízení a poslední čtvrtá vlna nastupuje právě nyní s přístupy v reakci na vnější podmínky podnikání. Všechny tyto vlny v čase kopírují stejný průběh. Křivky mají fázi náběhu, učení, růstu a poté stability (Ulrich, 2014, s. 41-44). Efektivní pracovníci personálního oddělení si uvědomují nový standard své profese, přijímají jej a jednají podle něho.

Slovy Armstronga (2007, s. 30), „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. Každá společnost potřebuje mít dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců za účelem efektivnějšího fungování. Psychologie organizace práce nabízí různé metody sloužící k získávání pracovníků, zejména pohovor s kandidátem, zjišťování referencí, výběrové Assessment Centre, využití psychodiagnostiky v personalistice atd.

### 3.2 Pojem Assessment Centre

Assessment Centre (dále jen AC) je spolehlivá diagnostická metoda, sloužící k výběru uchazečů o zaměstnání. Je zaměřena především na sledování potenciálu těchto uchazečů. Zvolením metody AC si firmy kladou za cíl zmapovat osobnost kandidáta, jeho týmovost či manažerské schopnosti, vytvoření se obrazu o sociálních, intelektuálních dovednostech. Používají se zde různé úkoly, které simulují klíčové aspekty práce na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli, což potvrzuje velikou rozmanitost této metody. Pro srovnání se využívají především modelové situace, které jsou základními stavebními kameny metody a probíhajícími prostřednictvím integrace informací

---

<sup>2</sup> Human Resources – lidské zdroje

vyškoleného týmu hodnotitelů, za účelem zjištění odpovídající objektivitu posuzování (Vaculík, 2010, s. 23).

Pojem samostané metody Assessment Centre Kyrianová (2003, s. 15) definuje následovně: „*Assessment centrum se obvykle používá za několika účely, a to jako metoda sloužící pro obsazení volné pracovní pozice vhodným kandidátem, dále pro identifikaci vzdělávacích potřeb (Development Centre), bohužel se také používá v případě, kdy chce společnost snižovat počet zaměstnanců a tato metoda má pomoci určit ty, kteří by měli odejít.*“ Výsledná podoba AC vždy závisí na konkrétních podmínkách a požadavcích, které mají být naplněny v průběhu jeho konání.

Výběrové metody jsou poměrně nákladné a časově náročné, proto jsou využívány převážně ve velkých organizacích na základě standardů definovaných základními pravidly a etickými zásadami realizace AC (Rupp, a další, 2014). Avšak podrobné standardy realizace metody doposud nejsou určeny zejména pro zácvik pozorovatelů, není také definována odpovědnost organizace při realizaci metody v různých kulturních prostředích, proto tato témata zůstávají otázkou budoucího rozvoje metody AC.

### **3.2.1 Historie užití metody**

Z pohledu historie nejsou metody AC záležitostí posledních let. Starý a Nový zákon jsou plné různých zkoušek a dilemat. Středověké rytířské souboje byly multisituační zkouškou, stejně jako současná výběrová řízení. Američtí psychologové v roce 1943 pracovali na programu výběru špiónů pro OSS<sup>3</sup>. Vyvinuté metody předpovídaly chování špiónů a jejich úroveň připravenosti v kritických situacích (Hroník, 2002, s. 4). V určité míře byla metoda aplikována i v Německu během 1.světové války pro hodnocení výkonu při rozmanitých úkolech s velmi subjektivním vnímáním hodnotitele. Assessment Centre jako termín pro metodu výběru poprvé použil v roce 1938 americký psycholog H.A. Murray<sup>4</sup> (Hroník, 2002, s. 4).

---

3 OSS – úřad strategických služeb

4 Murray se začal věnovat psychologii v roce 1927 po čtení práce Junga a Freuda. Jeho personologie je v jeho pojetí brána jako široká multidisciplinární věda o člověku, uvažující celou osobnost a nikoli pouze subjektivní prožitky.



S otevřením ekonomiky se v České republice nejvíce rozšířila nová koncepce psychologie práce, a to především ve firmě Baťa. Používaly se většinou ukázky práce při výběru absolventů na specifické pozice. Díky spolupráci se zahraničím vznikla celá řada komerčních organizací s mezinárodní účastí, zaměřujících na poradenství v oblasti lidských zdrojů zabývajících se touto metodou.

Psycholožka Kyrianová (2003) ve své publikaci blíže specifikuje základní argumenty pro zavádění AC, jimiž jsou ověření věrohodností tvrdých dat<sup>5</sup> či měkkých dat<sup>6</sup> a zároveň možnost provedení výběru z velkého množství kandidátů, častokrát i na více stejných pozic. Je zaznamenán i určitý posun v použití AC, který je také vynikajícím nástrojem pro rozvoj potenciálu zaměstnanců, již zmíněný Development Centre. Rozkvět personálních agentur je důkazem toho, že AC se budou vyvíjet nejen z pohledu jejich uživatelů, ale i z pohledu jejich poskytovatelů.

### **3.2.2 Základní principy a organizace metody AC**

Kocianová (2010, s. 120) zjednodušeně uvádí, že samotné AC by mělo být složeno ze tří základních fází, a to z fáze přípravy, vlastní realizace a hodnocení. Každá fáze vyžaduje systematickou přípravu. Zdrojem informací při analýze obsazované pozice mohou být archivní data. Příprava AC je pro kvalitu jeho výstupů zásadní a umožňuje identifikovat kompetence důležité pro působení na výběrové pozici (Vaculík, 2010, s. 63). AC je založeno na komunikaci, proto jsou při hodnocení potenciálních kandidátů posuzované vztahové kompetence, kompetence řešení problémů a kompetence vztahu k sobě samému. Zvolené kompetence dále utvářejí rámec pro hodnocení chování. Pokud je fáze přípravy vytvořena, nastává část samotné realizace.

Assessment Centre používá postupy zahrnující individuální a skupinové úkoly, kterým se říká „modelové situace“. Modelové situace umožňují uchazečům projevat nejrůznější chování. Hodnocení lidí prostřednictvím dané metody spadá do oblasti interpersonálního poznávání. Koubek (2012) ve své publikaci zmiňuje, že výsledkem AC je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu díky řešení nasimulovaných

---

5 Kvantitativní data (tvrdá data) – číselné charakteristiky sledovaného jevu

6 Kvalitativní data (měkká data) – nečíselné charakteristiky sledovaného jevu

každodenních problémů firmy. AC je poměrně objektivní nástroj hodnocení za předpokladu plnění následujících podmínek (Hroník, 2002, s. 47 - 48).

- Kandidáti mají možnost prokázat své dovednosti a schopnosti v různých relevantních situacích (princip různého úhlu pohledu).
- Hodnocení je zajištěno kvalifikovaným týmem odborníků (princip vícero očí).
- Hodnotitele vytvářejí komplexnější závěry (princip sledování změny v čase).

Pokud se všechny principy dodržují v průběhu konání AC, zvýší se tím validita, dochází k eliminaci chyb a je zvolen ten nejvhodnější uchazeč. Proto by se personalista měl dokonale orientovat v dané problematice včetně možných nečekaných záležitosti a být připravený reagovat. Jelikož je tato metoda náročná, musí se přesně vymezit harmonogram, role pozorovatelů a jejich kompetence. Kocianová (2010, s. 120) ve své publikaci také upozorňuje, že při sestavování programu AC je třeba zvažovat i řazení aktivit, protože s narůstajícím časem se zvyšuje únava účastníků.

### **Doba trvání AC**

*„Každá organizace se může rozhodnout, kolik hodnotících metod použije, ale velký rozsah technik, který je použit k výběru, tak jako je tomu u Assessment Centre, obvykle znamená, že se výběrový proces protáhne na dva až tři dny“* (Foot, a další, 2002, s. 118). Neexistují žádné standardy, které přesně uvadějí, jak dlouho by měla tato metoda trvat. Délka závisí na počtu účastníků i rozsahu a detailnosti požadovaných výsledků, obvykle se doporučuje jeden den. Během výběrového řízení kandidáti procházejí psychodiagnostikou, pohovory, testy a simulačními úlohami. Přestávky jsou důležitou součástí a dávají se většinou po skončení náročných testů či simulačních situací, aby se účastníci mohli uvolnit (Kyrianová, 2003, s. 48). Na závěr výběrového řízení se provádějí komplexní shrnutí díky možnosti sledování změn chování účastníků v čase. Někteří kandidáti se aktivně projevují již na začátku, jiní postupně „rozkvétají“ (Hroník, 2002, s. 48).

### **Složení účastníků metody AC**

Součástí přípravné fáze AC je rozhodnutí o počtu uchazečů o jednu pracovní pozici. Do výběrového AC lze kandidáty vybrat předem. Obvykle do metody nejsou zařazováni lidé pouze na základě vlastního zájmu, ale i na základě stanových požadavků společnosti.

Pečlivý předvýběr zvyšuje efektivitu, proto nedochází ke ztrátě času při posuzování (Vaculík, 2010). Neoptimálnější počet uchazečů se pohybuje mezi 7 a 12 osobami. Počet je vždy závislý na typu obsazované pozice, například v případě manažerských pozic je obvykle počet kandidátů nižší. Obsazenost ovlivňuje množství informací, které budou zpracovávat. Z tohoto důvodu, jako předpoklad efektivního pozorování, Hroník (2002, s. 49) definuje zlaté pravidlo 1:2, kdy první číslo vyjadřuje počet hodnotitelů a druhé počet uchazečů. Jeden pozorovatel by měl ideálně sledovat maximálně 2 uchazeče, čímž se hodnocení schopností uchazečů objektivizuje. V současných podmínkách toto pravidlo nebývá vždy uplatňováno. Role hodnotitelů se mohou přidělovat interním zaměstnancům nebo si pro tento účel firma outsourcuje specialisty. Pokud si firma vybere externího dodavatele, měla bych k němu mít důvěru a informovat ho o všem podstatném, co má vliv na jeho práci (Gruber, a další, 2006, s. 25). Vzájemnou spolupráci usnadňuje přesná formulace očekávání od projektu, časového horizontu a způsobu komunikace směrem od externího dodavatele.

Podle psycholožky Hany Kyrianové (2003, s. 49 - 55) klíčoví účastníci výběrové metody jsou vyjmenovány níže.

- **Moderátor** – osoba, jenž zadává instrukce, koordinuje hodnotitele a je zodpovědná za hladký průběh AC.
- **Zadavatel (interní posuzovatel)** – manažer společnosti, který má hlavní slovo ve výběru kandidáta po poradě s ostatními klíčovými účastníky.
- **Kandidát** – uchazeč o pozici, na kterou se celé AC zaměřuje.
- **Hodnotitelé** – osoby, které mají za úkol pro konkrétní pracovní místo najít nejvhodnějšího uchazeče a zároveň zajišťují objektivitu hodnocení.

Je žádoucí, aby do pozorování byli zapojeni vrcholoví vedoucí pracovníci, jelikož posilují důvěryhodnost metody. Interní posuzovatelé, kteří znají organizační kulturu a konkrétní podmínky obsazované pozice, mají důležitou roli při výběrovém AC. Právě oni formulují závěrečná rozhodnutí (Vaculík, 2010, s. 22). Základním vlivem, který působí na průběh a výsledky AC, jsou postoje a role osob, které se účastní výběrové metody.

Proto je doporučeno, aby všichni hodnotitelé byli pečlivě vyškolení (Kyrianová, 2003, s. 56). Metoda podléhá níže definovaným pravidlům a etickým zásadám, které je třeba dodržovat během její realizace (viz kapitola 3.9).

### **Prostředí AC**

Odpovídající prostředí se volí na základě různých kritérií. Nejčastěji jsou užívané *indoorovou* formou, tj. v interiéru. Zároveň mohou být doplněny o *outdoorové*, tj. setkání v přírodě, s využitím fyzických aktivit (Kocianová, 2010, s. 118). Většina uchazečů se snaží chovat podle představy toho, co personalista ve výsledku ohodnotí. V interaktivních modelových situacích kandidát přirozeně přestane vnímat okolní prostředí a hrát různé role a začne být plně „sám sebou“. Minimálním požadavkem na prostorové zajištění AC je velká dobře větraná místnost a další menší místnost pro individuální psychodiagnostiku (Kyrianová, 2003, s. 49).

Outdoorová AC jsou zaměřená především na sebepoznání a rozvoj, jako například outdoor s koňmi, horolezecký outdoor apod. Z outdoorových AC je pozemní varianta nejdostupnější, proto jde často skutečně o hry, které by se také s úspěchem uplatnily na skautském táboře (Koubek, 2000). Mezi nevýhody patří náročnost metody na přípravu. Firma si musí uvědomovat, že relativně větší investice ve fázi výběru nových pracovníků v budoucnu přináší mnohonásobně vyšší užitek.

### **3.3 Shrnutí organizačních variant AC**

AC není metodou samostatnou, řadí se mezi výběrové metody s nejvyšší mírou validity ve smyslu diagnostiky možného budoucího výkonu uchazeče o práci. Podoba AC a jeho obsah by měly odpovídat danému pracovnímu místu a cílům organizace, která pracovní pozici nabízí. Rozsah činností, které může AC vytvořit, zahrnuje: pracovní simulace, skupinová cvičení a diskuze, psychologické testy, morální dilemata, rozhovory, sebehodnocení a hodnocení kolegů (Foot, a další, 2002, s. 118). Organizačních variant je dostačující množství, rozhodnutí o konkrétním výběru vede ke zpřesnění otázky „co měříme“, a ke stanovení rozpočtu s možnými překážkami. Školení hodnotitelů, důstojné honoráře a náklady na vybavení v značné míře zvyšují efektivnost výběru pracovníků. Program celého AC se zpracovává do přehledné tabulky. Tabulky 2 a 3 níže prezentují harmonogramy AC (Tolley, a další, 2011). Srozumitelný scénář

s pojmenovanými metodami a charakteristikou časové náročnosti by měl obdržet každý kandidát hned při zahájení AC.

**Tabulka 2 – Scénář pro celodenní AC**

<b>Čas</b>	<b>Činnost</b>
<b>10:00</b>	Registrace, káva
<b>10:15</b>	Uvítání kandidátů a vzájemné představení
<b>10:30</b>	Dotazníkové metody, kognitivní test
<b>12:30</b>	Oběd s posuzovateli
<b>13:45</b>	Případové studie
<b>15:15</b>	Týmové simulační (modelové) situace
<b>16:30</b>	Zpětná vazba (debriefing <sup>7</sup> )
<b>17:00</b>	Ukončení AC

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tolley, a další, 2011)

---

<sup>7</sup> Debriefing je aktivita na konci bloku sloužící k reflexi důležité aktivity.

**Tabulka 3 – Scénář pro dvoudenní AC**

Den 1	
<b>17:00</b>	Příjezd do místa konání AC
<b>18:00</b>	Vzájemné představení
<b>18:30</b>	„Icebreaker <sup>8</sup> “ aktivity
<b>20:00</b>	Večeře s reprezentanty firmy a posuzovateli
Den 2	
<b>9:00</b>	Představení programu dne
<b>9:15</b>	Kognitivní a osobnostní testy
<b>11:15</b>	Individuální modelové situace (hrání rolí, zkoušky dovedností)
<b>12:15</b>	Prezentace
<b>13:00</b>	Oběd s vedením firmy
<b>14:00</b>	Simulační skupinové cvičení
<b>15:15</b>	Interview (např. biografické)
<b>16:30</b>	Debriefing
<b>17:00</b>	Ukončení

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Tolley, a další, 2011)

Výběrové AC by mělo v nejlepším případě začít uvítáním kandidátů, seznámením s pozicí, představením týmu hodnotitelů a případně řešením organizačních otázek (Kyrianová, 2003). Dále kandidáti čekají na rozechřívací aktivity, které pomáhají vytvořit přátelskou atmosféru. Následně se konají výkonové testy, střídají se různé metody s přestávkami. Výběrové techniky umožňují získat dostačující množství informací. Skupiny metod nemohou být postavené ve vzájemné izolaci. „*Optimální organizační varianta začíná a končí u vzájemné komunikace*“ (Hroník, 2002, s. 257).

---

<sup>8</sup> Icebreaker je aktivita užívaná většinou na začátku školení k navození přátelské atmosféry.

Optimální počet metod je kolem 4-6, závisí na počtu sledovaných charakteristik – ty mohou být vzájemně velmi odlišné (Vaculík, 2010). Pokud AC obsahuje homogenní skladbu simulačních modelů, kterými musí kandidát projít, pak AC nelze považovat za validní. Kandidáti řeší nejdříve modelové situace individuálně, následně ve skupině s ostatními účastníky. V závěru standardně probíhá zpětná vazba (debriefing) s kandidáty. Za nečekaných situací se všichni účastníci musí snažit udržet uvolněnou atmosféru (Gruber, a další, 2006, s. 81). Atmosféra je jeden z mnoha faktorů, který ovlivňuje vnímání celého AC.

### **3.4 Individuální modelové situace**

Mezi individuální modelové situace patří sebe prezentace, interview, případové studie znalostní testy, aj. Každý kandidát má možnost vystupovat sám nebo s figurantem. Hodnotí se zde vystupování uchazeče a jeho ústní projev. Psycholinguvistická analýza napomáhá zmapovat tendence k určitým způsobům myšlení a vyjadřování. Také nelze zapomenout na neverbální komunikaci, která vždy měla vysoký význam u veřejného vystupování a přijímacích pohovorech. Například posed s rukama za zády a noha přes nohu značí sebedůvěru a nadřazenost. Nohy těsně vedle sebe, ruce na kolenou nebo přešlapování svědčí o nejistotě. Velmi pozitivně působí příjemná modulace hlasu, přirozenost, upřímnost. Hodnotitel se musí zaměřovat i na emocionální stabilitu, opatrnost a sebeovládání uchazečů. Někteří lidé mohou být výraznější právě v této části metody AC.

Potenciál kandidátů má svou cenu na trhu práce ovlivněnou vzděláním, dosaženými úspěchy, schopnostmi a postoji. Tyto zdroje si firma kupuje za tržní cenu, a tím cenu potvrzuje (Plamínek, 2009). Jinými slovy má každý člověk v určitém úhlu pohledu jisté osobnostní předpoklady, jenž mu přidělují vhodnou pracovní pozici. Objektivní přístup k jednotlivým účastníkům a detailní pohled na jeho osobnost ve výsledku umožňuje najít právě toho nejvhodnějšího kandidáta. Hodnocení potenciálního zaměstnance v individuální části AC je založeno na diagnostice osobních vlastností, kognitivních schopnostech a zkušenostech.

Získaná data by měla v každé části AC i po jeho ukončení být zachována následujícím způsobem (Vaculík, 2010, s. 51):

- *„Psychologové jsou povinni nakládat se získanými daty takovým způsobem, aby zabránili jejich možnému zneužití nebo takovému použití, které by mohlo poškodit testované.“*
- *„Psychologové jsou povinni realizovat všechny kroky v ochraně důvěrných údajů, který získali. Důvěrnost získaných dat je regulovaná právem nebo definována jinými institucemi, například profesními nebo vědeckými.“*

### **3.4.1 Motivačně hodnotící pohovor a biografické interview**

Pohovor obecně slouží k získání dodatečných informací o uchazeči, jeho očekáváních a datech uváděných v písemných dokumentech (Koubek, 2011). Pracovní pohovor trvá zhruba hodinu, minimálně 20 minut organizačního času. Aby bylo dosaženo stanovených cílů, musí být pohovor dobře připravený a musí kopírovat předem připravený harmonogram. V první polovině účelové konverzace personalista zkoumá, do jaké míry jsou schopnosti kandidáta v souladu s tím, co je vyžadováno na pracovní pozici. Předem je potřeba zjistit, zda se používají otázky, které nedávají uchazeči příliš prostoru pro rozvinutí jeho myšlenek. Na základě znalosti požadavků pracovního místa se formulují otázky pro pohovor, jako např. uvádí (Jay, 2007): *„co byste jako první změnil(a) u firmy“*, *„jaké jsou Vaše profesionální cíle“* anebo *„co vidíte jako svůj největší přínos pro společnost“*. V druhé polovině pohovoru se může uchazeč dotázat na možnosti svého kariérního postupu, klíčová kritéria úspěšné práce na dané pozice, předpokládaný nástup atd. Koubek (2011) také zmiňuje, že strukturovaný pohovor je považován za efektivnější a spolehlivější, jelikož snižuje pravděpodobnost opomenutí důležitých otázek sloužících pro posouzení kandidáta a redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům. Základnou podmínkou, která zajišťuje úspěšný průběh pohovoru je vhodný prostor bez hluku.

Biografické interview je zaměřeno na sledování „křížovatek“ v životní dráze kandidáta, proto se začíná vzděláním a postupuje se krok za krokem k současnosti. Rozhovor se zaměřuje nejen na chování, ale i na vyjádření pocitů a motivace (Hroník,



2002). Posouzení osobnosti kandidáta je při strukturovaném pohovoru obtížnější, proto je optimální přítomnost 2 hodnotitelů.

### 3.4.2 Dotazníky

Použití dotazníků je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka, je zdrojem informací evidence pracovníků (Koubek, 2012). Dotazníky jsou nejčastějším užívaným nástrojem sběru dat a obecně by se měly zaměřovat na danou problematiku. Výsledky se dají velice snadno zpracovat, na uzavřené otázky se odpovídá „ano“, „ne“, popřípadě „nevím“, a přináší tak rychlou zpětnou vazbu. Prostřednictvím zjišťovacích otázek se diagnostikují podrobnosti a fakta.

Nejpoužívanějšími dotazníky jsou (Šnýdrová, 2008, s. 125 - 126):

- *jednorozměrné dotazníky* - Gordonová škála<sup>9</sup> osobnostní autonomie, dotazník individuálních rozdílů<sup>10</sup>, dotazník asertivních dovedností<sup>11</sup>, dotazník životní spokojenosti, neurotický dotazník (N-5<sup>12</sup>), autoportrét, dotazník motivace výkonu,
- *vícerozměrné dotazníky* – Bellův dotazník přízpusobivosti, dotazník interpersonální orientace (FIRO-B), dotazníky impulzivity (IVE), logo test.

Obecně platí, že v dotaznicích neexistuje dobrá nebo špatná odpověď, vždy záleží na pozici. Hodnotitelé mají přesně stanoveny co od uchazeče požadují a na jaké úrovni.

#### Osobnostní dotazník

Stejně jako u rozhovoru, při vyplňování osobnostních testů potenciální kandidát musí provádět úsudek o svém vlastním chování. Existuje spousta různých teorií osobnosti, a taky i nespočet testů osobnosti, dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo

---

9 Gordonová škála považuje autonomii za důležitou základní charakteristiku regulující kolektivní činnost vytvářející jedno ze základních dilemat, za životaschopnou osobní identitu, která je současně jedinečná a významově spojená s okolním sociálním světem.

10 IDQ – Individual Difference Questionnaire

11 Asertivní komunikační techniky neboli asertivní komunikační dovednosti jsou formy mezilidské komunikace, které nejsou ani agresivní ani pasivní.

12 Dotazník rozlišující psychonervově stabilní osoby od osob trpících neurotickými potížemi.

pracovní chování. Některé metody jsou založeny na sebeposouzení a vycházejí z předpokladu, že člověk k sám sebe zná (Vaculík, 2010). Obecně osobnostní dotazníky by měli ukázat základní rysy povahy uchazeče.

(Armstrong, 2002) uvádí klíčové charakteristiky osobnosti:

- *extroverze* (nesobecký, hovorný, aktivní) / *introverze* (chladný, mírný, nesmělý),
- *emoční stabilita* – sebejistý nebo plný obav,
- *příjemnost* – kooperativní nebo netolerantní,
- *svědomitost* – pečlivý, vytrvalý nebo nedbalý,
- *otevřenost* vůči zážitkům a zkušenostem.

Na trhu existuje mnoho nástrojů testování osobnosti. Cattelův osobnostní dotazník se 16 faktory slouží k přesnému stanovení osobnostního profilu pro nejrůznější typy povolání (Hodgson, 2007, s. 61). Je založen na principu, kde každý faktor má dvě kvality. Ptá se na různé otázky, jako například na přístup k ostatním lidem, a na to, jak se člověk chová v určitých situacích. Faktory, které dotazník hodnotí, tvoří: ochota, inteligence, emocionální stabilita, dominance, vitalita, uvědomování si pravidel, sociální jistota, citlivost, nepozornost, soukromí, chápání, otevřenost ke změnám, sebedůvěra, perfekcionismus a napětí (Hodgson, 2007, s. 61). Administrace testu trvá kolem 50 minut a lze ji provádět skupinově. Jako doplněk testů osobnosti se občas používají dotazníky orientované na zájmy.

### 3.4.3 Psychodiagnostické testy

Ve fázi psychodiagnostických testů se řeší především sebeposuzování pomocí standardizovaných metod. Pokud všichni kandidáti mají stejné testové podmínky a stejné zkušenosti s testy i stejnou znalost principů jejich vyplňování, pak je možné získat standardní a porovnatelné informace o různých typech uchazečů (Koubek, 2000). Testy takového typu vycházejí z předpokladu, že určitá vlastnost se vyskytuje u velké skupiny lidí alespoň v malé míře. Existuje několik výkonových a pozornostních testů, které jsou uvedeny v publikaci (Hroník, 2002, s. 200 - 202).

- Bourdonův test sleduje psychomotorické tempo a přesnost práce a vyžaduje stabilitu výkonu.

- Test struktury inteligence se skládá z numerických řad, aritmetických úloh, vystižení slovního významu, doplňování vět a pamětního učení.
- Ravenův test představuje neverbální test inteligence, který je relativně nezávislý na úrovni vzdělání.

Používáním testů se každý psycholog snaží vytvářet vlastní normu, která se vztahuje k dané skupině lidí, a se kterou se pracuje během AC (Gruber, a další, 2006, s. 52). Psychodiagnostické testy se pohybují na různorodých šakalech kvality a vhodnosti pro danou pracovní pozici. Nejprve se testy snaží předvídat rozvojový potenciál a předpoklady, které má uchazeč pro vykonávání potenciální práce. Psychodiagnostika je založena na předpokladu, že existence určitých vlastností je dostatečnou zárukou toho, že člověk bude tyto vlastnosti uplatňovat také v praxi (Vaculík, 2010).

### **Online psychodiagnostické testy**

*„Pokud požádáte uchazeče, aby test vyplnili online, na první pohled získáváte mnohé výhody. Výsledky mohou být vyhodnoceny elektronicky a získáte je rychle“* (Dale, 2007, s. 57). Výhoda online psychodiagnostiky spočívá zejména v její snadné dostupnosti a rychlosti výstupů. Nevyžaduje se zde přítomnost psychologa ani týmu zkušených hodnotitelů, šetří čas, nezávisí na místě a jsou ihned po zadání k dispozici výsledky. Mezi výhody můžeme zahrnout nižší finanční náročnost než při klasickém způsobu zadávání. Zcela jsou eliminovány chyby při vyhodnocení a při interpretaci dat nehrozí posun díky subjektivní projekci psychologa zpracovávajícího výstupy. Podstatným nedostatkem je, že nikdo neposkytuje garanci, zda kandidáti vyplňovali test sami.

### **Interpersonální diagnostika**

Interpersonální poznávání je proces vytváření dojmu o jiných lidech a jejich hodnocení. Tato oblast se nachází na pomezí kognitivní psychologie<sup>13</sup> a psychologie osobnosti<sup>14</sup> (Vaculík, 2010, s. 108).

---

<sup>13</sup> Kognitivní psychologie je jednou z psychologických věd zabývající způsobem vytváření, tzv. vnitřních obrazů (modelů) vnějšího světa, ve kterém žijeme.

Předpokladem testu interpersonální diagnostiky jsou způsoby komunikace jedince s druhými lidmi, které následovně vypovídají o zvláštích osobnosti jedince. Do procesu poznávání patří také oblast emocí. Existují dvě důležité hnací síly, které ovlivňují chování, a to redukování strachu a udržení sebeúcty. Když člověk komunikuje s druhými lidmi, snaží se, ať už vědomě nebo nevědomě, volit takové chování, které mu umožňuje vyhnout se obavám a mít sám ze sebe dobrý pocit. Model interpersonálního chování zahrnuje kolem 128 charakteristik (přídavných jmen), popisuje současné a budoucí chování (nikoliv příčiny) a široce se uplatňuje v psychologii. Kladem interpersonální diagnostiky je možnost sebeposouzení a zároveň i posuzování druhých (Mareš & Gavora, 2001).

### **Hodnocení kritického myšlení**

V oblasti měření kritického myšlení existuje značná diverzita testů, které mají za sebou relativně dlouhou historii a mohou přinést zajímavé doplňkové informace o uchazeči. Jeden z nich definuje ve své knize p. Hroník (2002, s. 202). Výkonový Watson-Glaserův test zkoumá úroveň analytického myšlení na základě 5 dílčích testů: úsudek, rozpoznávání domněnek, dedukce, interpretace a hodnocení argumentů. Jeho obsahem jsou dobře a špatně strukturované problémy. Test trvá kolem 40 minut organizačního času, řešení není časově limitováno. Schopnost myslet kriticky se obecně považuje za výrazný talent kandidáta. Nízká úroveň kritického myšlení není sama o sobě diskvalifikačním kritériem. Výsledky testů by měli vest k diskvalifikaci kandidáta pouze v případě, když jsou výrazně nižší než průměr a zároveň je tato úroveň potvrzena odborným odhadem psychologa z rozhovorů či jiných interpersonálních testů (Kyrianová, 2003).

#### **3.4.4 Hraní rolí**

Pracovní simulace vyžaduje určitou aktivitu kandidáta ve výkonech zadání, které budou skutečně aplikovány na dané pracovní pozici. Modelové situace formulují lidé, kteří hluboce znají obsazované pracovní místo a povahu práce (Koubek, 2011). Nejlepší hra

---

<sup>14</sup> Psychologie osobnosti je základní psychologickou disciplínou, která studuje rozdíly mezi lidmi a také podobu konkrétních osobnostních vlastností.

je řešení reálného obchodního případu, který tato pozice obnáší, například: prezentace služby nebo produktu pro specifickou skupinu klientů, telefonní rozhovor s komunikačním partnerem, kterého hraje figurant. Figurant do rozhovoru vstupuje s otázkami a podněty. Simulace rozhovoru měří jednak kompetence, které souvisí se schopností rozhovor vést, a také přístup k druhému člověku (Vaculík, 2010, s. 77). Modelová situace vyžaduje zhruba 10 minut organizačního času na jednoho kandidáta. Některé simulační modely mají nerovnost vstupních podmínek, například modelová situace prodeje po telefonu favorizuje lidi se správnou výřečností, proto je třeba dobře zvážit její indikaci. Hraní rolí je vhodná pro všechny manažerské pozice.

### **3.4.5 Zkoušky improvizčních schopností**

Modelové situace, které se zaměřují na kreativitu, jsou zajímavé a vhodné pro zjištění úrovně tvůrčích schopností potenciálních kandidátů (Hroník, 2002, s. 144 - 146).

- „Gagarin“ je modelová situace, která umožňuje dobře rozlišovat kvality ve schopnost improvizace a verbální pohotovosti. Úkolem je navržení základní jednotky nekonečnosti 1 gagarin, zdůvodnění měrných rozdílů a vysvětlení názvu jednotky. Lze takto velmi dobře identifikovat i smysl pro humor. Situace vyžaduje 7 minut organizovaného času.
- „Oranžová“ - modelová situace je zaměřena na zjišťování schopností okamžité improvizace a verbální pohotovosti. Úkolem je provést tříminutovou přednášku na téma optimálního poměru dvou barev – červené a žluté – v pravé oranžové barvě. Prostor pro imaginaci je zde dostačující. Situace vyžaduje 7 minut organizovaného času.
- „Třináctý měsíc“ - modelová situace je zaměřena na zjišťování schopností okamžité improvizace a verbální pohotovosti. Kandidáti mají za úkol zavedení 13. měsíce. Jeho délka a vřazení mezi další měsíce záleží na účastníkovi. Situace vyžaduje 7 minut organizovaného času.

Jestliže potenciální kandidát má nedostačující úroveň improvizace, neznamená to, že jeho pracovní výkon bude špatný. V tvůrčích testech je celý soubor proměnných (např. schopnost koncentrace, předchozí zkušenost, prostředí), a proto výsledky testu

improvizačních schopností mají pro hodnotitele pouze orientační charakter (Kyrianová, 2003).

#### **3.4.6 Zkoušky znalosti a orientace v oboru**

Pravidla organizace AC vyžadují, aby byl celý výběrový proces byl připraven s dostatečnými podklady pro ověření všech požadovaných kritérií (Dale, 2007, s. 138). Zkoušky orientace v oboru mají nejčastěji testovou podobu s omezeným počtem správných odpovědí a souvisejí s prací, proto se měří charakteristiky numerické, verbální, mechanické, nebo schopnosti vnímání (Armstrong, 2002). Testy znalostí jsou ve svém základě náročné na přípravu a volbu vhodných otázek a úkolů, které se musejí používat s taktem (Koubek, 2000). Většina uchazečů není v oboru vyučena, proto mohou testy pro kandidáta představovat stresující zážitek. Každý uchazeč o zaměstnání by měl znát své vlastní schopnosti, aby si jeho osobnost i ve světě profesní seberealizace našla správné místo.

### **3.5 Skupinové modelové situace**

Modelové situace jsou základním odlišovacím znakem metody AC od jiných metod určených k hodnocení dovedností uchazečů (Vaculík, 2010). AC vychází z předpokladu, že chování jedince v simulačních aktivitách předpovídá jeho výkon v reálných pracovních situacích, proto využití metod skupinové práce umožňuje pozorovat kandidáta při vyjednávání, řešení problémů a při práci pod tlakem. Reálnost obsahu modelových situací souvisí s účelem a zároveň je principem strukturovanosti. Tyto situace představují zvýšenou zátěž pro účastníky, kteří vystupují před zraky neznámých lidí (Hroník, 2002). Do úspěšného programu AC by měly být zařazeny pouze ty metody, které odpovídají pracovní realitě, a ve kterých bylo provedeno ověření obsahové validity<sup>15</sup>.

#### **Modelové situace zaměřené především na sledování reakcí na stres**

Modelové situace mohou být emočně náročné, ale zároveň mobilizují organismus, podněcují uchazeče k učení, k vyhledání nových cest, vedou k vyšším výkonům. V dnešní

---

15 Obsahová validita odpovídá na otázku, zda test měří skutečně to, co by měl původně zkoumat.

době se změnila povaha stresorů – máme stres založený na nadměrných požadavcích na výkon, který je zároveň časem omezený a psychosociální stres.

Odolnost k náročným situacím je u každého kandidáta jiná a závisí na mnoha aspektech. Nejvíce zatěžujícími úkoly jsou ty, které jsou spojeny s vysokou mírou osobní zodpovědnosti nebo pocitem nebezpečí. Z toho důvodu kandidáti dostávají za úkol řešit problém na potápějící se lodi nebo úkol dopravit přes obtížně přístupný terén důležité léky (Hroník, 2002, s. 195). A navíc je stresujícím nutnost rychle zpracovat velké množství informací, zvýšit pracovní tempo nebo řešit více úkolů najednou.

### **Modelové situace zaměřené na sledování interpersonálních charakteristik**

Při sledování interpersonálních charakteristik jsou uchazeči nuceni se mezi sebou ve skupině dohodnout na předem zadané úloze. Tento typ modelových situací umožňuje hodnotit vztahové kompetence (Vaculík, 2010, s. 75). Hodnotitele zde oceňují charakter interakce kandidáta s ostatními – je aktivní nebo spíše vyčkává reakce od druhých, jak je zkoumaný subjekt schopen sdílet informace a uplatňovat vliv na druhé, jak dokáže pečovat o atmosféru ve skupině.

Příkladem klasického zadání může být úkolem získat co nejvíce osobních informací o druhých nebo se shodnout, které přísloví má větší platnost a proč. Jako příkladem dalšího typu úkolu je vytvoření inzerátu pro danou pozici, na kterou se skupina uchazečů přihlásila. Velikost skupiny by neměla přesáhnout 7 osob. Modelová situace je vhodná pro examinaci vůdčích rysů, angažovanosti, tvořivosti a úrovně sdílení nápadů ve skupině (Hroník, 2002). Obecně se dá tvrdit, že simulační situace tohoto typu odráží nejběžnější úkoly a problémy, se kterými se úspěšný absolvent výběrového řízení na pracovní pozici setká (Vaculík, 2010).

#### **3.5.1 Sociometrie**

Odlišný přístup zkoumání dynamiky skupiny a mezilidských vztahů je obsahem sociometrie, která si zakládá na přímých a nepřímých psychometrických technikách. Úkolem klasické sociometrie je identifikace základních a vedlejších rolí v rámci úrovně sociálních pozic. Její podání je poměrně emočně náročné. Hroník (2002, s. 223) uvádí následující příklady otázek: „*koho byste chtěli za svého šéfa a koho ne*“, „*se kterými účastníky byste chtěli trávit volný čas*“ atd. Členové skupiny jsou poté vyzváni,

aby stručně písemně zdůvodnili svou volbu. Pozice jedince ve skupině, která odráží úroveň jeho popularity se nazývá sociometrický status (hvězda, outsider, černá ovce, izolát). Osobnostní profil nemá pro zaměstnavatele význam dokud neví, jak tento profil dále komparovat s požadavky na výkon v jednotlivých rolích. Jeden zaměstnavatel může mít pár „vhodných“ profilů, například potřebuje-li kandidáta na pozici technickou, finanční nebo marketingovou (Hodgson, 2007, s. 55). Sociometrie obecně patří mezi disciplíny, které odpovídají principu různého úhlu pohledu.

### 3.6 Výstupy z AC

Po provedení AC je nutné objektivně zhodnotit kvalifikace kandidátů dle původně stanovených požadavků na pracovní pozici. Výstupem AC jsou podrobné individuální zprávy a porovnání, jejichž sekundárním účelem je základ pro další rozvoj úspěšných kandidátů (Hroník, 2002). Na základě stanovených kritérií tým assessorů po poradě přijímá rozhodnutí, která mají za úkol utřídit a zanalyzovat veškeré nabyté poznatky. Výsledná zpráva je souborem individuálních dokumentů zachycujících profil a potenciál každého účastníka. Výsledné hodnocení by mělo být založeno na faktech. Podmíněné rozhodnutí poskytuje informace o tom, zda cíle nábory byly úspěšně realizované dle předem stanoveného plánu. Interní assessoři představují zástupci zadavatele, externí assessoři – zástupci dodavatele (Hroník, 2002).

Fáze vyhodnocení se dělí do tří částí, a to: přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám, porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným „ideálním profilem“ a vzájemná komparace účastníků. Poradu řídí moderátor. Ve své publikaci (Hroník, 2002, s. 278 - 279) představuje doporučení typu A, B, C, D:

- A – doporučení bez výhrad,
- B – doporučení s určitými výhradami,
- C – jednoznačné nedoporučení vzhledem k daným kritériím,
- D – doporučení na jinou pozici.

Formálním završením AC je písemná závěrečná zpráva, která odpovídá na otázky zadavatele.



Zpráva může mít několik druhů určení, dle adresáta několik druhů určení:

- zpráva určená pro zadavatele (důvody jsou ekonomické a organizační),
- zpráva určená jen pro účastníka (tato varianta je favorizována mezi podniky organizujícími rozvojová AC),
- zpráva určená pro zadavatele i účastníka (nejčastěji se vyskytuje u rozvojových AC, kdy obě strany následně kooperují na efektivním využití výsledků).

Zpráva může být uspořádána dle využitých metod, jednotlivých kritérií, podle složek osobnosti nebo je lze zkombinovat. Následující Tabulka 4 znázorňuje základní body výstupní zprávy z výběrového AC:

**Tabulka 4 – Základní body výstupní zprávy výběrového AC**

1. Celkové zhodnocení (doporučení typu A, B, C, D)
2. Doporučení (co by si měl uchazeč osvojit)
3. Hodnocení kompetenci (v daném oboru)
4. Shrnující tabulka (popis rezerv u každé kompetence)
5. Psychologické zhodnocení (výsledky abstraktních testů a testu inteligence)
6. Výsledky skupinových simulačních úkolů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroník (2002, s. 296)

Pro přehlednost a porovnání kandidátů se používají různé škály, grafy, tabulky, seznamy. Na základě všech záznamů se vytváří objektivně zhodnocená písemná zpráva v předem sjednané struktuře.

### **Vyhodnocení výjimečných případů**

Neshoda je přirozenou součástí rozhodnutí, přestože výsledky nejsou jednoznačné. Před tvorbou závěrečné zprávy je potřeba zaznamenat důvody rozhodnutí, a také důvody odmítnutí kandidátů. Hodnocení je podmíněno logickým uvažováním a kritickým myšlením. V případě, že se během finálního pohovoru úspěšný kandidát neprojeví výrazným způsobem nebo se naopak osvědčí neočekávaně dobře, je nutno se vrátit k výsledné zprávě a zkontrolovat výsledky testů. Nejednoznačnost je důvod, proč by na AC měli být přítomní zástupci zadavatele, zejména manažer, který nese odpovědnost za jejich výkony (Gruber, a další, 2006, s. 90).

### 3.7 Informovanost účastníků ve finále

Manažer na základě kvalifikovaného doporučení přijímá rozhodnutí o přijetí vhodného kandidáta. Jednotliví kandidáti mají právo dostat zpětnou vazbu, která poskytuje informaci o kladných projevech chování, případně o doporučeních pro osobní rozvoj. Informování o výsledcích se koná s časovým odstupem od konání AC a je spojeno výhradně s chováním pozorovaných kandidátů v průběhu výběrového řízení (Vaculík, 2010). Porada hodnotitelů trvá zpravidla hodinu až dvě. Kombinace slovní nebo numerické podoby výsledků je důležitou charakteristikou, která zcela ovlivňuje způsob integrace informací (Vaculík, 2010, s. 116). Hlavní myšlenkou výsledné zprávy je zhodnocení kandidáta ve vztahu k obsazované pozici s detailním popisem jeho chování. Pro nepřijaté kandidáty má zpětná vazba podobu informování o důvodech tohoto rozhodnutí a zpravidla musí probíhat formou dialogu, nikoli monologu. Pro úspěšné kandidáty zpětná vazba spíše nabývá podoby nastavení vzájemné spoluprací. V průběhu setkání se objevuje jeden z problémů – účastník neumí přijmout konstruktivní kritiku. To je důvodem, proč je zpětná vazba zpravidla probíhá formou dialogu mezi neúspěšným kandidátem a odborníkem, který má zájem o image firmy a řídí se profesionální etikou.

Záznamy o důvodech volby i o důvodech odmítnutí jiných uchazečů se standardně uchovávají šest měsíců, aby byly k dispozici. „*Pro účastníka je zpětná vazba satisfakcí za čas, který věnoval AC*“ (Kocianová, 2010, s. 126). Absence výsledné zprávy může způsobit značné škody z pohledu vnímání společnosti na trhu práce. Navíc je vhodné písemně celkově zhodnotit kvalitu zpětné vazby.

### 3.8 Výhody a nevýhody AC

Použití AC jako metody výběrového řízení poskytuje spoustu výhod i nevýhod. Jelikož se jedná o složitý proces, vyžadující značné množství zdrojů, musí se vždy posoudit relevance výběrové metody na obsazení pracovního místa. Při tvorbě AC je klíčovou podmínkou zařídit fungování dané metody tak, aby veškerá hodnocení z testů byla objektivní a považované za významné.

K výhodám AC patří komplexnost, spolehlivost a mnohostrannost, jenž vychází z principu více úhlů pohledu vícero očima (Hroník, 2002). Díky variabilitě nejsou nikdy dvě AC stejné, proto tuto metodu lze využít k predikci většího množství odlišných kritérií.

Další výhodou je přítomnost rychlé a důkladné zpětné vazby zvyšující podíl učení a efektivity. Výsledky jsou poskytovány psychologem nebo zkušeným hodnotitelem, zároveň poskytovatel umí odpovědět na dotazy účastníka. Každá modelová situace představuje cennou zkušenost pro všechny zúčastněné.

Ekonomická výhodnost metody nebyla dosud oficiálně dokázána (Kyrianová, 2003). Zaplnit pracovní pozici, zorganizovat a provést výběrové řízení je finančně náročné. Další nezbytnou podmínkou ekonomičnosti výběru je stanovení rozumné ceny za službu AC. Na trhu se častěji objevují drahé personální agentury. Avšak za obecně známý fakt se považuje návratnost investice do nákladových moderních metod přijímání zaměstnanců.

K elementárním nevýhodám patří nekvalitní interpretace výsledků manažerem firmy. Vrcholové vedení často neví, jak výsledky AC využít či jak je projednávat se svými podřízenými. Mezi další argumenty proti realizaci metody patří zatížení výsledného hodnocení, může být zatíženo zkreslením plynoucím z procesu interpersonálního poznávání (Vaculík, 2010). Mnohdy přítomné simulační riziko, riziko chyb a riziko zkoušky „nanečisto“ patří mezi další negativa AC. Výsledky z AC nemusí odpovídat následným pracovním výkonům, což může být způsobeno tím, že byla na začátku špatně nastavena hodnotící kritéria (tj. špatně byli definovány kompetence úspěšnosti pro danou pozici) (Montag, 2002). AC se nemůže účastnit velké množství kandidátů v krátkém časovém úseku, proto z tohoto pohledu je metoda neefektivní (Vaculík, 2010). Pozvání na AC někdy vyvolává nedůvěru ze strany kandidáta. Kvalitní kandidát bez komplikací dostane nabídku jiného pracovního místa, aniž by musel projít takovým emocionálně náročným výběrovým řízením. Z toho důvodu může firma ztratit potenciálně vhodného uchazeče.

### **3.8.1 Nedostatečná příprava hodnotitelů**

Hlavní nevýhodou podle Margaret Dale je skutečnost, že příprava AC vyžaduje odbornou přípravu (Dale, 2007, s. 8). Kvalita hodnocení účastníků je přímo závislá na kvalitě připravenosti hodnotitelů. Pro kvalitu a spolehlivost výsledků je nutno věnovat výcviku hodnotitelů minimálně jeden den. Nedostatečně připravení hodnotitelé zpochybňují celý základ metody AC spočívající na multiplicitě situací a názorů pozorovatelů. Spoléhání na zkušenost bez dodatečné přípravy má za následek klesající

validitu výsledků. Nestrannost a neutrálnost hodnotitelů nikdy není jista, protože ve skupině hodnotitelů probíhají stejné interakce jako v každé jiné sociální skupině (Kyrianová, 2003). Za ideální se v tomto případě považuje vzdělání psychologického směru.

Osobnost assessora neboli pozorovaného podléhá rozličným výkyvům, jako je změna nálady nebo snaha potvrdit vlastní status. Příliš často při výběru hraje roli vnější zjev a celková vizáž, což následně může způsobit přehlédnutí jak pozitivních tak negativních rysů. Zárukou vyšší objektivity hodnocení je mix sebekontroly, asertivity a vyrovnanosti.

Základní pravidla pro využití několika zacvičených hodnotitelů jsou následující (Management, 2015):

- Každý hodnotitel by měl pozorovat každého účastníka v minimalně jedné simulační situaci a mít svůj vlastní nezávislý názor.
- Při výběru týmu hodnotitelů je vhodné zvažovat obor vzdělání a množství zkušeností s rolí hodnotitele v AC.
- Poměr počtu hodnotitelů a kandidátů je ovlivněn rolí zařazených metod, množstvím zařazených kompetencí, účelem konání AC.

Výsledné hodnocení kandidáta musí být kvalitně zpracovaným výsledkem vzájemné dohody hodnotitelů. Není možné, aby bylo založeno pouze na názoru jednoho člena týmu.

### **Stereotypní chyby**

Ani tato metoda nevylučuje vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů, které mají tendenci hodnotit podle logičnosti, což zapříčiní zkreslení vnímání. Percepce osob a vztahu mezi nimi bývá značně ovlivněna podvědomým a dávno utvořenými tendencemi. Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenstva, etnickým či rasovým znakům občas také nekorektně vyskytují při hodnocení. František Hroník ve své publikaci zvýrazňuje nejtypičtější stereotypní chyby (Hroník, 2002, s. 345 - 346):

- muži jsou k nedostatkům kritičtější než ženy,
- tendence k nadhodnocování příslušníků naší či blízké skupiny,
- mladší a méně zkušené assessory jsou přísnější než starší a zkušenější,
- hodnotitelé mají subjektivní osobní vztah assessovanému.

V některých situacích hodnotitelé dostatečně neregistrují vlivy, které zasahují do jejich uvažování. Všechny tyto nedostatky jsou v rozporu se smyslem a účelem AC. Snížení percepčních stereotypů lze docílit především důkladným výcvikem percepčních procesů vnímání. Díky důkladnému proškolení, vypracovanému plánu hodnocení a výběru kritérií, se firma může vyhnout chybám a informovat pracovníky o smyslu a použitých normách, a tím zajistit jejich ochotu k případné spolupráci (Koubek, 2012).

### **Nerovnováha jako negativní efekt**

Primárním cílem z pohledu zúčastněných pozorovatelů AC je eliminace nerovnováhy celkového hodnocení účastníků. První zásadou politiky výběru kandidátů je vybírat pracovníka pouze na základě jeho kompetence vykonávat úspěšně práci na daném pracovním místě (Koubek, 2012). Problém dominance nebo absence jedné skupiny metod omezující princip vícero úhlu pohledu je popsán v publikaci (Hroník, 2002, s. 337). Posuzovatelé mohou například identifikovat veškeré pozitivní a negativní projevy účastníků v jedné modelové situaci. Takové hodnocení je ohroženo značnou subjektivitou. Kandidát má právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch. Profesionální reakce na chyby kandidátů by měla být racionální.

## **3.9 Etika, právní shody a sociální odpovědnost**

Dodržování etických pravidel je samozřejmostí v každé oblasti řízení lidských zdrojů. Od doby platnosti zákona proti diskriminaci jsou zaměstnavatelé upozorňováni, aby jednali s lidmi čestně, zejména při výběrových řízeních (Hodgson, 2007, s. 110). Realizace AC má také určité zásady. Pokud účastníci nerespektují základní pravidla, jako je chození včas, neskákání druhému do řeči, právo na vlastní názor, citlivé zacházení s výstupy atd., je tím znehodnocena celá metoda AC. Další etické aspekty zmiňuje podrobněji v následujících bodech (Rupp, a další, 2014):

- jakým způsobem jsou jednotlivci vybráni k účasti v AC,
- jaké jsou role hodnotitelů,
- jak dlouho budou výsledky hodnoceny a zachovány ve výsledném souboru,
- kde budou výsledky archivovány,
- kdy a jak bude poskytnuta zpětná vazba,

- jaké jsou mechanismy pro následnou podporu a monitorování,
- označení očekávaných výsledků AC, definice strategie a cílů firmy,
- kdo má přístup ke zprávám centra pro hodnocení a za jakých podmínek,
- informace o bezpečnostním protokolu pro všechny elektronické údaje.

Nelze zapomínat na to, že je nutno dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoliv diskriminaci. Legislativa se zajímá o diskriminaci pohlaví, rasy a invalidity na obecné úrovni (Hodgson, 2007, s. 109). Uchazeč je rovnocenným a rovnoprávným partnerem a firma se k němu musí chovat slušně. Metody a testy výběru musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv ani důstojnosti. Proces výběru pracovníků má být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce (Koubek, 2012). Kandidáti musí předem souhlasit s účastí v AC i s následnou archivací dat. Zpětnou vazbu od účastníka výběrového řízení se dá získat písemnou nebo ústní formou, nebo také písemným dotazníkem (Kyrianová, 2003, s. 44). Pro zjišťování spokojenosti kandidátů a AC je vhodná administrace po skočení výběrového řízení.

## 4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce obsahuje charakteristiku společnosti Amazon a jejich webových stránek, informace získané z online rozhovoru se zaměstnancem společnosti, dotazníkového šetření a obecných informací o společnosti dostupných z veřejných zdrojů, odborných knih.

### 4.1 Charakteristika společnosti Amazon

Pro účely diplomové práce byla vybrána americká společnost Amazon zabývající se elektronickým obchodem, jejíž historie je poměrně známá od roku 1994. Obsah na webových stránkách společnosti původně tvořili editoři a kritici, kteří vybírali tituly z oblastí literatury a následně je propagovali. Článek ve Wall Street Journal<sup>16</sup> označil tým Amazonu za nejvlivnější v oblasti literární kritiky v celé zemi, protože se na základě jeho obsahu prodávalo velké množství knih (Mayer-Schönberger, 2014, s. 59). Mnoho zákazníků Amazon miluje a mnoho konkurentů se jej upřímně bojí, přestože společnost jako první dosáhla úspěchu na trhu elektronického obchodování. Za společností Amazon s tržní hodnotou přes miliardy korun stojí její inovativní zakladatel Jeffrey Bezos: *„Strašně moc věcí ještě bude vynalezeno. Strašně moc nových věcí se ještě stane. Lidé ještě nechápou, jak velký vliv bude internet mít a že tohle v podstatě není nic jiného než absolutní začátek“* (Stone, 2014, s. 20). Ve třiceti letech si J. Bezos začal uvědomovat, jakou důležitou součástí života bude internet v budoucnu, a rozhodl se založit internetový obchod.

Nyní stránky Amazonu představují obrovský švédský stůl, na který se servírují knihy, filmy, zahradní nářadí, nábytek, jídlo a občas i takové podivnosti, jako nafukovací rohy jednorožců pro kočky, které vám do pěti dnů dovezou do bytu (Stone, 2014, s. 16). Původně měla společnost název „Cadabra.com“, které bylo později změněno na „Amazon.com“, symbolický název exotické řeky Amazonky. Logo Amazon na Obrázku 1 znamená, že elektronický obchod nabízí vše od A do Z, jak je ukázáno

---

<sup>16</sup> The Wall Street Journal (WSJ) je americký mezinárodní deník v New Yorku.

šipkou zároveň představující zákazníkův úsměv za to, že mají dobrou zkušenost s poskytovanými službami Amazon.

**Obrázek 1 – Logo Amazon**



Zdroj: Amazon (2018)

Čistý zisk společnosti letos poprvé překonal miliardu dolarů, čemž výrazně předčila očekávání analytiků a zároveň její tržby mezinárodně stouply o 38 % oproti loňskému roku (euro.cz, 2018). Společnost má více než 140 distribučních center, z čehož se přibližně 1/3 nachází v Evropě (ihned.cz, 2018). Počátkem roku 2017 měla po celém světě téměř 269 000 zaměstnanců. Společnost také oznámila, že letos ve Spojených státech během jednoho roku vytvoří více než 100.000 nových pracovních míst na plný úvazek (money.cnn.com, 2018). V České Republice Amazon zaměstnává přes 4500 lidí a nabízí nová pracovní místa v korporátní kanceláři v pražských Dejvicích specialistům se znalostí IT technologií, logistiky, servisní techniky (ihned.cz, 2018). Pobočka v Dejvicích je epicentrem HR a IT služeb zajišťujících aktivity ve všech evropských a dalších zemích, do nichž Amazon distribuuje zboží. Česko je výhodné pro Amazon svou strategickou pozicí v centru Evropy a velkou nabídkou potenciálních pracovníků. Průměrné hodnocení společnosti na stránkách glassdoor.com demonstruje níže Obrázek 2. Od stálých a bývalých zaměstnanců Amazon získal 3,8 bodů z 5 možných.

**Obrázek 2 – Hodnocení společnosti Amazon**



Zdroj: Glassdoor (2018)



#### **4.1.1 Předmět činnosti**

Společnost v roce 1994 začínala jako online knihkupectví, ale již na konci devadesátých let Amazon začal nabízet široký sortiment CD, DVD, elektroniky a hraček. Poté zdokonalil svou složitou distribuční síť a rozšířil nabídku o software, šperky, oblečení, sportovní potřeby, náhradní díly automobilů atd. (Stone, 2014, s. 16). Díky silné strategii orientace na zákazníka a inovacím vybudovali J. Bezos a jeho zaměstnanci jednu z nejúspěšnějších internetových společností. Odhaduje se, že v současnosti třetina všech prodejů společnosti je zajištěná inovativní systémy doporučení a uživatelského přizpůsobení (Mayer-Schonberger, 2014, s. 61). Amazon se vždy snažil experimentovat s využíváním algoritmů, které analyzovali a nabízeli podobné produkty, a tím vyřadil veškerou konkurenci – nejen knihkupectví, ale i hudební obchody, které si byly jisté, že je před technologickými novinkami ochrání osobní přístup. Tým pro strategické řízení pochopil, co zákazník motivuje, a na základě kterých faktorů se rozhodují, díky čemuž vznikla další konkurenční výhoda – „dvoudenní doručení zdarma“, která změnila chování zákazníků a motivovala je k větším nákupům z širšího spektra zboží (Stone, 2014, s. 212). Vedení společnosti si vybralo tvrdý podnikatelský model – prodávat lidem zboží co nejlevněji a dodávat jej co nejrychleji. Pokud zákazník unese špatnou zkušenost, majitel společnosti J. Bezos často předpokládá, že se jedná o vážnější problém a vynutí si otazníkem urychlené řešení situace (Ulrich, 2014, s. 368). Stejně zacházení se zákazníkem se očekává od každého pracovníka ve společnosti.

#### **Principy společnosti**

Amazon věnoval nesmírnou péči svému softwaru a vnitropodnikovým procesům, avšak distribuční systém obsazoval jeden nedostatečný klíčový prvek – špatně placenou manuální pracovní sílu, která se zbožím pracuje ve skladech. Podstatným problémem byly krádeže, protože v odbavovacích centrech se skladovala spousta zboží jako šperky nebo knížky, které se daly snadno schovat pod oblečení a odejít s tím z pracoviště. Amazon proto vybavil všechna odbavovací centra rámovými detektory kovu a kamerovým systémem. Další snahou snížit úroveň kriminality zaměstnanců bylo vytvoření bodového systému hodnocení práci. Zaměstnanec, který nasbíral šest bodů, dostává výpověď bez možnosti druhé šance.

Přes občasné záchvaty stresové poruchy bývalí zaměstnanci Amazonu považují své působení ve firmě za nejplodnější část své kariéry – díky častým přesunům mezi odděleními se zaměstnanci mohli neustále seznamovat s novými věcmi (Ulrich, 2014, s. 369).

Díky různým zkušenostem, které ne vždy byly pozitivní, napsal zakladatel společnosti J. Bezos za necelých 15 let základní kritéria hodnocení chování potenciálního zaměstnance. Ve společnosti se dodnes řídí následujícími principy: snaha získat a udržet si důvěru zákazníka, přemýšlet v dlouhodobém horizontu, zjednodušovat a aplikovat inovace, neustále se zlepšovat a zkoumat nové možnosti, trvat na nejvyšších standardech, myslet odvážně, nekonvenčně a strategicky, přijímat uvážené riziko a hledat příčiny problémů (Amazon Jobs, 2018). Hodnoty uvedené v Příloze 7 lze považovat za vůdcovské základy společnosti.

## 4.2 Obecný proces náboru nových zaměstnanců v Amazonu

Jako vedoucí organizace v oblasti online prodeje je Amazon jedním z nejlepších míst kde začít kariéru. Nicméně úspěšné absolvování výběrového řízení není snadný úkol. Vzhledem ke své velikosti a obchodním příležitostem pro karierní růst zhodnocuje Amazon nyní tisíce žádostí každý rok a nabízí řadu pracovních míst v oblasti elektronického obchodu, technického výzkumu, softwarového inženýrství, analýzy a bezpečnosti dat (Amazon Jobs, 2018). Pro zjednodušení výběrového procesu je nábor nových zaměstnanců rozdělen do několika etap, které reflektuje Tabulka 5.

**Tabulka 5 – Etapy výběrového řízení v Amazonu**

1. Amazon online application (online přihláška)
2. Amazon online aptitude tests (online testování)
3. Amazon First round interview (telefonický pohovor)
4. Amazon Assessment Centre
5. Amazon Final interview (závěrečný pohovor)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Amazon (2018)

Pro srovnání konkurenceschopnosti Amazon každoročně reviduje data uchazečům o odměnách pro podobný typ práci, nabízí bonusy jako například uhrazení nákladů na další vzdělávání ve vybraném oboru, které nemusí souviset s aktuálně vykonávanou pozicí prostřednictvím programu Career Choice (denik.cz, 2016). Společnost také navyšuje platy v závislosti na odpracovaných letech.

### Online registrace

První krok na cestě do výběrového řízení je formulář pro online přihlášení dostupný pro každého zájemce na webu en-amazon.icims.com. Obrázek 3 demonstruje grafické řešení stránek pro online přihlášení nového kandidáta na pozici Vývojový inženýr (Systems Development Engineer). Vzhledem k tomu, že Amazon je především mezinárodní společnost, uživatelské rozhraní je v anglickém jazyce. V rámci vybraných záležitostí se vyskytují otázky předchozích zkušeností, dosažených úspěchů, vzdělání a možnosti stručného popisu svých projektů. Pro některá pracovní místa vyžadující odborné zkušenosti, je možnost přidat v příloze motivační dopis. Stav žádosti lze průběžně kontrolovat na webu.

### Obrázek 3 – Online registrace na pozici Vývojový inženýr

#### Systems Development Engineer

All times are in Pacific Daylight Time.

<b>Job ID</b>	594925	<b>Location</b>	CZ-Prague
<b>Posted Date</b>	11/15/2017	<b>Company</b>	Amazon Logistic Prague s.r.o.
<b>Position Category</b>	Operations, IT, & Support Engineering	<b>Recruiting Team</b>	..

#### 1. Basic Information 2 3

A field marked with \* indicates that the information is required.

Create Profile

First Name\*

Middle Name

Last Name\*

Zdroj: Amazon (2018)

## **Online assessment testy**

Jakmile tým Amazonu zpracuje novou online žádost, uchazeč dostane osobní přístup na stránky online testování. Často se vyskytují testy numerického uvažování zobrazující odborné pasáže s tabulkami a grafy, které není snadné pochopit bez dobré znalosti jazyka a předchozích zkušeností. Součástí online testování jsou testy na logické myšlení a na verbální uvažování zkoumající schopnost kandidáta vybrat a zaznamenat relevantní informace z předem neznámého textu posuzující také kritickou analýzu rozhodování. Mnohdy jsou tyto testy komplikovanější pro nerodilé mluvčí angličtiny (graduatefirst.com, 2018). Po dokončení se test sám vyhodnotí a zařadí výsledek do příslušné agendy.

## **Telefonický pohovor**

Za předpokladu úspěšného absolvování online fází, následuje pozvánka k telefonickému pohovoru z pracovníky oddělení HR, který trvá 20-30 minut. Pro zájemce je to dobrá příležitost prezentovat zájem o práci a zároveň ukázat jazykovou úroveň angličtiny, která je nezbytnou podmínkou pro řádný výkon práce v mezinárodní společnosti. Telefonický rozhovor vychází z posuzování úrovně kompetencí CBI<sup>17</sup>. Realizace CBI přivádí hodnoceného kandidáta k identifikování a analyzování minulých událostí. Hodnotitel hledá v odpovědích důkazy o přítomnosti kompetencí (Kubeš, 2004, s. 87). Díky tomu, že CBI je součástí metody, tým HR v Amazonu může cíleně přezkoumat některé kompetence, které nelze identifikovat při online testování.

## **Assessment Centre**

Další fází výběrového řízení je samotná realizace AC, v závislosti na pracovní pozici je třeba úspěšně absolvovat hraní rolí, skupinové cvičení a různé písemné testy, případně testy na drogy. Jedná se o proces výběrového řízení, který je velmi komplexní, je ovlivňován řadou faktorů a více než 60% kandidátů není schopno úspěšně absolvovat pracovní pohovor. Obrázek 9 z kapitoly 4.4. reflektuje obecnou náročnost výběrového procesu.

---

<sup>17</sup> CBI - Competency Based Interview je rozhovor založený na kompetencích.

## Závěrečný pohovor

Po úspěšném absolvování praktického AC následuje finální fáze, která má podobu pohovoru se zkušenými manažery a odborníky, proto kandidát musí mít povědomí o firemní kultuře, případně musí být připraven na otázky ohledně navržení inovací do provozu či jak celkově zefektivnit podnikání (graduatefirst.com, 2018). Na jednání se kandidát může připravit pomocí odborné literatury, vyhledat si potřebné informace na webu či zjistit zkušenosti z jednání jiných účastníků. V úvodu rozhovoru odborník vysvětluje potenciálnímu kandidátovi, na jaké téma budou diskutovat, a jak dlouho bude rozhovor trvat. Závěrečná část je vyhrazená také pro dotazy potenciálního zaměstnance, případně dojednávání konkrétních podmínek nástupu do práce.

### 4.2.1 Modelování procesu konání Assessment Centre v notaci BPMN<sup>18</sup>

Mezinárodní společnost dnes usiluje o dosažení určitého stupně kvality, proto bylo zvoleno použití grafického znázornění metody AC za účelem optimalizace jednotlivých částí a tím i chování společnosti.

Obrázek 4 níže znázorňuje graf modelující proces výběrového AC v notaci BPMN. Na procesním grafu je znázorněno jakým způsobem probíhá realizace AC na straně společnosti a na straně potenciálního kandidáta. Proces vždy začíná startovací událostí (na Obrázku 4 je to reakce na inzerát ze strany uchazeče) a modeluje se vždy zleva doprava. Po startovací události následuje sekvence činností, která je ukončena koncovým stavem procesu (zaměstnáním kandidáta nebo odmítnutím pracovní nabídky). Notace BPMN rozlišuje více možností ukončení procesů. Tečkovaná čára bez šipky označuje entitu procesů, jako je odesílání/kontrola přihlášky, registrace/pozvání kandidáta, příprava smlouvy/zaměstnávání. Tento typ propojení se nazývá asociace. Každý proces na grafu má zakresleny vstupní a výstupní toky. Pomocí směru šipek je specifikováno, zda se jedná

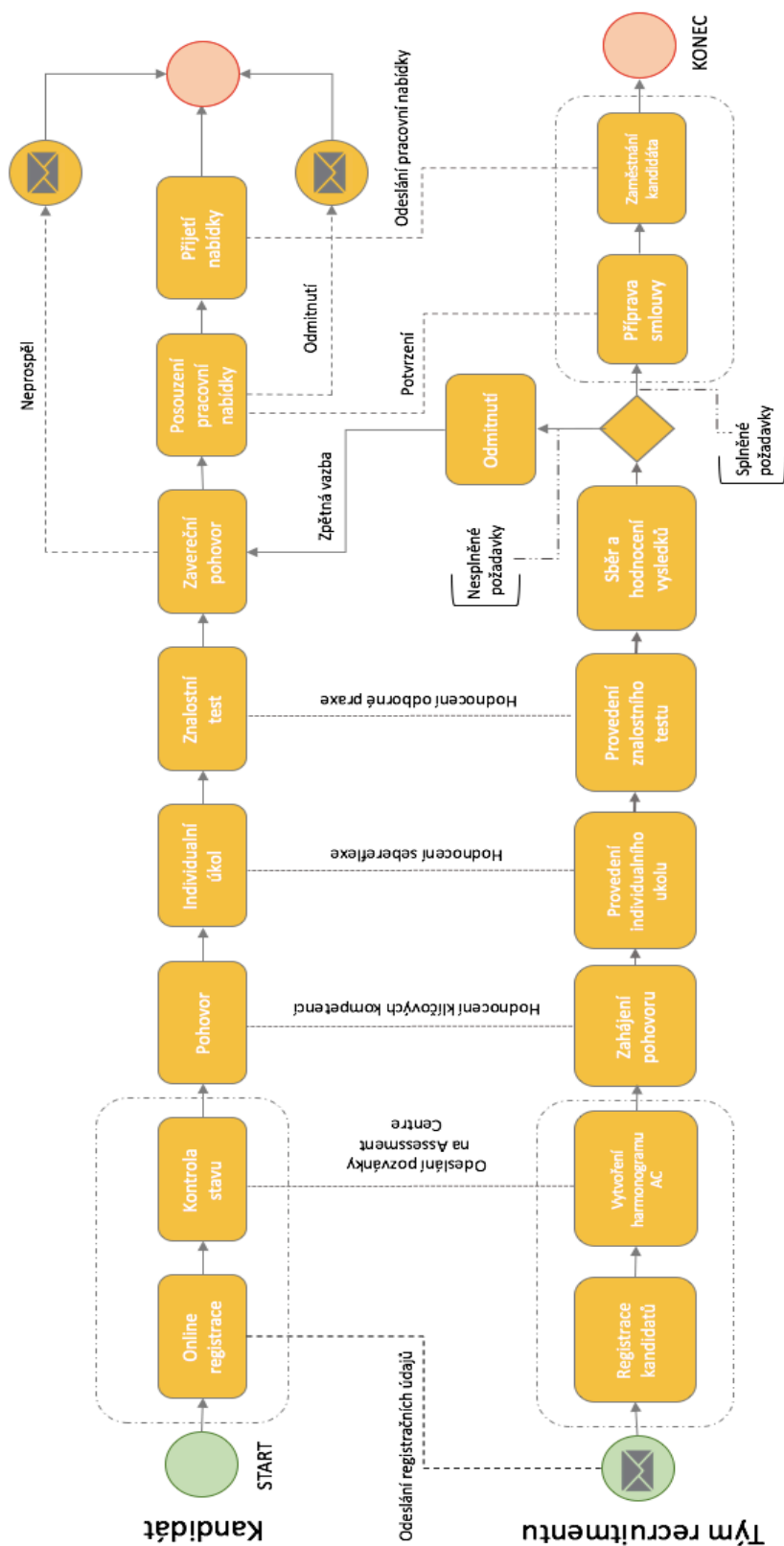
---

<sup>18</sup> Business Process Modeling Notation je soubor grafických objektů a pravidel, která slouží k modelování procesů, její samotný vznik lze charakterizovat jako snahu vytvořit notaci kombinující čitelnost, flexibilitu a přehlednost (BPMP, 2002).

o vstupující nebo vystupující proud dat. Červená kružnice reprezentuje úspěšně ukončený proces AC.

Slabé procesní místo bylo odhaleno na grafu ve finální fázi poskytování zpětné vazby kandidátovi. Kapitola 5.2. následně, v návaznosti na strategii společnosti, uvádí možné řešení této problematiky.

Obrázek 4 – Modelování výběrové metody Assessment Centre



Zdroj: Vlastní zpracování

### 4.3 Vyhodnocení metody ze strany zaměstnance společnosti

V této kapitole jsou uvedeny odpovědi zaměstnance společnosti na předem zasláné otázky, jejichž seznam je součástí Přílohy 4. Všichni byli ujištěni o anonymitě a zachování jejich důvěrnosti. Odpovědi byly upraveny dle odpovídajícího formátu práce, podstata všech odpovědí byla zachována.

#### 1. Kdo formuluje kritéria pracovní pozice (popis pozice, požadavky na uchazeče) a definuje znění inzerátu?

*„Náborový proces hodně záleží na obsazované pozici. Společnost má několik týmů recruitmentu<sup>19</sup> z různých zemí.“*

#### 2. Jsou determinované pokyny pro hodnotitelé?

*„Manažeři sdílejí pokyny každému týmu a uvádějí je do praxe.“*

#### 3. Jaké využíváte nástroje k vyhledávání nových zaměstnanců?

*„Amazon používá billboardovou reklamu, letáky, televizní náborovou kampaň a LinkedIn.“*

#### 4. U kterých pozic využíváte výběrovou metodu Assessment Centre?

*„Nejčastěji u pozic, kde jsou požadované vůdčí předpoklady, týmová spolupráce, analytické myšlení či odborová znalost vývojové IT oblasti (např. pozice vývojový inženýr).“*

#### 5. Zohledňujete při selekci uchazečů motivační dopis, a pokud ano, na co se u tohoto dokumentu zaměřujete?

*„V Amazonu se nezohledňují motivační dopisy. Stačí mít aktuální a přehledné CV.“*

#### 6. V jakém případě zjišťujete reference?

*„V případě, když se kandidát hlásí na základě referenci stálého zaměstnance z Amazonu.“*

---

<sup>19</sup> Recruitment označuje v oboru řízení lidských zdrojů nábor nových pracovníků do firmy.



**7. Jaké jsou nedostatky v oblasti lidských zdrojů ve společnosti Amazon? Pokud takové jsou, jaké inovace byste použil/a? Pokud mají personalisté prostor na realizaci nových nápadů?**

*„Všechny návrhy pečlivě zvažujeme a případně co nejrychleji realizujeme. Jsme silný tým.“*

**8. Jak jsou informování neúspěšní účastníci?**

*„Výsledné rozhodnutí zasíláme účastníkům emailem.“*

**9. Jaké jsou náklady na organizaci AC bez zápočtu běžných provozních nákladů?**

*„To je interní informace, kterou nemohu rozšiřovat.“*

#### **4.4 Realizace AC pro pozici Specialista pro veřejné zakázky**

Tým recruitmentu ve společnosti píše inzeráty pro potenciálního uchazeče jasně, přehledně a ve většině případů v angličtině. Inzerát na pozici Specialista pro veřejné zakázky (Procurement Intern) obsahuje logo a dlouhé představení, název pracovní pozice, popis pracovní náplně, požadavky na kandidáta, druh úvazku, benefity/bonusy a kód pracovní nabídky pro online formulář. Náhled požadavků vybrané pracovní pozice je součástí Přílohy 5. Po zpracování žádostí zahajuje tým Amazonu nábor a komunikační proces s kandidáty prostřednictvím emailů.

První fáze s online testováním plní funkci filtru, kde se vybraní uchazeči přesunou do dalšího kola. V této fázi kandidáti dostanou pozvánku na pohovor konaný metodou AC.

Účastník AC by měl přijít s časovým předstihem 15 minut a potvrdit svou účast dokladem totožnosti. Na oblečení nezáleží, jen na tom, jak se bude kandidát prezentovat. První fáze AC je individuální rozhovor, který provádějí nejméně dva členi týmu recruitmentu. Hodnotitelé si v průběhu AC píšou poznámky o strukturovanosti odpovědí a reakcí. Doba trvání pohovoru je zhruba 45 minut. Struktura a typ rozhovorů vychází z otázek založených na logice a chování uchazeče. Výhodou je vzdělání v oboru logistiky

či obchodu a základní znalosti B2B<sup>20</sup>. Organizační schopnosti se posuzují na základě předchozích pracovních zkušenosti – letní praxe, počítačové zkušenosti v systémech Oracle a Coupa<sup>21</sup>. Vyskytují se také dotazy o komplexní znalosti Microsoft Excel: praktická aplikace filtrů, kontingenční tabulky, sestavování grafů atd. Vzhledem k mezinárodní úrovni společnosti je podstatnou podmínkou plynulé vyjadřování v angličtině. Součástí pohovoru je většinou sebe prezentace, ve které se hodnotí komunikativnost a schopnost vystupovat.

V následné fázi celkový čas přidělený k praktickému úkolu činí cca 90 minut. Na rozdíl od pohovoru, kde je sebe prezentace dovedností pouze teoretická, se v individuálním modelovém zadání projevuje praktická ukázka. Tato fáze se skládá ze 3 testovacích etap. První test se zabývá matematickými schopnostmi a teorií pravděpodobnosti. Test verbálních schopností může zahrnovat opravu vět a porozumění čtení, což je zároveň testováním znalosti povinné angličtiny. Ve znalostním testu se objevují zadání s určitou oborovou problematikou, kterou by měl kandidát zvládnout zhruba za 1 hodinu. Tabulka 6 níže demonstruje strukturu individuálního zadání. Po vyhodnocení individuálních testů následuje závěrečný pohovor. Cílem tohoto setkání je, aby obě strany měly prostor se navzájem poznat a zjistit informace, které jim pomohou se rozhodnout, zda chtějí pokračovat v další spolupráci. Zpětná vazba by měla být poskytnuta do 5 dnů. Úspěšnému uchazeči je následně učiněna konkrétní pracovní nabídka. Kandidáti, kteří neuspějí ve výběrovém řízení, jsou informováni prostřednictvím emailové zprávy bez konkrétního uvedení důvodu. Celkově náborový proces zabere 2-4 týdny.

---

<sup>20</sup> Business to business - označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, pro jejich potřeby, které neobsluhují konečné spotřebitele v masovém měřítku.

<sup>21</sup> Moderní multiplatformní databázové systémy

**Tabulka 6 – Struktura individuálního zadání**

<b>Sekce</b>	<b>Čas (v minutách)</b>	<b>Počet Otázek</b>	<b>Okruhy otázek</b>
Test schopností (Aptitude)	20	30	Matematika, pravděpodobnost, angličtina
Test verbálních schopností (Verbaility)	25	30	Korekce vět a identifikace chyb, porozumění čtení, synonyma
Znalostní test (Technical)	75	44	Otázky z určité odborné oblasti
Celkem	120	104	x

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **4.5 Vyhodnocení dotazníkového výzkumu**

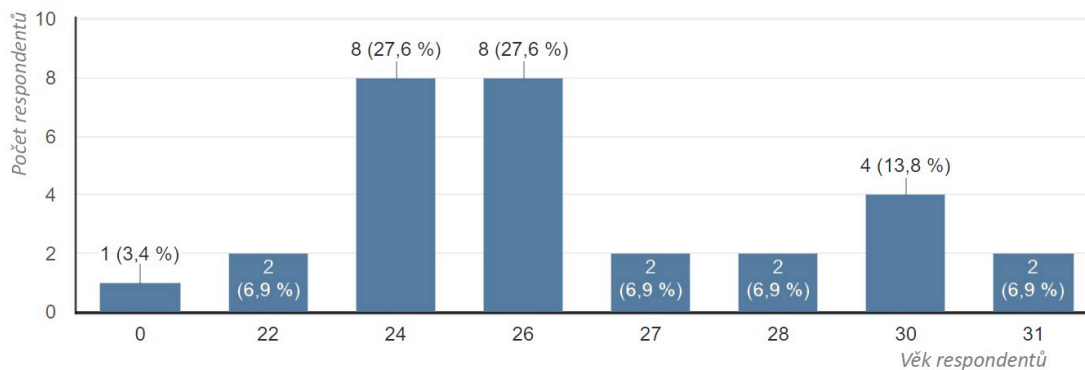
V návaznosti na cíl práci byl pro zmapování procesu výběrového řízení ve společnosti Amazon vypracován anonymní dotazník, který je uveden v Příloze 1. Dotazník obsahuje otázky uzavřeného, polootevřeného a otevřeného typu. Pro dotazníkové šetření byl zvolen aktivní odkaz na formulář Google Docs<sup>22</sup>. Zjištěné odpovědi jsou zobrazeny graficky v přílohách dle odpovědí respondentů. Vzhledem k tomu, že se průzkumu zúčastnilo pouze 29 respondentů, šetření nemá vypovídající schopnost, kterou bylo možné brát za relevantní.

Cílem výzkumu v této práci je určit, jaká je míra adekvátnosti a validity AC používaného pro výběr zaměstnance ve společnosti v letech 2015 – 2017. Obrázek 5 níže demonstruje skutečnost: anonymního šetření se zúčastnili osoby ve věku 22 až 31 let.

---

<sup>22</sup> Rozšířená sada aplikací Microsoft Office.

**Obrázek 5 – Věk respondentů**

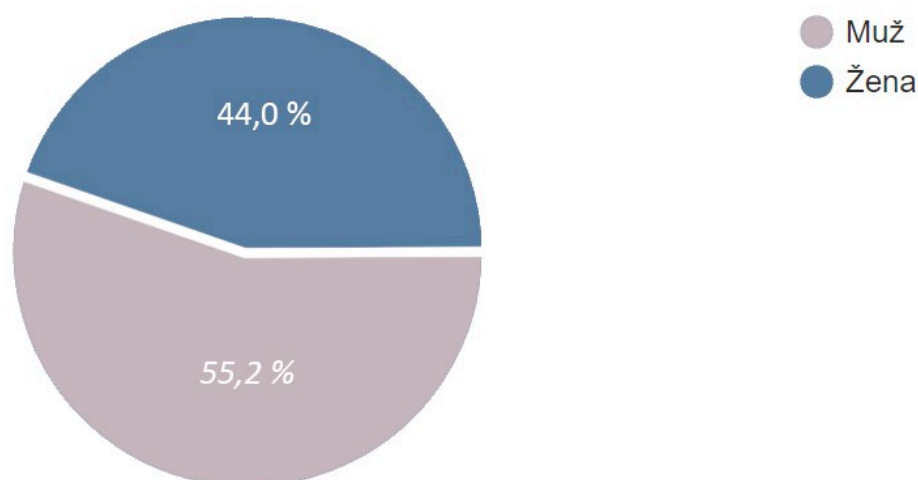


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení by se mělo opírat o sumarizaci názorů všech účastníků výběrového řízení, z toho se důvodu oddělení recruitmentu podílí také na výzkumném formuláři pro komplexnější přehled problematiky. Jak již bylo uvedeno, společnost Amazon je mezinárodní, proto většina odpovědí respondentů je uvedena v Příloze 3 v anglickém jazyce.

Z Obrázku 6 je zřejmé, že celkový počet respondentů je zastoupen 13 ženami a 16 muži, což ukazuje na genderovou rovnováhu a rovnoměrné zastoupení mužů a žen v Amazonu.

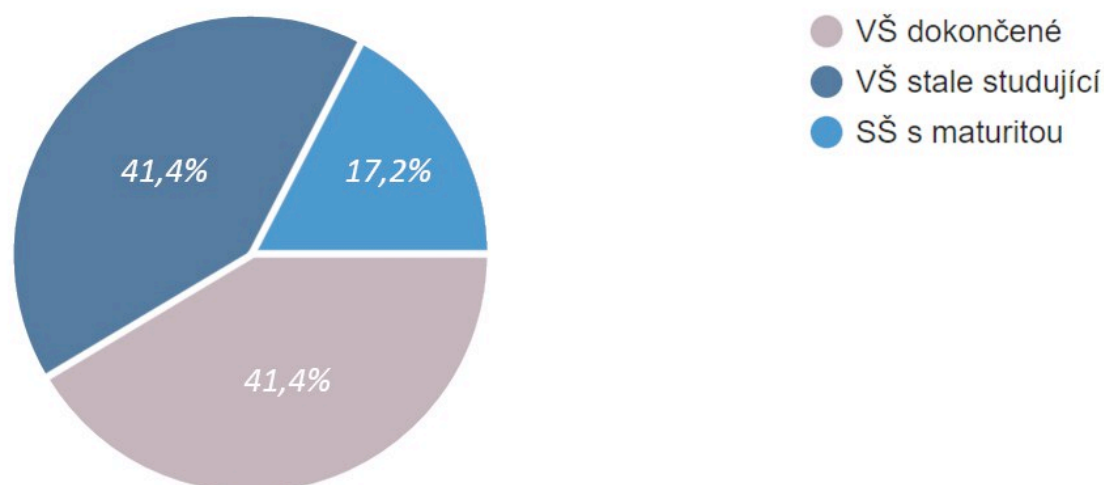
**Obrázek 6 – Pohlaví respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.1., nově vytvořená pracovní místa se většinou skládají z kvalifikovaných pozic z oblasti informačních technologií, lidských zdrojů, logistiky, ale jsou příležitostí i pro absolventy. Ze všech dotazovaných je necelých 42 % studentů, což je jednak způsobeno online formou výzkumu, ale také tím, že společnost nabízí studium při zaměstnání s vysokým nástupním platem. Angažování studentů ve společnosti jsou také důkazem toho, že Amazon rád investuje do rozvoje řízení lidských zdrojů. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 12 respondentů, středoškolského vzdělání s maturitou dosáhlo 5 respondentů, stále studuje 12 respondentů. Tyto doplňující informace demonstruje Obrázek 7.

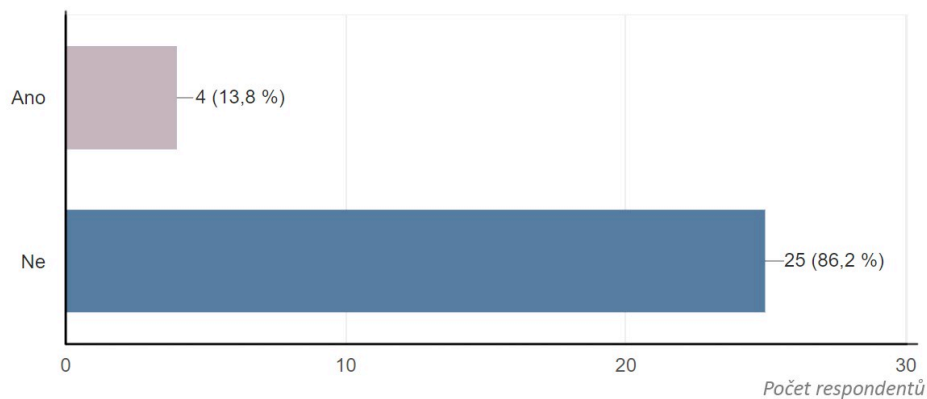
**Obrázek 7 – Struktura respondentů dle vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obrázku 8 je patrné, že z pohledu dotazovaných účastníků je nedostatkem nepravidelná informovanost o průběhu a rozvrhu AC. Necelých 87 % respondentů uvedlo, že informace nebyla poskytnuta vůbec a pouze 14 % respondentů byli zcela spokojeni s rozsahem informovanosti.

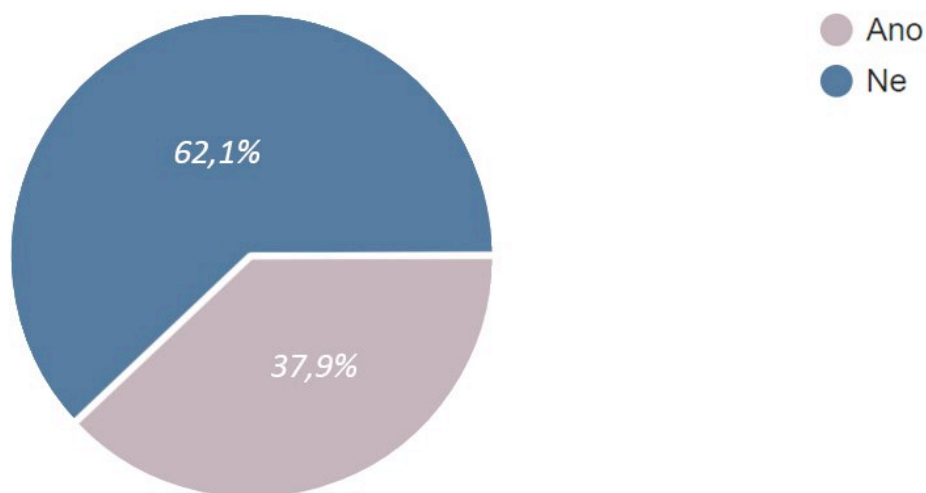
**Obrázek 8 – Informovanost respondentů o rozvrhu AC**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na Obrázku 9 první skupinu z 11 lidí (37,9 % dotazovaných) představují stálí zaměstnanci, kteří úspěšně prošli výběrovou metodou. Druhá, větší skupina, se skládá z 18 účastníků AC (62,1 %), kteří ve výsledku hodnotitelské diskuze neprospěli.

**Obrázek 9 – Procento úspěšného absolvování AC ve společnosti Amazon**

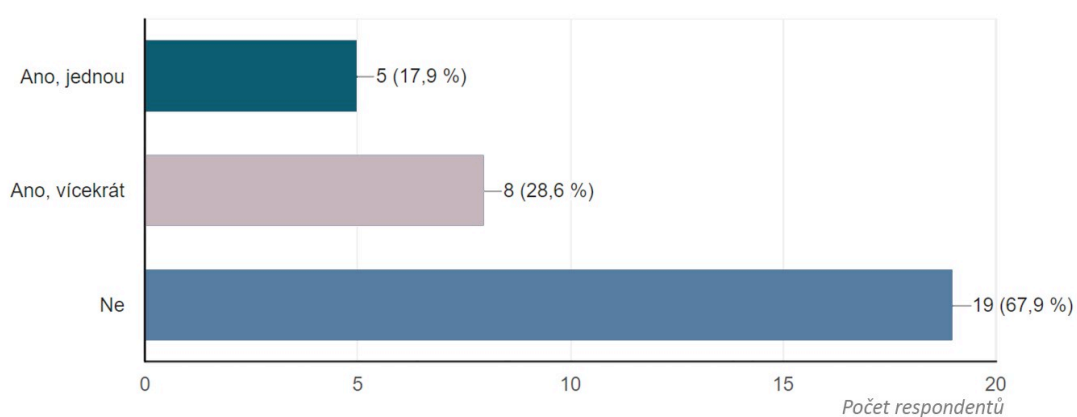


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazech zaměřujících se na úroveň spokojenosti kandidátů bylo zkoumáno, zda účastníci měli dřívější zkušenosti s assessment testy, a jaké etapy metody působily

vážné komplikace. Účastníci nejčastěji měli problém s absolvováním zkoušky plynulosti anglického jazyka, s přítomností více hodnotitelů a s minutovou sebe prezentací (JAM<sup>23</sup>). Jednou z odpovědí bylo negativní hodnocení AC jako celku. Tyto doplňující informace uvádí Příloha 3. Předpokladem negativní zkušenosti je také skutečnost (viz. Obrázek 10), že necelých 68 % účastníků nemělo dřívější zkušenost s metodou ani dostačující povědomí o testovací formě.

**Obrázek 10 – Dřívější zkušenost respondentů s AC**



Zdroj: Vlastní zpracování

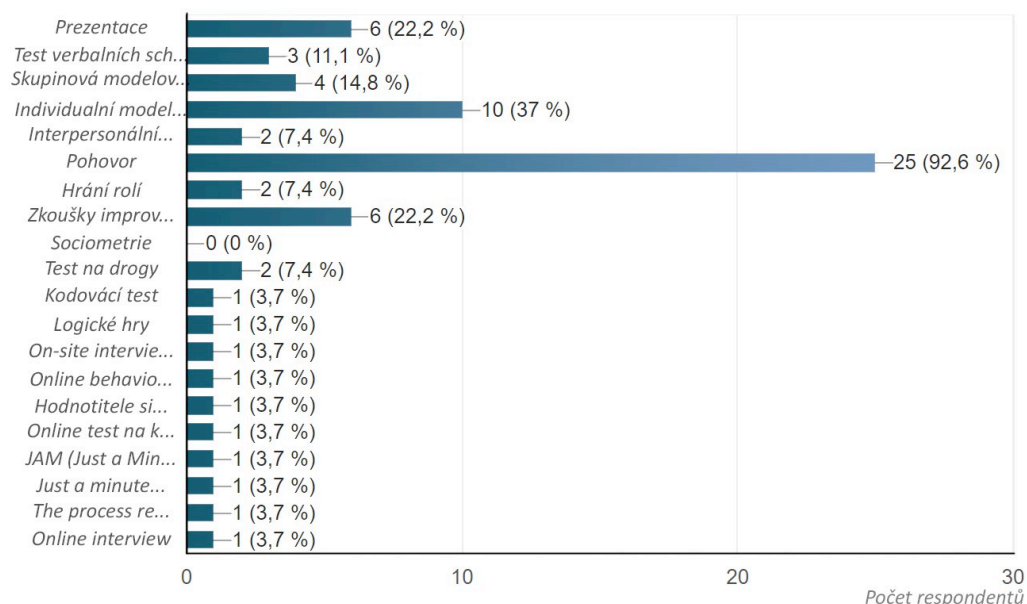
Následná otázka v dotazníku zjišťovala, jakým způsobem účastníci obdrželi zpětnou vazbu. Z důvodu špatné komunikace ze strany společnosti se většinou setkáme s negativními reakcemi na tuto otázku. Nejčastějšími odpověďmi bylo: „*hodnotitelé nerespektují čas svých kandidátů*“, „*dlouhé čekání na výsledky*“, „*po dvou týdnech pracovní jednání bylo zrušeno*“, „*bez odpovědi*“. Vyhodnocení odpovědí reflektuje kapitola 5.1.

Jedna z položených otázek v dotazníku s 20 % návratnosti byla: „*Jaké byste doporučil/a návrhy na zefektivnění stávajícího AC ve společnosti?*“ Kapitola 5.2. podrobněji determinuje návrhy na zlepšení pomocí percepce respondentů na tuto otázku.

<sup>23</sup> Just A Minute

S každou pracovní pozicí se samozřejmě liší požadavky na účastníka a struktura individuálních testů. Obrázek 11 demonstruje strukturu odpovědí na otázku typu multiple-choice<sup>24</sup>, která se zaměřovala na přítomnost jednotlivých zadaní: necelých 93 % respondentů označilo pohovor s hodnotitelem, 37 % respondentů měli za úkol zpracovat individuální modelovou situaci, 22 % respondentů prošlo testem improvizčních schopností, 7,4 % respondentů muselo absolvovat test na zjištění přítomnosti drog v těle, ale to pouze tací, kteří se přihlašovali na pozici Asistent skladu (Warehouse Assistant).

**Obrázek 11 – Testovací úkoly AC, kterého se zúčastnili respondenti**



Zdroj: Vlastní zpracování

Různorodost četnosti odpovědí je daná tím, že respondenti se hlásili nejenom na pozici Procurement Intern (Specialista pro veřejné zakázky), ale na jiné pozice typu Seller support (Podpora prodeje), Warehouse assistant (Asistent skladu), Software development engineer (Vývojový softwarový inženýr), Area manager (Regionální manažer), Program manager (Programový manažer), HR Service administrator, Customer

<sup>24</sup> Mnohonásobné volby



support/service (Peče o zákazníky) a Senior service technician (Mistr Údržby). Seznam pracovních pozic, na které se hlásili účastníci AC, je vyjádřen Obrázkem 12 níže tohoto odstavce a svědčí o tom, že Amazon raději nabízí pracovní příležitosti v oblasti podpory informačních technologií a logistiky. Z obecných skutečností je zřejmé, že technické obory jsou na trhu práce velmi poptávané, jelikož informační technologie mají pro společnost strategický význam a za určitých okolností jsou pro ni konkurenční výhodou.

**Obrázek 12 – Seznam pracovních pozic, na které se hlásili respondenti**

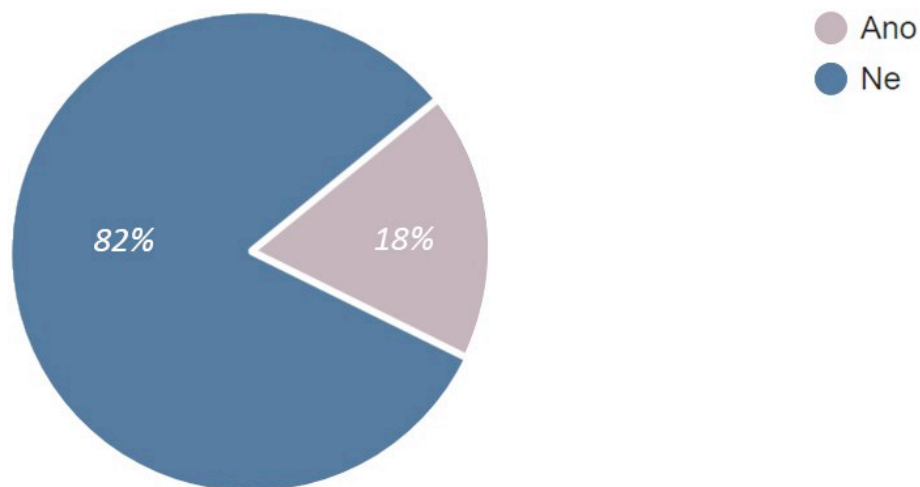


1) Programový manager
2) programový manažer
3) HR Services Administrator
4) Product Manager
5) péče o zákazníky
6) customer service
7) podpora prodeje seller support
8) Podpora Prodeje
9) software developer
10) Software Dev.
11) Software Developer
12) Mistr Údržby (Senior Service Technician)

Zdroj: Upraveno dle docx.google.com

Z dotazníkového výzkumu vyplynula i skutečnost, že 82 % respondentů nedostalo příležitost k tomu, aby mohlo nechat zpětnou vazbu o výběrovém řízení. Recenze je vždy regulační, proto se jedná o velmi efektivní a nezbytný komunikační nástroj. Obrázek 13 níže tohoto odstavce reflektuje tento nedostatek.

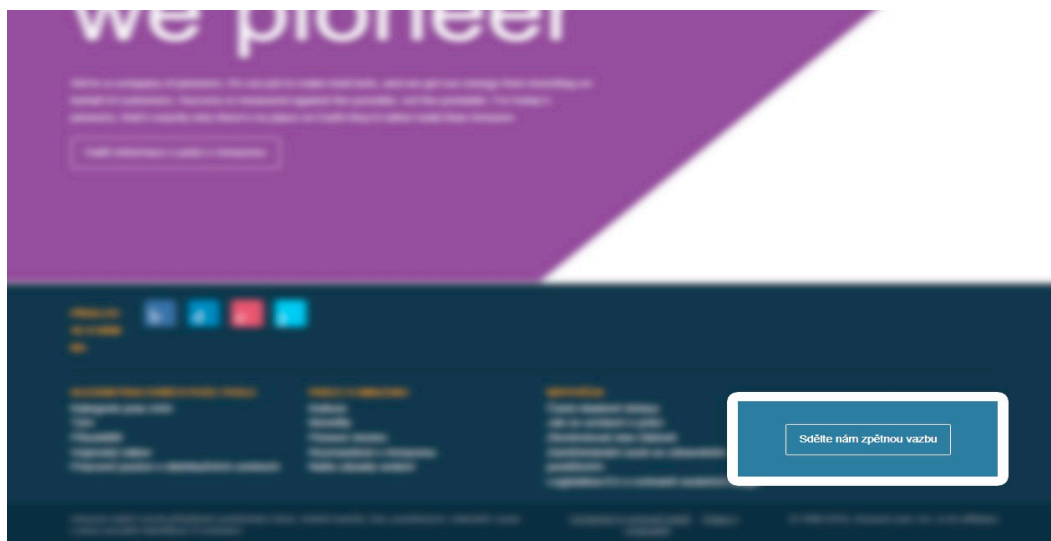
**Obrázek 13 – Percepce respondentů o zpětné vazbě**



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv stránky Amazonu mají sekci zpětné vazby, je nepřehledně umístěná dole v horizontálním menu. To je nejspíše jedním z důvodů, proč si 4/5 dotazovaných myslí, že nedostali prostor vyjádřit se na téma přijímacího řízení. Obrázek 14 demonstruje horizontální menu úvodních stránek společnosti, na kterém lze vidět, proč sekce nesplňuje svou zásadní funkci. Na základě zjištěného nedostatku byla navržena nápravná opatření v kapitole 5.2. Návrhy na zlepšení.

**Obrázek 14 – Sekce „Zpětná vazba“ na úvodní stránce společnosti Amazon**



Zdroj: Upraveno dle Amazon (2018)

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Diplomová práce je svým obsahem zaměřená na problematiku výběru vhodných zaměstnanců metodou AC v prostředí mezinárodní společnosti Amazon. Obsahem této kapitoly je finální zhodnocení výběrového řízení uchazečů metodou AC na základě výsledků provedeného výzkumu a následné doporučení jistých opatření, které vedou ke zlepšení tohoto procesu ve společnosti. Použití dotazníkového šetření se omezilo na získání kvalitativního pohledu na názory a dojmy kandidátů, kteří se hlásili na různá pracovní místa. Součástí návrhu je přibližné sestavení rozpočtu potřebného k realizaci návrhů na optimalizaci výběrového řízení pracovníků.

### 5.1 Zhodnocení metody AC

Použité výzkumné studie neumožňují formulovat jednoznačný závěr o přínosu metody AC ve společnosti, avšak na základě percepce všech účastníků metody AC byly zjištěny následující výstupy.

- Kvalitní propagace pracovních nabídek vzhledem k mezinárodní úrovni společnosti (např. využití profesní sociální sítě LinkedIn) a také využití billboardové, letákové i televizní náborové kampaně zvyšují zájem potenciálních kandidátů o práci v Amazonu.
- Používají se praktické nástroje při sestavování inzerce a jasné se definují požadavky nabízené pracovní pozice, což pozitivně ovlivňuje povědomí uchazečů o práci.
- Vysoká kompetence týmu recruitmentu odpovídá image společnosti.
- Společnost ve většině případů používá AC u pozic, kde je signifikantním požadavkem odborné vzdělání v oblasti IT a také u pozic s požadavkem manažerských dovedností. Informační technologie mají pro společnost strategický význam a jsou pro ni konkurenční výhodou.
- AC je v Amazonu realizováno formou online testů, pohovoru, individuálních simulačních úkolů, zkouškou verbálních, jazykových a numerických schopností. Největší problémy způsobují kandidátům znalostní testy. Pro nerodilé mluvčí

je občas bariérou mluvený projev v anglickém jazyce, a to zejména na pozici Specialista pro veřejné zakázky.

- Na Obrázku 15 reflektuje odpovědi šesti respondentů, ze kterých vyplývá zřejmá skutečnost – v průběhu komunikačního procesu na straně společnosti existuje značný problém s respektováním slíbených deadlinů kandidátům, například poskytování zpětné vazby neprobíhá v předem domluvený čas.
- „Hiring freezes“<sup>25</sup> pojem, který reflektuje dodržení časového harmonogramu. Ve společnosti proto dochází k posunu oproti plánu.
- Celkové náklady na realizaci AC bez započtení běžných provozních nákladů, ty nebyly odhadnuty kvůli korporáčnímu zákonu o zákazu sdílení interních dat.

#### Obrázek 15 – Návrhy respondentů na zefektivnění stávajícího AC ve společnosti

1) nevím, byl dán dostatek prostoru pro vyjádření
2) pokladat stejné otázky všem uchazečům
3) to improve salary part
4) there are a lot of delays between each steps
5) 4+ weeks process. should be 2
6) I was deeply unimpressed by Amazon's recruitment process. I sent a couple of resumes multiple times. It feels like when you submit an application on their job board, they just save your email address in their database. They don't bother looking at your resume or anything else you put down. The impression I got was that when they are ready to hire they just send a mass email to every email they stored. I got some emails asking me for my resume for positions that I neither applied for nor am qualified for. I don't get why I need to give them my resume so many times, when I have already sent it to them multiple times. They are a tech company. They should have a better process. Part of the problem was that on some of their applications the desired experience was somewhat ambiguous, but they should have a system in place to navigate applicants to better fitting roles (Especially with the number of positions that are open). The overall impression I got was that their hiring department (or Company Culture) is incompetent, they do the shotgun approach when it comes to hiring, and the way they handle job applications is pretty awful. It feels like I have been responding to a lot of spam.
7) pravidelná aktualizace testů

Zdroj: Upraveno dle Google Docx (2018)

---

<sup>25</sup> Zastavení náborového procesu

## 5.2 Návrhy na zlepšení

Z vyhodnocení vyplývá, že systém výběrového řízení je zajišťován zkušenými pracovníky a funguje ve společnosti na vyšší než průměrné úrovni. Procesy mají svou stálou strukturu, avšak existuje prostor k jejich zefektivnění a optimalizaci. Na základě provedené charakteristiky společnosti, návrhů respondentů, částečně reflektovaných na Obrázku 15 v kapitole 5.1., analýzy online rozhovoru, byly doporučené následující kroky, které jsou nástrojem ke zlepšení efektivity Assessment Centre.

### 1. Zvýšení povědomí účastníků o metodě AC

Nábor zaměstnanců je v dnešní době obtížnou disciplínou, ale pohled na výběrové řízení ze strany kandidátů by mohl pomoci najít slabé stránky a provést změny. Cílem tohoto opatření je vybudování platformy/sekce, která poslouží ke sdílení informací a zkušeností z jednotlivých testovacích etap mezi účastníky AC. Potenciálnímu zájemci o pracovní pozice budou tak lépe prezentovány pomocí multimédií na webu (úvodní video, animace), které automaticky zvyšují informační hodnotu. Návrh případné modifikace úvodní stránky společnosti je k dispozici níže v přílohách 9 a 10. Za účelem zlepšení grafického výstupu a zjednodušení orientace návštěvníkům na webových stránkách byla přenesena sekce „Zpětná vazba“ do horního bloku úvodní stránky. Měsíční náklady na vývojového inženýra, který by v průběhu měsíce sledoval nové trendy, aplikoval je a podporoval webovou integraci, jsou podle současných cen odhadovány na 36.960 Kč měsíčně.

### 2. Dodržení časového harmonogramu celého výběrového procesu.

Vzhledem k tomu, že ve výstupech dotazníkového šetření se objevila nespokojenost účastníku AC s obdržetím zpětnovazebních informací, tým recruitmentu musí absolvovat intenzivní kurz Time managementu<sup>26</sup>. Školení v této oblasti přinese společnosti vyšší hodnotu a zajistí dlouhodobý růst při současném udržení kvality služeb. Doporučená řešení nákladů jsou uvedena v Tabulce 7. Informace o cenách vzdělávacího kurzu je aktuální v Praze a Středočeský kraji. Z tabulkových hodnot je zřejmé, že cena vzdělávacího kurzu

---

<sup>26</sup> Sada postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití času.

závisí na počtu osob v týmu. Délka školení je 16 hodin obvykle rozdělených do 2 dnů, například od 8:00 do 16:00. Intenzivní kurz poskytuje účastníkům nástroje k efektivní práci s časem a seznámení s elektronickými systémy Time managementu. Součástí programu jsou diskuze na téma stanovení SMART cílů<sup>27</sup>, plánování úkolů, prevence stresu, delegování pravomocí a stanovení každodenních priorit.

**Tabulka 7 – Obecné náklady na dvoudenní kurz Time Management**

Počet osob	Náklady
2 osoby	11 840 Kč
3 osoby	12 640 Kč
4 osoby	13 440 Kč
8 osob	16 640 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle AbecedaPC Consulting (2018)

### **3. Zaměřovat se na rovné zacházení s každým potenciálním zaměstnancem či kandidátem stejně jako se zákazníkem. Sledovat percepci účastníku.**

Posedlost zákazníkem (Customer Obsession) je prvním ze 14 základních principů Amazonu, které je možné blíže prostudovat v Příloze 7. Znamená to neustále zlepšovat zákaznickou zkušenost, snažit se je co nejlépe pochopit a podle toho vymýšlet nové lepší postupy. Ze strany společnosti musí platit stejný princip i na každého účastníka AC, aby si ve výsledku neodnesl negativní dojem z pracovního pohovoru. Odpovědnost za neúspěšný a nepoctivý nábor poté nese image společnosti. Aplikace zásad zacházení s kandidáty lze realizovat pomocí dodržování pravidel budování značky zaměstnavatele (Employer Branding). Obrázek 16 níže demonstruje konkrétní návrh Employer Brandingu. Pečlivé zacházení s účastníky výběrového řízení nepřinese společnosti žádné navýšení nákladů.

---

<sup>27</sup> SMART je analytická technika pro navrhování cílů v řízení a plánování (S – Specific, M – Measurable, A – Acceptable, R – Relevant, T – Trackable).

**Obrázek 16 – Návrh zavedení Employer Brandingu ve společnosti Amazon**



Zdroj: Vlastní zpracování dle Amazon (2018)

#### **4. Pravidelně přezkoumávat vhodnost úloh**

Na svých pravidelných setkáních recruitment oddělení by se mělo diskutovat na téma aktuálnosti a vhodnosti testovacích úloh. Nová webová platforma se zpětnou vazbou účastníků a měření efektivity pracovních výkonů u nových zaměstnanců by mohly posloužit analytickým podkladem pro stanovení slabého místa celého náborového procesu. Je doporučeno snížit náročnost testu komunikačního projevu v anglickém jazyce na pozici Specialista pro veřejné zakázky. Do nákladů tohoto opatření lze zařadit případné prémie recruitment týmu za práci přesčas anebo za úspěšnou realizaci nových idejí.

## 6 Závěr

Angažovanost potenciálních zaměstnanců je v současnosti považována za hlavní téma v globálním podnikatelském prostředí. Každoroční nábor uchazečů představuje složitý proces zhodnocení veškerých informací za pomoci rozličných metod předpovídajících efektivitu a kompetence potenciálního pracovníka.

K úspěšnému provedení výzkumu v podmínkách společnosti Amazon posloužilo studium odborné literatury z oblasti moderní personalistiky, řízení lidských zdrojů a také psychodiagnostiky. Na základě poznatků z teoretické části práce lze konstatovat, že AC je moderní metoda s vysokou přidanou hodnotou a vypovídající schopnosti o potenciálních kandidátech. Úvod praktické části je věnován základním principům společnosti Amazon, a také obsahuje stručnou charakteristiku náborových procesů. Úvodní podkapitola zahrnuje vlastní modelování procesů AC v notaci BPMN za pomoci odborných internetových článků. Aktuální stav a úroveň kvality AC ve společnosti byl zhodnocen na základě výstupů z dotazníkového šetření a online rozhovoru se zaměstnancem Amazon. Po vyhodnocení dosažených výstupů, byla navržena vlastní doporučení za účelem odstranění stanovených nedostatků a zajištění další prosperity společnosti.

Hlavním opatřením je zvýšení povědomí účastníka o metodě. Webová integrace úvodních stránek společnosti poslouží k dosažení tohoto opatření. Za účelem zefektivnění pracovních výkonů v oddělení recruitmentu bylo doporučeno absolvovat kurz Time Management. Intenzivní školení vybaví tým účinnými nástroji, díky nimž společnost dostane harmonogram svých náborových procesů pod kontrolu. Dalším krokem ke zlepšení image společnosti poslouží aplikace zásadních principů zacházení se zákazníkem na potenciální zaměstnance. V personální činnosti musejí být použity výběrové metody, které svou náročností odpovídají obsazovanému místu a uchazeče zbytečně nestresují. Právě proto bylo navrženo pravidelné přezkoumávání úrovně náročnosti a kvality úloh v jazykových i znalostních testech. Všechna doporučení vedou ke zlepšení spokojenosti potenciálních zaměstnanců s výběrovým procesem.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### *Tištěné dokumenty*

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, ©2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1945-0.

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

JAY, Ros. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

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

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

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

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

MAYER-SCHÖNBERGER, Viktor a Kenneth CUKIER. *Big Data*. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4119-9.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

STONE, Brad. *Globální samoobsluha: Jef Bezos a věk Amazonu*. Praha: Práh, 2014. ISBN 978-80-7252-527-0.

ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2165-1.

TOLLEY, Harry. a Robert WOOD. *How to succeed at an assessment centre: essential preparation for psychometric tests, group and role-play exercises, panel interviews, and presentations*. 3. vyd., Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-6229-1.

ULRICH, David, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a Mike ULRICH. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Přeložil Tomáš JUPPA. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

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

### ***Elektronické dokumenty***

Business Process Modeling Notation Working Draft 1.0. BPMI, 2002. [cit. 2018-02-25]. Dostupné z WWW: < [www.bpmi.org](http://www.bpmi.org) >.

RUPP, Deborah, HOFFMAN, Brian, BISCHOF, David. *The International Taskforce on Assessment Center Guidelines* [online]. ©2014 [cit. 2017-09-05]. Dostupné z WWW: <[https://www.researchgate.net/profile/Deborah\\_Rupp](https://www.researchgate.net/profile/Deborah_Rupp)>.

MANAGEMENT JOURNAL. *International Taskforce on Assessment Centre Guide. Vol.41 No.4, May 2015 1244/1273*. [online]. ©2015 [cit. 2017-08-29]. Dostupné z WWW: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206314567780>>.

MAREŠ, Jiří, GAVORA, Petr. *Interpersonální styl učitelů: teorie, diagnostika a výsledky výzkumů. Pedagogika*. [online] ©2004, [cit. 2017-07-28]. Dostupné z WWW: <<http://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=1797&lang=cs>>.

### ***Internetové zdroje***

[Www.amazon.jobs.com](http://www.amazon.jobs.com): *Principles* [online]. 1996-2018 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.amazon.jobs/cs/principles>>.

[Www.euro.cz](http://www.euro.cz): *Byznys* [online]. [cit. 2018-02-14]. Dostupné z WWW: <<https://www.euro.cz/byznys/poprvе-pres-miliardu-dolaru-ctvrtletni-zisk-amazonu-prekonal-ocekavani-1392616>>.

[Www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com): *Overview* [online]. [cit. 2018-02-17]. Dostupné z WWW: <[https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Amazon-EI\\_IE6036.11,17.htm](https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Amazon-EI_IE6036.11,17.htm)>.

[Www.ihned.cz](http://www.ihned.cz): *Byznys* [online]. [cit. 2018-02-10]. Dostupné z WWW: <<https://byznys.ihned.cz/c1-66037130-ctvrtletni-zisk-amazonu-poprvе-prekonal-miliardu-dolaru-pomohly-vyssi-trzby-i-americka-danova-reforma>>.

*Www.linkedin.com: Jobs* [online]. [cit. 2017-12-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.linkedin.com/jobs/view/505810008/>>

*Www.money.cnn.com: Technology* [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://money.cnn.com/2018/02/01/technology/amazon-earnings/index.html>>.

*Www.skoleni.abecedapc.cz: Time management* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z WWW: <<https://skoleni.abecedapc.cz/time-stress-management/cenik?kde=zakaznik>>.

## 8 Přílohy

Seznam příloh:

1. Vzhled vytvořeného anonymního online dotazníku (1 část).
2. Vzhled vytvořeného anonymního online dotazníku (2 část).
3. Percepce účastníků AC při výběrovém řízení.
4. Polostrukturovaný dotazník pro zaměstnance společnosti.
5. Předložený popis pozice Specialista pro veřejné zakázky (anglická verze).
6. Příklad individuálního zadání na logické a numerické myšlení (anglická verze).
7. Zásadní principy společnosti Amazon (anglická verze).
8. Stručný příklad náborového procesu ve společnosti Amazon.
9. Modifikace sekce „Zpětná Vazba“ na úvodních stránkách společnosti Amazon.
10. Nový grafický návrh úvodní stránky společnosti Amazon.

## Příloha 1 – Vzhled vytvořeného anonymního online dotazníku (1 část)

### Assessment Centre

Assessment Centre zpráva o výsledcích

Váš věk

Your answer \_\_\_\_\_

Pohlaví:

- Muž
- Žena
- Other: \_\_\_\_\_

Nejvyšší dosažené vzdělání:

- VŠ dokončené
- VŠ stále studující
- SŠ s maturitou
- Other: \_\_\_\_\_

Účastnil/a jste se již dříve výběrového řízení pomocí metody Assessment centre (dále jen AC)?

- Ano, jednou
- Ano, vícekrát
- Ne

Na jakou pozici jste se hlásil/a?

Your answer \_\_\_\_\_

Byl/a jste na základě daného výběrového řízení přijat/a do zaměstnání?

- Ano
- Ne
- Other: \_\_\_\_\_

Byl/a jste informován/a o tom, co bude obsahem AC?

- Ano
- Ne

## Příloha 2 – Vzhled vytvořeného anonymního online dotazníku (2 část)

Byl/a jste informován/a o tom, jakým způsobem a za jak dlouhou dobu obdržíte zpětnou vazbu?

Your answer

---

Otázky, které mohou být při pohovoru položeny

Your answer

---

Z jakých částí se skládalo AC, kterého jste se účastnil/a?

- Presentace
- Test verbálního myšlení
- Skupinová modelová situace
- Individuální modelová situace
- Interpersonální diagnostika (osobnostní dotazník)
- Pohovor
- Hraní rolí
- Zkoušky improvizčních schopností
- Sociometrie
- Other: \_\_\_\_\_

Jaký úkol byl nejtěžším?

Your answer

---

Ve které části AC se Vám nejlépe dařilo?

Your answer

---

Jaké byste doporučil/a návrhy na zefektivnění stávajícího AC ve společnosti?

Your answer

---

Měl/a jste možnost nechat zpětnou vazbu po skončení výběrového řízení?

- Ano
- Ne
- Other: \_\_\_\_\_

Zdroj: vlastní zpracování dle Google Docs (2018)

## Příloha 3 – Percepce účastníků AC při výběrovém řízení

### Ve které části AC se Vám nejlépe dařilo?

14 odpovědí

pohovor (3)
Pohovor
V simuláčním modelovém úkolu - vyřešit algoritmus pro dodavatelskou firmu
phone interview
online přihláška
osobní pohovor
Online assessment test
Phone Interview
odpovídat na otázky zaměřené na zákaznické služby
neměl jsem představu o tom, co očekávají
první kolo
Skvělý náborový proces. Rozhovor byl důkladný a byl založen na dovednostech s lidmi. Nejlepší pohovor.

### Jaké byste doporučil/a návrhy na zefektivnění stávajícího AC ve společnosti?

20 odpovědí

Zvýšit informovanosti a povědomí kandidáta
ask less general behavioral questions
-
zlepšit mailovou komunikaci
poskytovat konkrétnější zpětnou vazbu
Feedback problems. Sounds like a zombie culture to me but it is what it is.
Jedna z nejhorších mých zkušeností
zlepšit proces komunik.
should be treated with respect
i had neutral experience
At entry level there is not much negotiation regarding salary, benefits.
Neexistovala fáze vyjednávání



## Jaký úkol byl nejtížnějším?

18 odpovědí

The whole experience was disappointing and left a bitter taste in my mouth.
programovací otázky
logic-puzzle test
skupinové
ve skupině
pohovor
Otázka typu "Tell me about yourself. Don't say something typical"
90 minutový kódovací test
Difficult Interview
On-site interview with total of 6 people
30 mins assessments
Process was very smooth

Zdroj: Upraveno dle docx.google.com

## **Příloha 4 – Polostrukturovaný dotazník pro zaměstnance společnosti**

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás oslovila s prosbou vyplnit anonymní dotazník zaměřený na oblast vyhledávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Amazon. Zaškrtnutí všech otázek Vám zabere maximálně 10 minut. Vyplněním dotazníku přispějete k průzkumu o výběru zaměstnanců ve společnosti metodou Assessment Centre. Tento dotazník bude použit v praktické (empirické) části mé diplomové práce, která je zpracovávána na téma „Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců“ a jeho výsledné zpracování může být využito k zefektivnění procesu.

Děkuji Vám za spolupráci a ochotu a přeji hezký den.

S pozdravem,

Bc. Natalia Shaposhnik

### **Polostrukturovaný dotazník pro zaměstnance společnosti Amazon**

1. „Kdo formuluje kritéria pracovní pozice (popis pozice, požadavky na uchazeče) a definuje znění inzerátu?“
2. „Jsou determinované pokyny pro hodnotitelé?“
3. „Jaké využíváte nástroje k vyhledávání nových zaměstnanců?“
4. „U kterých pozic využíváte výběrovou metodu Assessment Centre?“
5. „Zohledňujete při selekci uchazečů motivační dopis, a pokud ano, na co se u tohoto dokumentu zaměřujete?“
6. „V jakém případě zjišťujete reference?“
7. „Jaké jsou nedostatky v oblasti lidských zdrojů ve společnosti Amazon? Pokud takové jsou, jaké inovace byste použil/a? Jestli personalisté mají prostor na realizaci nových nápadů?“
8. „Jak jsou informování neúspěšné účastníci?“
9. „Jaké jsou náklady na organizaci AC bez zápočtu běžných provozních nákladů?“

## **Příloha 5 – Předložený popis pozice Specialista pro veřejné zakázky**

You will be based in Dobroviz and your main tasks will include:

- Participate in the implementation of new processes and tools within the CEE Procurement organization
- Support the team in continuous improvement of tool functionality, bug-fixing and process efficiency
- Learn how to generate reports and dashboards to monitor performance
- Support the execution of timely payments processing
- Help the team drive compliance in procure-to-pay cycle
- Liaise with suppliers to support development of good business relationship
- Build effective stakeholder relationships, ensuring a high service level in terms of SLAs
- Work in full compliance with the company Spending and Transaction policy, educating and driving the correct behaviors of business stakeholders
- Contribute to drive down the number of invoices on hold (IOH), ensuring a robust procure to pay process
- Support FC Kaizen and continuous improvement projects.

You will also have an opportunity to develop and realize your own project under coaching and mentoring of EU Procurement experts.

---

Zdroj: LinkedIn (2018)

**Příloha 6 – Příklad individuálního zadání na logické a numerické myšlení  
(anglická verze)**

<p>In how many different ways can letters of the word "PRAISE" be arranged?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. 720</li><li>b. 610</li><li>c. 360</li><li>d. 210</li><li>e. None of these</li></ul>
<p>Four examiners can examine a certain number of answer papers in 10 days by working for 5 hours a day. For how many hours a day would 2 examiners have to work in order to examine twice the number of answer papers in 20 days?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. 8</li><li>b. 7.5</li><li>c. 10</li><li>d. 8.5</li><li>e. None of The above</li></ul>
<p>Living with compassion and contributing to others lives would helping us add happiness to our lives as</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. will helping us</li><li>b. will help us</li><li>c. would helped them</li><li>d. will helped us</li><li>e. No correction required</li></ul>
<p>10, 13, 234, 681, 997</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. 681</li><li>b. 13</li><li>c. 234</li><li>d. 10</li></ul>
<p>Find the correct group of signs to solve the equation. <math>24 * 16 * 8 * 32</math></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. + =</li><li>b. x / =</li><li>c. + - =</li><li>d. / - =</li></ul>

## Příloha 7 – Zásadní principy společnosti Amazon (anglická verze)

### AMAZON'S 14 LEADERSHIP PRINCIPLES

<p><b>Customer Obsession</b> Start with the customer and work backwards; work vigorously to earn and keep customer trust; pay attention to competitors, but keep obsessing over customers</p>	<p><b>Ownership</b> Think like an owner, long term and don't sacrifice long-term value for short-term results; act on behalf of the entire company, not just for your own team; never say "that's not my job"</p>	<p><b>Invent and Simplify</b> Expect and require innovation and invention from your team and always find ways to simplify; be externally aware, always look for new ideas from everywhere, and don't be limited by "not invented here"</p>	<p><b>Leaders are Right. A Lot</b> You have strong judgment and good instincts; you seek diverse perspectives and work to disconfirm your beliefs</p>
<p><b>Learn and Be Curious</b> You are never done learning and you always seek to improve; you are curious about new possibilities and act to explore them</p>	<p><b>Hire and Develop the Best</b> Raise the performance bar with every hire and promotion; recognize exceptional talent, and willingly move them throughout the organization; develop leaders and take seriously your role in coaching others</p>		<p><b>Insist on the Highest Standards</b> You have relentlessly high standards - many may think these standards are unreasonably high; you are continually raising the bar and driving your team to deliver high quality products, services and processes; defects do not get sent down the line and problems are fixed so they stay fixed</p>
<p><b>Bias for Action</b> Speed matters in business. Many decisions and actions are reversible and do not need extensive study. We value calculated risk taking.</p>	<p><b>Frugality</b> Accomplish more with less. Constraints breed resourcefulness, self-sufficiency and invention. There are no extra points for growing headcount, budget size or fixed expense.</p>	<p><b>Dive Deep</b> Operate at all levels, stay connected to the details, audit frequently, and be skeptical when metrics and anecdote differ. No task is beneath you.</p>	<p><b>Earn Trust</b> Listen attentively, speak candidly, and treat others respectfully. Be vocally self-critical, even when doing so is awkward or embarrassing; leaders do not believe their or their team's body odor smells of perfume; benchmark yourself and your team against the best.</p>
<p><b>Have Backbone. Disagree and Commit</b> Respectfully challenge decisions when you disagree, even when doing so is uncomfortable or exhausting; have conviction and be tenacious; do not compromise for the sake of social cohesion; once a decision is determined, commit to it.</p>	<p><b>Deliver Results</b> Focus on the key inputs for your business and deliver with the right quality and in a timely fashion; despite setbacks, rise to the occasion and never settle.</p>	<p><b>Think Big</b> Thinking small is a self-fulfilling prophecy. Create and communicate a bold direction that inspires results. Think differently and look around corners for ways to serve customers.</p>	

Zdroj: Upraveno dle Amazon (2018)

## **Příloha 8 – Stručný příklad náborového procesu ve společnosti Amazon**

### **Náborový proces**

Procurement Intern (Specialista pro veřejné zakázky)

- Online dotazník (20 min)
- Telefonní pohovor (20 min)
- Osobní výběrové řízení (pohovor, případová studie, simulovaná pracovní interakce, test angličtiny) (90 min)
- Uvítací schůzka (nezávazná pracovní nabídka) (60 - 90 min)
- Zahájení pracovního poměru (podpis smlouvy, školení) (8,5h)
- Zaškolení v některé zemi v rámci EU (6-8 týdnů)

Zdroj: Amazon (2017)

## Příloha 9 – Modifikace sekce „Zpětná Vazba“ na úvodních stránkách společnosti Amazon



Zdroj: Vlastní zpracování dle Amazon (2018)

## Příloha 10 – Nový grafický návrh úvodní stránky společnosti Amazon

The image shows a screenshot of the Amazon job portal homepage. A pink highlight and arrow point to a section titled "Návrh nového grafického výstupu" (New graphic design proposal). The page layout includes a dark blue header with a search bar, a main content area with a hero image and three job categories, a testimonial from Remya, and a footer with navigation links and legal information.

**Header:** Hledat nabídky práce (Search for job offers)

**Hero Section:** Vítejte na stránkách podpory Amazon (Welcome to the Amazon support pages). Jsme tu, abychom vám pomohli. (We are here to help you.)

**Job Categories:**

- Nábor na univerzitách** (Recruitment at universities): Seznamte se s univerzitními náborovými programy společnosti Amazon a procházejte volné pracovní pozice podle týmů.
- Nábor do distribučních center** (Recruitment to distribution centers): Zjistěte další informace o kariérních příležitostech v distribučních centrech a proměňte si volné pracovní pozice na Distribučním portálu Amazonu.
- Kariérní příležitosti na dálku** (Remote career opportunities): Prohlédněte si a vyhledávejte všechny volné virtuální pracovní pozice nebo „práci z domova“ v Amazonu a jeho dceřiných společnostech.

**Testimonial:** Remya, Principal, Product Management. Text: "From the very beginning, Remya's time at Amazon has been all about seeking chances to learn. 'Right away I got involved in a bunch of different tasks and activities,'" she says. "So even though my official title was business analyst, I got to do a lot of product management, program management, everything. It was a perfect role for me to get started in the company." "After three years with the Kindle content team, Remya was craving what she describes as "ambiguity": the sense of heading into brand new territory with lots of unknowns. She moved to the team that invented Dash, a handheld scanner and voice-recognition device you keep in your kitchen and use to add items to your AmazonFresh grocery cart. "When I joined, they had begun trialing Dash with a small group of customers, and I was tasked with helping the team define how the device was working," she says. "We started getting feedback that customers loved it. So we were like, 'Wow, what's research like used to be compared to that? What's not working? We need to understand that.' That's...

**Footer:** PRÍDEJTE SE K NÁM NA (Join us), HLEDÁNÍ PRACOVNÍCH POZIC PODLE (Search for job positions by), PRÁCE V AMAZONU (Jobs at Amazon), NÁPOVĚDA (Help), Sdílejte nám zpětnou vazbu (Give us feedback).

Zdroj: Vlastní zpracování dle Amazon (2018)