

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

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

**Andrea Čásenská**

**© 2018 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Andrea Čásenská

Podnikání a administrativa

Název práce

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

Název anglicky

**Assessment Centre as a Staff Selecting Method**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

40 – 50 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
- DALE, M. *Vybíráme zaměstnance : základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- HOOK, C. – GALVAS, M. – FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance : vše o assessment centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIANOVÁ, 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, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN 1412992427.
- MONTAG, P. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 21. 12. 2017

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 21. 02. 2018

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15.3.2018

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování této práce. Mé poděkování patří též paní Ing. Šárce Žiškové za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část mé bakalářské práce.

# Assessment Centre jako nástroj výběru zaměstnanců v podniku

## Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku metody Assessment Centre jako nástroje výběru zaměstnanců ve vybraném podniku. Hlavním cílem práce je na základě přímého pozorování a strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci personálního oddělení podniku XY, a. s. popsat a zhodnotit využití Assessment Centre při výběru zaměstnanců a navrhnout vhodná opatření na zlepšení. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zpracovaná na základě analýzy sekundárních zdrojů, tedy pomocí poznatků ze studované odborné literatury, která vysvětluje celý průběh Assessment Centre. Praktická část je zpracována na podstatě výstupů z kvalitativního výzkumu v podniku XY, a. s., dále obsahuje základní charakteristiku podniku, přímé pozorování metody Assessment Centre při obsazování kandidátů na obchodní pozice a standardizovaný rozhovor s personalistkou podniku. Praktická část se dále zaměřuje na pozorování reálného průběhu, kalkulací nákladů různých možností Assessment Centre v podniku XY, a. s. a vytvořením konceptu hodnotících tabulek. Závěrem bakalářské práce jsou následná doporučení ke zlepšení v souladu se zjištěnými informacemi.

**Klíčová slova:** Řízení lidských zdrojů, Assessment Centre, výběrové řízení, personalistika, nábor, výběr zaměstnanců

# Assessment Centre as a Staff Selecting Method

## Summary

This bachelor thesis focuses on the problematics of the Assessment Centre as a staff selecting method to select the employees in a particular company. The main aim of the thesis is to describe and evaluate the use of the Assessment Centre in the selection of employees and to propose appropriate measures for improvement. To do this, direct observation and structured interview with the employees of the personnel department of XY, a. s. is used. The thesis is divided into two parts. The theoretical part is based on the analysis of secondary sources, i.e. with the help of knowledge from the studied literature, which explains the entire course of the Assessment Centre. The practical part is elaborated on the basis of the outputs from qualitative research at XY, a. s. Basic characteristics of the company, direct observation of the Assessment Centre method in the occupation of candidates for business positions and a standardized interview with the company's person are included in this part. The practical part also focuses on observation the current process, costing the different options of the Assessment Centre in the company XY, a. s. and creating the concept of evaluation charts. The conclusion of the bachelor thesis is the following recommendation for improvement in accordance with the information obtained.

**Keywords:** Human resources management, Assessment Centre, Selection procedure, Selection methods, Recruitment, Selection of employees

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA</b>	<b>11</b>
2.1	CÍL PRÁCE	11
2.2	METODIKA	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b>	<b>13</b>
3.1	LIDSKÉ ZDROJE V PODNIKU	13
3.1.1	<i>Personální řízení a řízení lidských zdrojů</i>	13
	Personální řízení	14
	Řízení lidských zdrojů	15
3.1.2	<i>Personální práce a role</i>	15
3.2	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	15
3.2.1	<i>Proces získávání pracovníků</i>	17
3.2.2	<i>Metody výběru pracovníků</i>	18
	Dotazník	19
	Životopis	20
	Pohovory	20
	Testy	20
	Assessment Centre (AC)	21
3.3	ASSESSMENT CENTRE	22
3.3.1	<i>Historie AC</i>	23
3.3.2	<i>AC x DC</i>	23
3.3.3	<i>Výhody a nevýhody AC</i>	25
3.4	PROJEKTOVÁNÍ A REALIZACE AC	26
3.4.1	<i>Analýza pracovní pozice</i>	26
3.4.2	<i>Struktura AC</i>	26
	Rozhodovací fáze	27
	Přípravná fáze	27
	Realizační fáze	29
	Vyhodnocovací fáze	29
	Zpětná vazba	30
	Použití výsledků v praxi	31
3.5	MODELOVÉ SITUACE	31
3.5.1	<i>Individuální prezentace</i>	31
	Prezentace	31
	Řízený rozhovor	32
	Hraní rolí	32
	Případová studie	32
	In basket	33
	Skupinové úlohy	33
3.5.2	<i>Psychodiagnostické metody</i>	33
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE</b>	<b>34</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	34
4.2	PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	36
4.3	POSTUP PŘI REALIZACI ASSESSMENT CENTRE	37
4.3.1	<i>Přípravná fáze</i>	37
4.3.2	<i>Realizační fáze</i>	38
4.3.3	<i>Vyhodnocovací fáze</i>	41
4.4	PŘEHLED VÝSLEDKŮ OSOBNÍHO ROZHOVORU	41
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU A DOPORUČENÍ</b>	<b>43</b>



5.1	ZHODNOCENÍ.....	43
5.2	DOPORUČENÍ.....	44
	Sloučení jednotlivých pohovorů.....	44
	Materiály pro AC.....	45
	Místo konání AC.....	45
	Kompetenční tabulky.....	46
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>49</b>
7.1	LITERÁRNÍ ZDROJE.....	49
7.2	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	50
<b>8</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>51</b>

## Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1:	VZTAH MEZI ANALÝZOU PRACOVNÍCH MÍST, PERSONÁLNÍM PLÁNOVÁNÍM, ZÍSKÁVÁNÍM A VÝBĚREM PRACOVNÍKŮ	16
OBRÁZEK Č. 2:	ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ STRUKTURA PODNIKU.....	35

## Seznam tabulek

TABULKA 1:	KRITÉRIA, KTERÁ SE MOHOU POUŽÍVAT PRO VÝBĚR PRACOVNÍKŮ – TZV. RODGERŮM SEMIBODOVÝ MODEL.....	19
TABULKA 2:	ROZDÍLY MEZI ASSESSMENT CENTRE A DEVELOPMENT CENTRE.....	24
TABULKA 3:	ODHAD TERMÍNŮ NA PŘÍPRAVU AC.....	28
TABULKA 4:	VÝZNAM OTÁZEK PERSONALISTŮ.....	39

# 1 Úvod

Mnoho faktorů může ovlivnit úspěšnost a výkonnost podniku. Hlavním předpokladem, aby podnik správně fungoval, je výběr kvalitního pracovníka. Proto aby podnik mohl uspět před velkou konkurencí na trhu, což jde ruku v ruce s maximalizací zisku je třeba dát si záležet na výběru kvalitních pracovníků. Není to jen o získání zaměstnanců, ale také schopnosti si své pracovníky udržet. Umět jim nabídnout dobrou práci, ve které budou spokojeni a nebudou mít potřebu odcházet ke konkurenci. To je v poslední době velkou hrozbou, jelikož je nízká nezaměstnanost a firmy si zaměstnance přetahují. Hlavním lákadlem konkurence jsou nabízené benefity. Z pohledu zaměstnanců je naopak aktuální situace příznivá. V případě, že nejsou ve svém současném zaměstnání spokojeni, nebojí se tolik podat výpověď a vyzkoušet nějakou jinou pracovní pozici.

Je mnoho personálních firem, které nabízejí kvalitní služby při výběru zaměstnanců a samozřejmě nabízejí výběrová řízení pomocí metody Assessment Centre. Pokud se výběrového řízení účastní externí hodnotitel, je to jediné dobře. Nicméně by měl být také přítomen pracovník té firmy, která hledá nového zaměstnance. On totiž nejlépe ví, co firma opravdu potřebuje a koho hledá. V mnoha případech oním pracovníkem firmy bývá přímo manažer, pod kterým by uchazeč pracoval, a tudíž toho mohou oba zúčastnění využít k ujasnění si, co od sebe vzájemně očekávají. Při pohovoru se může uchazeč ptát na informace týkající se nabízené pozice. Například, jak to vypadá na pracovišti a jaké možnosti daná pozice nabízí, zda nabízí možnost služebních cest do zahraničí, případně zda je možné kariérně růst apod.

V dnešní době u některých pozic je potřeba zjistit schopnosti a dovednosti uchazeče, které k dané pozici potřebuje, což klasický pohovor často neodhalí v dostatečné míře. V této chvíli je vhodné využít výhody Assessment Centre. Z pohledu uchazeče je to velmi náročný způsob přijímacího řízení, naproti tomu personalistům vytváří globální pohled na kvality uchazeče. V České republice to zatím není běžný způsob vedení pohovorů, ačkoliv v zahraničí je praxe Assessment Centre běžná a zavedená. Pohovory s personalisty by měly být objektivní, přesto má každý jiný úhel pohledu či jiné postoje a styly vedení výběrových řízení, proto je Assessment Centre vhodnou metodou, jelikož uchazeče nehodnotí pouze jeden člověk.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit využití Assessment Centre při výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Praktická část bude probíhat ve finanční instituci, pro kterou byl zvolen fiktivní název XY, a. s. Podnik nechtěl být konkrétně jmenován.

Práce zahrnuje několik dílčích cílů:

- vysvětlení dané problematiky na základě odborné literatury, teoretických článků a jiných sekundárních zdrojů;
- charakteristiku vybraného podniku;
- vyhodnocení výběrového řízení na základě pozorování a standardizovaného rozhovoru se zástupci personálního oddělení;
- zhodnocení výsledků a doporučení na zlepšení.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. V první části je zpracovaná teoretická část, která byla zjištěna analýzou sekundárních zdrojů, pomocí odborné literatury a internetových článků. V této části je vymezená koncepce činnosti řízení lidských zdrojů, poté se práce zaměřuje také na získávání vhodných zaměstnanců, jejich výběr do podniku a jaké metody se k tomu využívají. Práce samozřejmě charakterizuje Assessment Centre. Lehce se dotkne historie, srovnání výhod a nevýhod Assessment Centre, podstatu této metody a kdy je vhodné tuto metodu použít. Jedním ze stavebních kamenů pro získání nového pracovníka je také analýza pracovní pozice, která musí být detailně popsána, aby byly zjištěny požadavky na uchazeče. Práce se také zaměřuje na jednotlivé fáze celé metody, které se v praxi běžně využívají, a modelové situace, díky kterým jsme schopni vybrat správného zaměstnance.

Druhá, praktická část této práce, je zpracovaná na podstatě výstupů z kvalitativního výzkumu v podniku XY, a. s. Praktická část bakalářské práce spočívá na základě elementárních zdrojů, především z přímého pozorování výběrových řízení při obsazování kandidátů na obchodní pozice v podniku XY, a. s. Dále byly provedeny standardizované

osobní rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení na základě předem připravených otázek, které jsou součástí přílohy č. 1. Praktická část práce se zaměřuje na srovnání Assessment Centre, jak by měla výběrová metoda podle analýzy sekundárních zdrojů probíhat, a jak se Assessment Centre opravdu v reálném životě využívá. Zjišťuje, zda podnik XY, a. s. dodržuje všechny charakteristiky této metody nebo využívá jen určité části, které jsou pro něj praktické. Díky příležitosti účastnit se výběrových řízení v podniku, byl na základě přímého pozorování zaznamenán celý průběh Assessment Centre. V práci jsou detailně popsány jednotlivé fáze a konkrétní modelové situace. Závěrem bakalářské práce jsou následná doporučení ke zlepšení procesu v souladu se zjištěnou skutečností.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Lidské zdroje v podniku

Na tom, jak úspěšný a výkonný bude podnik, záleží na mnoha faktorech. Nejsou to jen finance, technické vybavení, informace, ale jsou to především lidé neboli zaměstnanci, manažeři a personál obecně, na které se často zapomíná.

Zaměstnanci jsou nezbytným faktorem fungujícího podniku. „Dnes se uvažuje o zaměstnancích také jako o lidském, intelektuálním a sociálním kapitálu, popřípadě lidském či sociálním potenciálu organizace“ (Bláha, Mateciuc a Kaňáková, 2005).

Podnik můžeme chápat jako definovanou množinu výrobních prostředků a lidí, kteří jsou propojeny informačními vazbami (Hron, 2007).

Podniky moc dobře ví, jak jsou pro ně zaměstnanci důležití a snaží se tak o rozvoj prostřednictvím vzdělávání a výcviku personálu. Ale věnují i pozornost kvalitě pracovního života neboli můžeme říct, že se snaží utvářet příznivé pracovní podmínky, odborný vývin i osobní uspokojení (Bláha a kol., 2005).

Podle Koubka (2015) může podnik fungovat jen v tom případě, pokud se mu podaří shromáždit, vzájemně propojit a plně využívat

- 1) materiální zdroje (materiál, stroje apod.);
- 2) finanční zdroje;
- 3) lidské zdroje a
- 4) informační zdroje

Lidské zdroje udržují organizaci díky tomu, že dávají do pohybu materiální a finanční zdroje, které by byly bez lidských zdrojů nevyužité. Důležitým propojením jsou ale i informační zdroje, které obohacují lidi o znalosti a dovednosti, které využívají pro práci.

#### 3.1.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Personální řízení a řízení lidských zdrojů mají mnoho shodných rysů, ale i rozdílů. Jako příklad je možné uvést, že personální řízení klade důraz na systém pracovních vztahů a také přikládá důležitý význam procesům komunikace a participace na rozdíl od řízení lidských zdrojů, které se zaměřuje spíše na strategický soulad a strategickou integraci.

Řízení lidských zdrojů je možné považovat jako „úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv za personální řízení samé“ (Armstrong, 2007).

Koubek (2000) uvádí, že nezbytnou podmínkou personální práce v podniku jsou věrohodné, detailní a aktuální informace, které jsou důležité pro rozhodování a mají nás dovést k potřebné analýze podnikové pracovní síly a výsledkům práce. Podle Koubka (2000) to jsou hlavně tyto informace.

- 1) Informace o pracovnících
- 2) Informace o pracovních místech
- 3) Informace o personálních činnostech
- 4) Informace o vnějších podmínkách

Také je zde zahrnuta povaha práce, pracovní místa a efektivnost personálních činností. Řízení lidských zdrojů se vyznačuje strategickou povahou, což znamená, že musí využívat širšího okruhu informací, a to nejen z podniku, ale i informací mimo něj.

### **Personální řízení**

Personální řízení se zaměřuje především na pracovníky a na souvislosti s pracovním procesem tzn. jeho získávání, formování, fungování, využívání, ale i organizaci a spojování jednotlivých činností. Charakterizovat personální řízení, vyžaduje specifikaci, jelikož může mít různý význam. Zahrnuje jak oblast řízení organizace, tak oblast, ve které se odborníci neboli personální specialisté zabývají lidmi v podniku. Touto oblastí se musí zabývat každý vedoucí pracovníka (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

Hlavním cílem personálního řízení je optimalizovat využití pracovníků a investic, které do nich podnik vkládá. Nejen aby je motivovala k dosažení plánů podniku, ale také aby byli pracovníci spokojeni a měli možnost se rozvíjet (Kocianová, 2010).

*„Personální činnost je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace“ (Kocianová, 2010).*

Díky personálnímu řízení může podnik zkvalitňovat individuální i kolektivní přínosy pracovníků, jelikož se personalisté snaží získat vhodné uchazeče na dané pozice.

## **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je charakterizováno jako strategický a logický přístup k řízení všech pracovníků, kteří jsou pro podnik tím nejcennějším, jelikož se snaží dosáhnout stanovených cílů podniku. Toto řeší každý podnik, bez ohledu na svůj sektor či národnost (Livian, a kol., 1997; Armstrong, 2007). Pokud chce být podnik konkurenceschopný a úspěšný je zapotřebí brát řízení lidských zdrojů jako důležitou část pro zlepšení hospodářských výsledků. Řízení lidských zdrojů je charakterizováno jako soubor manažerských postupů, které slouží k získání zaměstnanců a snahu je motivovat tak, aby pro podnik dělali, co je v jejich silách pro splnění organizačních cílů. Důležitým cílem je také snaha si schopné pracovníky udržet (Bláha, a kol., 2005).

### **3.1.2 Personální práce a role**

Podle Koubka (2015) je cílem řízení lidských zdrojů především to, aby byl podnik výkonný a výkon se pořád zlepšoval. Každý podnik má jak zdroje materiální, finanční, informační, tak i zdroje lidské, které zprostředkovaně rozhodují i o zlepšování využití všech zdrojů, a proto je důležitý rozvoj pracovních schopností.

Hlavní náplní personální práce a řízení lidských zdrojů jsou především následující aktivity. Jednou z dílčích oblastí je nábor a výběr nových zaměstnanců, kteří mají přispívat k naplňování strategie podniku. Dále je to výcvik a rozvoj jednotlivců, který je prospěšný jak pro potřeby podniku, např. plnění plánu, tak i pro jednotlivce, kteří se díky této aktivitě mohou rozvíjet. Uzavírání smluv a slušné zacházení je pro tuto práci samozřejmostí. Personalisté posuzují výkony, poskytují poradenství pro zaměstnance, mají na starosti zaměstnanecké benefity, odměňování, příjem a bezpečnost zaměstnanců, řídí pracovní kázeň každého jednotlivce, pracují se stížnostmi či propouštěním. Všechny tyto činnosti ovšem nezvládne dělat jen jeden specialista, a tudíž se na některých funkcích podílí více personalistů (Foot, a kol., 2002).

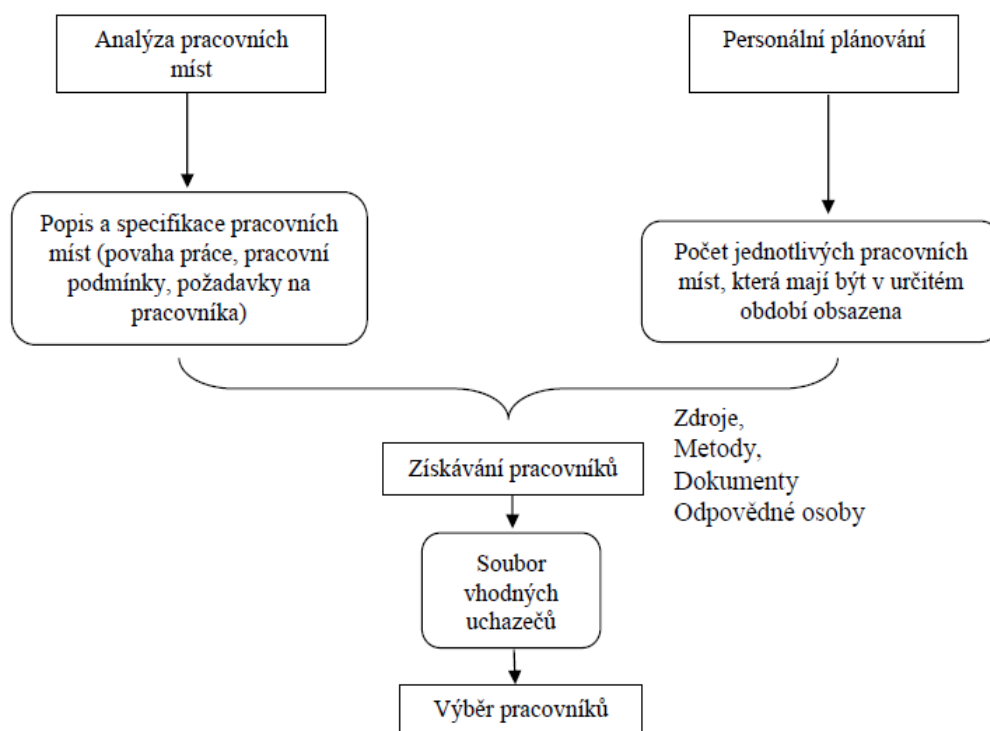
## **3.2 Získávání a výběr zaměstnanců**

Jestliže je trh práce přístupný, má podnik možnost zaujmout jakýmkoliv způsobem nového pracovníka, který by měl o nabízené místo zájem (Livian, a kol., 1997). Získávání a výběr zaměstnanců hraje důležitou roli v personální činnosti, jelikož díky tomu získává podnik kvalitní lidi, kteří nastupují do organizace. Pokud chce podnik přijmout nového

pracovníka, musí si stanovit, jaké by měl mít uchazeč předpoklady, aby tak vyhovoval požadavkům, které podnik preferuje (Kocianová, 2010).

Výběrem nových pracovníků je snaha získat velké množství uchazečů, kteří by se na danou pozici hodili. Jde hlavně o správné informování okolí, že daný podnik shání nové zaměstnance. Pokud se zaměříme na pojmy nábor a získávání zaměstnanců, tak jsou mezi nimi určité rozdíly. Nábor nám charakterizuje hledání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů. V dnešní době se personalisté zaměřují také na obsazování nových pozic z vnitřních zdrojů, tedy na své stávající zaměstnance (Koubek, 1995).

**Obrázek č. 1: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků**



Zdroj: Koubek (1995)



### 3.2.1 Proces získávání pracovníků

Aby byl tento proces efektivní, musí podnik výborně znát povahu jednotlivých pracovních míst a také musí vědět, zda bude plánovat uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst.

Proces získávání pracovníků shrnuje Koubek (2015) do těchto bodů:

- a) Identifikace potřeby získávání pracovníků
- b) Popis a specifikace obsazování pracovních míst
- c) Zvážení všech dostupných alternativ
- d) Výběr charakteristik k popisu pracovního místa, aby se později organizace mohla rozhodnout pro výběr pracovníků
- e) Rozhodnutí se, zda se budou uchazeči získávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů
- f) Volba metod získávání pracovníků – uchazeči o práci se musí dozvědět o pracovním místě a nabídka pracovního místa by měla být pro uchazeče lákavá, aby se o ni zajímal
- g) Volba dokumentů, které získá organizace od uchazečů
- h) Formulace nabídky zaměstnání – nezahrnuje pouze požadavky, které má organizace, ale musí také uvést, co organizace nabízí
- i) Zveřejnění nabídky pracovního místa
- j) Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů
- k) Předvýběr uchazečů – díky dostupným předloženým dokumentům
- l) Seznam uchazečů, kteří byli vybráni pro výběrové řízení

Při získávání i výběru kandidátů musí personalisté jednat s uchazeči ohleduplně a zodpovědně. Není správné vystavovat uchazeče jakémukoliv stresu při pohovoru nebo je jakkoliv kritizovat. Kandidáti by měli mít možnost se sami představit a položit pracovníkům otázky, které je zajímají. Všichni musejí mít stejná práva, nikdo z uchazečů nesmí být nijak diskriminován nebo znevýhodňován (Armstrong, 2015).

### 3.2.2 Metody výběru pracovníků

Podle Šikýře (2012) je „metoda výběru zaměstnanců specifický postup zkoumání a posuzování způsobilostí uchazečů o zaměstnání vykovávat požadovanou práci.“ Úkolem je při získávání pracovníků najít vhodné uchazeče, ale výběrem myslíme zhodnocení předpokladů uchazečů, kteří byli vybráni k přijímacímu řízení. Klade se velký důraz na výběr zaměstnanců, i když je tento proces časově a finančně náročný, protože není v zájmu podniku zvolit uchazeče, který by se pro danou pozici nehodil. Nicméně jde hlavně o rozpoznání, kdo z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe odpovídat požadavkům pro určité pracovní místo. Žádná z metod, které se používají, nemůže zaručit, že bude vybrán nejlepší uchazeč (Kocianová, 2010; Koubek, 2015).

Uchazeči jsou získáváni na danou pozici hlavně pomocí inzerátů, které je možné vyvěsit v novinách nebo na internetu. Je to nejběžnější metoda pro oslovení uchazečů. Je možné také využít zaměstnance z podniku, aby doporučili své známé, kteří hledají nové pracovní místo. Mnoho podniků si vybírá přímo absolventy vysokých i středních škol nebo nabízí stáže pro mladé lidi, kteří by mohli v budoucnu nastoupit. K dispozici je samozřejmě i úřad práce nebo poradenské firmy, které jsou specializované na vyhledávání nových pracovníků (Livian, a kol., 1997; Armstrong, 2015).

Důležité je stanovit si kritéria pro výběr uchazečů, která zahrnují nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky které zaměstnavatel zná podle potřeb podniku jako je vzdělání, praxe a jiné dovednosti nebo kritéria, která stanovují zvláštní právní předpis např. trestní bezúhonnost a zdravotní způsobilost (Šikýř, 2012).

**Tabulka 1: Kritéria, která se mohou používat pro výběr pracovníků – tzv. Rodgerům sedmibodový model**

<b>Fyzické vlastnosti</b>	Zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla, vyjadřování se
<b>Vědomosti a dovednost</b>	Vzdělání, kvalifikace, zkušenosti
<b>Všeobecná inteligence</b>	Základní intelektuální schopnosti
<b>Zvláštní schopnosti</b>	Mechanické, manuální zručnost, obratnost, společenské a umělecké aktivity
<b>Zájmy</b>	Intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity
<b>Dispozice (sklony)</b>	Přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání se sama na sebe
<b>Okolnosti (zázemí)</b>	Soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny

Zdroj: Bláha, a kol. (2005)

*„Součástí takzvaného „klasického tria“ metod výběru zaměstnanců jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assessment centra“ (Armstrong, 2015).*

### **Dotazník**

Je možné říci, že v každém větším podniku, musí uchazeči o zaměstnání vyplnit dotazník. Dotazník se používal vždy, jelikož je vhodným zdrojem informací o každém pracovníkovi. Každý dotazník by měl být přizpůsoben dané pozici, na kterou se pracovník hlásí. Výhodou této metody je, že je levná, tudíž dostupná všem, informace jsou spolehlivé a dají se použít i pro pozdější personální záležitosti. Nevýhodou je tvorba dotazníku, která může být náročná, jestliže se dotazník dělá na míru pro určité místo, které mají personalisté zaplnit. Tato forma neumožňuje rozeznat, jak je uchazeč výkonný a může také obsahovat neúplné informace (Koubek, 2000; Koubek, 2015).

## **Životopis**

Také životopis je neodmyslitelnou metodou při výběru uchazečů. Životopis shrnuje, jaké má zájemce dosavadní vzdělání a zkušenosti. Máme dva druhy životopisů a to strukturovaný, jehož obsah určuje přímo podnik a je obdobný dotazníku a nestrukturovaný životopis, kde formu obsahu určuje uchazeč sám. Je charakterizován tak, že popisuje chronologicky život kandidáta (Koubek, 2000; Koubek, 2015).

## **Pohovory**

*„Pohovor je nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak i nejlepší metodou výběru pracovníků“* (2011). Personalistovi umožňuje odhadnout budoucí výkon a rozhodnout, který z uchazečů bude nejvhodnější. Výhodné je hlavně to, že je možné kandidátovi klást otázky, které se týkají zkušeností, nebo lépe popsat pracovní místo i podnik a zjistit, jak dobře by spolupracoval s ostatními zaměstnanci. Nevýhodou pohovorů je subjektivní posuzování ze strany tazatelů, ale i schopně a spolehlivě určit výkony uchazečů. Pohovor se dá charakterizovat jako poznávací rozhovor, který má za cíl získat další informace o účastníkovi a může mít podobu nestrukturovanou, polostrukturovanou a strukturovanou (Ferjenčík, 2000).

Výše zmíněné nevýhody se nejvíce vyskytují při používání nestrukturovaných pohovorů, které se vyznačují obecnou diskusí, aniž by byl předem stanovený cíl. V praxi se více preferuje strukturovaný pohovor, kde jsou již předem určeny otázky, které se budou uchazeči klást. Podle Armstronga (2015) mají tyto otázky ověřit a doplnit údaje o kandidátovi, které vyplývají z životopisů, aby byli tazatelé schopni určit, zda má uchazeč požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, které uvádí a zda mohou být pro podnik důležité. Strukturovaný pohovor má také předem situované odpovědi. Otázky jsou kladeny všem zájemcům a jejich odpovědi jsou hodnoceny podle předem stanovených odpovědí. Díky tomuto systému je strukturovaný pohovor velmi spolehlivý. Pohovory mohou být organizovány např. jeden tazatel a jeden uchazeč nebo více tazatelů a jeden uchazeč neboli tzv. pohovor před komisí (Šikýř, 2012; Armstrong, 2015).

## **Testy**

Dále se u výběru pracovníků často využívají testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy, ve kterých jsou zahrnuty testy širokého spektra zaměření. Z těchto testů je možné se dozvědět spolehlivé informace o schopnostech, vlohách, inteligenci, ale i o znalostech a dovednostech, které z pohovoru nedají zjistit. Dle Koubka (2015) jsou

testy pracovní způsobilosti často využívané jako pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků, hlavně při velkém množství uchazečů. Testy většinou využívá i Assessment Centre. Pokud podnik využívá tyto testy, je nutné zajistit stejné podmínky pro všechny zájemce (Koubek, 2000; Armstrong, 2007; Šikýř, 2012; Koubek, 2015).

Níže jsou uvedené testy, které se nejčastěji používají:

- **Testy inteligence** posuzují duševní schopnosti uchazečů, intelektuální schopnosti, posuzují verbální, numerické a abstraktní myšlení i krátkodobou paměť. Jde o logické příklady nebo příklady série vět na doplnění.
- **Testy schopností** jsou důležité hlavně pro získání informací, zda je uchazeč schopen se učit novým věcem a zda se umí přizpůsobit určitým změnám. Testy schopností se zabývají mechanickými a motorickými schopnostmi, schopnosti vnímání, manuální zručností, prostorovou orientací apod. Tyto testy jsou složeny z modelových situací, kde komise zkoumá, jak uchazeč pracuje a jak se umí rozhodovat.
- **Testy znalostí a dovedností** zahrnují návyky, které se zájemce naučil ve škole nebo v jiném povolání. Testuje se například, zda uchazeč umí pracovat s počítačovým programem nebo určitým přístrojem, který je pro práci neodmyslitelný, popřípadě jestli zná potřebné pracovní předpisy.
- **Testy osobnosti** mají za úkol prozkoumat charakteristiky osobnosti kandidátů. Zde je možné tvrdit, že se jedná o psychologické testy, kde se zjišťuje například, jestli je uchazeč extrovert nebo introvert, zda je společenský apod. Ve většině případů se využívá forma dotazníku (Livian, a kol., 1997; Koubek, 2000; Armstrong, 2007; Šikýř, 2012; Koubek, 2015).

### **Assessment Centre (AC)**

Literatura uvádí mnoho pojmů, které definují Assessment Centre. Assessment Centre (dále jako AC) je metoda, která se používá při výběru, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců, díky kterému je personalista schopen komplexněji určit pracovní výkony. Pro AC se používá i přesný název „diagnosticko-výcvikový program“ nebo „hodnotící středisko,“ ale většinou se do češtiny nepřekládá, nicméně se uchytil počeštěný název „assessment centrum.“ AC se využívá i pro hodnocení a výcvik manažerů, kdy se spíše

mluví o Development Centre. V AC se využívají metody, které jsou vypsány výše. Jedná se o testy nebo pohovory, ale patří sem především modelové situace, praktické problémy nebo případové studie a diskuse. Délka AC bývá okolo jednoho až dvou dnů, kdy se velikost skupiny uchazečů pohybuje okolo osmi až deseti lidí. Komise se může skládat z pěti až sedmi personalistů, manažerů i psychologů (Hroník, 1999; Koubek, 2000; Montag, 2002; Armstrong, 2007; Šikýř, 2012).

Montag (2002) považuje charakteristiku AC jako metodu výběru a hodnocení pracovníků za nepřesnou a přiklání se k tvrzení, že AC není samostatná metoda, ale jedná se o souhrn metod používaných v personálně psychologické praxi pro posuzování různých charakteristik.

Základy AC definuje Vaculík (2010), který zastává názor, že AC je standardizovaná procedura určená k hodnocení chování lidí, hodnocení má být provedeno na základě dat z většího množství zdrojů a složeno z většího počtu posuzovatelů a modelových situací.

Podle Armstronga (2007) „*poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace*“. Assessment Centra umožňují zájemcům vcítit se do podniku a jeho hodnot a díky tomu se mohou rozhodnout, jestli jim bude práce v podniku vyhovovat nebo ne.

### **3.3 Assessment Centre**

AC je metoda, která patří mezi procedury, které hodnotí lidi. Nejedná se o jednu metodu, ale o postup, který obsahuje velké množství dílčích kroků, které na sebe navzájem navazují. Záleží na mnoha faktorech, zda jsou tyto kroky plněné nebo ne. Jde především o cíl AC (výběr, diagnostika schopností, rozvoj dovedností), počet účastníků (interní x externí), počet sledovaných kompetencí (externí dodavatel, interní pracovníci z organizace) a také časová a finanční náročnost, jelikož příprava AC vyžaduje odborné znalosti. Nicméně při AC mají uchazeči možnost dobře prezentovat své schopnosti.

Základní aktivity, které patří do AC, jsou:

- Činnosti, které se musí stanovit předem jsou například analýza pracovního místa, tvorba designu AC, proškolení komise, informační schůzka s účastníky
- AC samotné

- Činnosti, které následují po konání AC – výběrové rozhodnutí, zpětná vazba (Dale, 2007; Vaculík, 2010)

Podle autorů Thornton a Rupp (2006) je AC procedura, která se používá při řízení lidských zdrojů k ohodnocení uchazečů, kteří mají významné vlastnosti a dovednosti pro efektivitu podniku.

### 3.3.1 Historie AC

Mnoho lidí si myslí, že AC se využívá jen pár let, ale skutečnost je taková, že se tato metoda využívá více než čtyřicet let. Už jen některé principy, které AC využívá, se objevovaly v historii a různých legendách. AC se hodně využívalo i v armádě, a to jak pro rozvojovou, tak i výběrovou potřebu.

AC jako název pro tuto metodu poprvé použil psycholog z Ameriky H. A. Murray. Dále pak G. W. Allport vytvořil v roce 1937 přehled kategorií metod výzkumu osobnosti. Tato metoda se využívala nejdříve v USA, pak i v Evropě (především ve Velké Británii, Francii, Německu i zemích Beneluxu). Díky tomu, že se AC v zahraničí využívá už delší dobu, berou ji zaměstnanci jako běžnou záležitost a není pro ně tak stresující. V České republice se AC poprvé objevilo ve firmě Baťa, kdy se rozvíjela psychologie práce a organizace. Jelikož je tato metoda u nás spíše novější, lidé o ni mají zkreslené představy a stresuje je. Z toho důvodu mnoho podniků vyvíjí svá vlastní AC, kde je však riziko, že se už nebude opravdu jednat o AC jako takové (Hroník, 2002; Montag, 2002).

### 3.3.2 AC x DC

Assessment a Development Centra mají mnoho společných znaků, které jsou dané tím, že se Development Centra vytvořila z Assessment Center. Tyto dvě metody se neliší v technikách, ale především v účelu. O Development centru se dá hovořit, pokud se spolupracuje se zaměstnanci určitého podniku, u kterých chce zaměstnavatel nalézt rozvojové předpoklady. Společné znaky jsou především v hodnocení účastníků, které musí být co nejpřesnější. Obě metody kombinují velké množství metod tak, aby dosáhly svých cílů, a snaží se z písemných zpráv vytvořit doporučení pro další možný rozvoj zaměstnance (Woodruffe, 2000; Kyrianová, a kol., 2006). Rozdíly mezi Assessment Centre a Development Centre jsou zobrazeny níže v tabulce 2.

**Tabulka 2: Rozdíly mezi Assessment Centre a Development Centre**

	<b>Development Centre</b>	<b>Assessment Centre</b>
<b>Oblast využití</b>	DC zjišťuje rozvojové potřeby klíčových účastníků nebo nastavení individuálních rozvojových plánů.	AC se zaměřuje především na výběr zaměstnanců.
<b>Skupiny účastníků</b>	Účastníci DC jsou zaměstnanci podniku. Jsou to hlavně osoby, které jsou pro podnik důležité (manažeři, specialisté apod.)	Účastníci AC jsou jak externí, tak i interní kandidáti pro určitá pracovní místa.
<b>Výstupy</b>	Výstupy se specializují pro sestavení individuálních plánů rozvoje.	Výstupy pro AC posuzují pracovní způsobilosti pro danou pracovní pozici.
<b>Přístup</b>	DC firmy dokazuje, jak moc je pro ni zaměstnanec důležitý. Snaží se zaměstnance ještě více zdokonalit. Funguje zde dobře i zpětná vazba.	AC se snaží nalákat nové uchazeče, ale ověřuje i pracovní způsobilost. Nebývá zde zpětná vazba.
<b>Postoj účastníků</b>	U DC jsou zaměstnanci schopní se více otevřít a prozradí na sebe více informací.	Účastníci u AC chtějí uspět, a proto se snaží spolupracovat a ukázat se v nejlepším světle. Mají ale menší důvěru.

Zdroj: Kyrianová, Gruber (2006)



### 3.3.3 Výhody a nevýhody AC

Každá z metod ať je jakkoliv propracovaná má své výhody i nevýhody. U AC je to stejné, zde ale výhody převažují a určité nevýhody se mohou i zmírnit.

Výhody AC podle Kyrianové (2006) jsou především v tom, že během jednoho AC vybírá podnik z širokého množství kandidátů, tudíž ušetří čas. Další výhodou je ověření sociálních dovedností uchazečů. Zjistí se, jak se uchazeč chová, co o sobě říká, jak pracuje sám i v týmu lidí. Především toto všechno vidí budoucí nadřízený kandidáta, který pak ví, jestli dotyčného člověka chce nebo ne a sám se rozhodne, jestli to pro něj bude kvalitní podřízený.

S dalším hodnocením výhod AC přichází také Kocianová (2010). K výhodám AC přisuzuje navíc validitu, která je vyšší oproti jiným metodám. Samotná validita závisí na metodách, jejich ideální sestavě a samozřejmě správném provedení.

S názorem Kocianové souhlasí také Hroník (2002) a jako další výhody zmiňuje především flexibilitu, komplexnost a mnohostrannost hodnocení, kdy je principem více úhlů pohledů po určitou dobu. Jako jednou z výhod je i učení, jelikož se pozorovatelé mohou vyhnout chybám druhých, ale také si tím vytváří nové modely. Nebo zpětná vazba, která přímo ovlivňuje učení.

V souvislosti s nevýhodami uvádí časovou náročnost, ať už se jedná o přípravu účastníků – hodnotitelů, kteří mají za úkol komunikovat s kandidáty, a tím zařídít i jejich předvýběr nebo samotná celodenní účast na AC. Dále zmiňuje také finanční nákladnost, kvůli které si AC mohou dovolit spíše bohatší podniky s vyšší náborovou aktivitou. Další dvě nevýhody se týkají přenositelnosti výsledků do praxe. Jde o simulační riziko a riziko chabé výzvy. U Simulačního rizika hrozí, že kritéria pro pozorování a hodnocení chování nemusí být relevantní, jelikož ne všichni lidé dokáží odolat skupinovému tlaku a raději se přizpůsobí názoru ostatních. Při riziku chabé výzvy je možné, že bude kandidát dosahovat nižších výsledků než v realitě, protože pro něj úkoly AC nejsou dostatečně reálné. Tento problém je možné snížit díky psychodiagnostickému testu, který je schopný identifikovat osobnost, která špatně přijímá hru na „jako“ (Hroník, 2002; Dale, 2007).

## **3.4 Projektování a realizace AC**

### **3.4.1 Analýza pracovní pozice**

*„Analýza pracovních míst není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nich se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2011, str. 44)*

Aby byl podnik schopný vybrat správné kandidáty, je nutné dobře zanalyzovat pracovní pozice nebo pracovní role, které musí být detailně popsány, a tím by bylo možné charakterizovat přesné požadavky na osoby, které se o místo ucházejí. Popis a specifikace pracovního místa se samozřejmě liší, ale musí být podrobný, aby pracovník věděl, co se od něj očekává. Tato činnost je jedna ze základních kamenů personální práce v podniku. Pro AC je analýza pracovního místa důležitá, protože definuje informace o pozici a prostředí podniku a také k určení kompetencí, které jsou třeba znát pro výběr metod, pozorování a hodnocení účastníků a informování účastníků o výsledcích AC (Vaculík, 2010; Koubek, 2011).

Kocianová (2010) uvádí pár kritérií, které jsou důležité pro výběr metody analýzy pracovních míst, je to: účel, efektivnost, odbornost, čas a dosažitelnost zdrojů. Mezi metody analýzy se poté řadí metody rozboru postupu, což jsou grafy, diagramy nebo schémata. Další jsou metody časové analýzy pracovního postupu, které se snaží minimalizovat problémy, chyby a spotřebu času. Pro analýzu je možnost použít také rozhovory se stávajícími a bývalými pracovníky nebo pozorování pracovníků při práci.

### **3.4.2 Struktura AC**

Díky mnoha zkušenostem je možné doporučit posloupnost fází, díky nimž bude výběrová metoda AC úspěšná.

Podle Montaga (2002) jsou to následující fáze:

- Rozhodovací fáze, zda AC realizovat
- Přípravná fáze
- Realizační fáze
- Vyhodnocovací fáze
- Zpětná vazba účastníkům a

- Použití získaných údajů v praxi

Tyto fáze jsou dále detailně charakterizovány, aby bylo zřetelné, jak by měli personalisté postupovat. Je to jedno z mnoha členění, ale působí jako nejlépe logicky zorganizované.

### **Rozhodovací fáze**

V rozhodovací fázi je nutné, aby se podnik rozhodl, jestli bude AC realizovat nebo ne, jelikož je tato metoda velmi finančně i časově náročná. Každý podnik nebo personální společnost si může metodu AC upravit podle svého. Ne všechny metody, které se používají pro hodnocení lidí, obsahují všechny základní prvky AC. Důležité je si v této fázi zorganizovat, co chce podnik touto metodou zjišťovat, zda by nebylo výhodné použít levnější a jednodušší metodu (Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006; Vaculík, 2010).

Než se AC zrealizuje, je nutné znát, jaké pozice se obsazují, kolik má podnik volných pracovních míst a také je důležitá doba pracovního vztahu. Pokud podnik nemá své personální specialisty, je lepší se spojit s poradenskou nebo konzultantskou firmou, která má s metodou AC bohaté zkušenosti. Doba trvání AC záleží na stanovení si různých technik a cílů. Obvykle je to jeden den, ale někdy může trvat i dva dny nebo déle (Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006).

### **Přípravná fáze**

V této fázi je velmi důležité uvést popis a cíl projektu, kolik nových pracovníků podnik potřebuje, v jakém čase apod. Pokud se podnik rozhodl pro AC a ví přesně, jaké má požadavky na personalisty, je nutné začít s realizací.

Jestliže byl vybrán externí dodavatel, je nutné si zjistit profesní profil konzultanta, protože on bude spolupracovat s kandidáty. Důležité je dodržovat termíny a dohody a hlavně komunikaci, aby všichni znali všechny podmínky. V AC je nutná spolupráce jak s konzultanty nebo odbornými pracovníky, tak i s manažery, kteří jsou budoucí nadřízení nových pracovníků, protože přípravná fáze je jednou z nejdůležitějších. Aby byly splněné podmínky AC, je důležité se také věnovat mnohostrannosti technik, ale i různorodosti názorů hodnotitelů (Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006)

Pokud by se podnik chtěl zabývat organizací projektu, tak tu většinou zajišťuje zadavatel neboli personální oddělení, které má na starost zařídit termíny, zvaní kandidátů, prostory, ale také občerstvení, tím se snižují náklady na AC. Dodavatelská firma má pak

odpovědnost v zajišťování materiálů, různých podkladů pro modelové situace nebo týmové práce (Kyrianová, a kol., 2006).

Časová náročnost u AC byla již zmíněna, proto je důležité naplánovat celou realizaci AC. Týká se to především administrativy jako vystavení inzerátu, selekce životopisů nebo předvýběr kandidátů, což je také nejnáročnějším bodem přípravy, aby bylo reálné za krátkou dobu získat dostatečný počet uchazečů na nabízené pracovní místo.

**Tabulka 3: Odhad termínů na přípravu AC**

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

Zdroj: Kyrianová, a kol. (2006)

Celý tým se skládá z interních a externích pozorovatelů. U externích pozorovatelů je hlavní výhodou nezávislý pohled a větší zkušenosti. V případě interních pozorovatelů je vhodné sestavit tým z manažerů i personalistů – odborníků. U všech pozorovatelů je nutná týmová spolupráce, informovanost a rovnováha s mírou sdílení a vyjadřování emocí (Hroník, 1999; Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006).

V AC se setkávají lidé, kteří mají různé role a dají se rozdělit do dvou skupin, a to na kandidáty a hodnotitele. Kandidát je ten, který má zájem o nabízené místo a v AC je pozorováno jeho chování během všech aktivit. Dále je zde hodnotitel (pozorovatel), což je osoba, která hodnotí kandidáty a vyhodnocuje jejich výkony. Zde je možné rozlišit jak externí, tak interní pozorovatele. Hodnotitel by měl znát fungování a principy AC. Musí znát materiály, které se při výběru používají a věnovat pozornost také svým schopnostem pro pozorování, klasifikaci při hodnocení a vyvarovat se chybám jako je např.: haló efekt nebo efekt mírnosti<sup>1</sup> (British Psychological Society 2006; Kyrianová, a kol., 2006).

Kyrianová a Gruber (2006) uvádějí další role jako je moderátor, který má za úkol sdělovat účastníkům, co se bude dít během AC. Může to být i jeden z hodnotitelů, ale moderátor především zodpovídá za průběh AC a dodržování časového harmonogramu. Další osobou je manažer, který zadával požadavek pro výběr nového zaměstnance a má rozhodovací pravomoc, jelikož má právo si vybrat svého podřízeného.

### **Realizační fáze**

Díky realizační fázi se dá zjistit, zda všechny přípravy proběhly tak, jak měly. Tato fáze je většinou časově nejkratší, ale je organizačně nejnáročnější. Doba AC může být různě dlouhá (jednodenní i vícedenní), navíc se AC nemusí ani konat přímo v podniku, ale v jiných prostorách. Před samotnou realizací AC je důležité, aby si všichni účastníci řekli poslední detaily a vyhnuli se tak případným problémům. Na začátku je třeba kandidátům vysvětlit účel AC, seznámit je s harmonogramem a představit hodnotitele, ale také nechat prostor uchazečům, aby se představili a něco o sobě řekli. AC by mělo být uspořádáno tak, aby se střídaly jednotlivé aktivity (psychodiagnostické testování, týmová hra, případová studie, rozhovory apod.) a přestávky. Aktivity musí být promyšleně sestaveny tak, aby měli kandidáti sílu se účastnit celého AC, jelikož mohou být s narůstajícím časem unavení (Hroník, 2002; Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006; Kocianová, 2010).

### **Vyhodnocovací fáze**

Na konci AC se koná porada hodnotitelů, které se musí účastnit všichni, protože je důležité získat hodnocení od všech hodnotitelů na každého účastníka. Kandidáty můžeme hodnotit postupně nebo je vyhodnocovat po jednotlivých aktivitách. Kocianová (2010)

---

<sup>1</sup> Efekt mírnosti znamená, že hodnotitel má tendenci ke shovívavosti, má obavy, aby kandidátovi neublížil kvůli negativnímu hodnocení. Nechce rozhodovat o něčí budoucnosti.

doporučuje, aby hodnotitel sledoval najednou více než jednoho uchazeče. Je lepší, aby jeden uchazeč byl hodnocen alespoň pěti hodnotiteli. Podle shromážděných hodnocení se poté rozhodne, kdo z uchazečů vyhovuje nebo nevyhovuje požadavkům a bez odkladů se sepišou hodnotící zprávy. Závěrečné zprávy by měly být sepsány na každého uchazeče a měly by také obsahovat informace o celém AC. Personalisté musí vyhodnotit psychodiagnostiky, interpretace a pročíst všechna hodnocení ostatních hodnotitelů, proto sepsání jedné zprávy může trvat i tři hodiny. Závěrečné rozhodnutí záleží na nadřízeném, který chtěl pracovní pozici obsadit (Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006; Kocianová, 2010).

„Zde jsou varianty doporučení skupiny hodnotitelů:

- *doporučujeme ve shodě a bez výhrad;*
- *doporučujeme s určitými výhradami (znamená nejednoznačnou shodu mezi hodnotiteli nebo rozdílné výkony v jednotlivých situacích);*
- *doporučujeme jinam (uchazeč není vhodný pro danou pozici, ale má nesporné kvality, tudíž by nebylo dobré ho odmítat);*
- *nedoporučujeme“ (Kocianová, 2010)*

Když už se podnik rozhodne, které kandidáty vybere a které odmítne, je důležité jednat s nimi rychle, jelikož mohou mít pracovní nabídku u jiného podniku, a tudíž by o kandidáta mohli přijít. Ostatním kandidátům, které si podnik nevybral, je vhodné zaslat sdělení o výsledku (Kyrianová, a kol., 2006).

### **Zpětná vazba**

Podle Hroníka (2002) se vyhotoví závěrečná písemná zpráva, na základě které se po předchozí domluvě poskytne zpětná vazba účastníkům i nadřízenému. V souvislosti s AC se zpětná vazba nadřízenému poskytuje pouze v písemné podobě.

Doporučuje se, aby kandidáta o výsledcích informovala osoba, která se AC sama účastnila a zároveň byla zaměstnancem podniku, kam se kandidát hlásil. A to i v případě využití služeb externího dodavatele. Pokud byla použita psychodiagnostika, měl by výsledky hodnocení sdělit psycholog, který u AC byl. Zpětná vazba se poskytuje každému kandidátovi, který o ni stojí (Montag, 2002; Kyrianová, a kol., 2006; Vaculík, 2010).

### **Použití výsledků v praxi**

Po přijetí uchazeče na pracovní místo doporučuje Montag (2002) projít se zaměstnancem výsledky AC a rozebrat s ním osobně jeho silné a slabé stránky a zjistit, jaký má zájem se podílet na vlastním rozvoji. Nejlepším způsobem je uzavření písemné dohody např. plán osobního rozvoje nebo plán vzdělávání apod. Ideální je ujasnit si pevné body, zásady případné sankce za nedodržení, ale také odměnu, která bude zaměstnance motivovat (může být jak ve formě finanční, tak i účastí v týmovém projektu nebo zahraniční cestě apod.). Hodnocení je klíčovým výstupem pro další kariérní růst zaměstnanců (Stýblo, 2004).

### **3.5 Modelové situace**

AC je charakterizováno tím, že využívá mnoho druhů metod pro výběr nového pracovníka. Zahrnují se sem dotazníky, rozhovory, psychodiagnostické metody a také různé druhy modelových situací. Tyto modelové situace umožňují účastníkovi projevit jeho chování. Modelové situace jsou velmi užitečné, jelikož můžeme kandidáta vyzkoušet, jak by jednal v reálném světě v určitých situacích. (Vaculík, 2010).

Součástí modelových situací jsou úkoly, kterými se zabývá Bělohávek (2005). Zadávat úkoly není tak jednoduché a vyžaduje to mnoho dovedností. Jako příklad je vhodné uvést vcítění se do kandidáta, vidět věci jeho očima či odhadnutí jeho motivace. Jsou zde určité parametry, které by se měly dodržovat a používá se pro ně anglická zkratka SMART (S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovaný, R – reálný, T – termínovaný).

#### **3.5.1 Individuální prezentace**

Individuální prezentace má za úkol zjistit, jakým způsobem kandidát přemýšlí, jaký má charakter a jak se dokáže vyjadřovat a obhájit svůj názor. V praxi je možné se setkat s prezentací pouze před hodnotiteli nebo před všemi účastníky AC. Individuální prezentace ve většině případů zastupuje tři různé situace. Ideálním seskupením jsou situace hraní rolí, rozhovor a prezentace. Jindy se využívá případová studie nebo zkouška, která se týká schopností, znalostí či dovedností (Hroník, 2002; Montag, 2002; Vaculík, 2010).

#### **Prezentace**

Při prezentaci je důležité prodat „sama sebe“. Proto je tato dovednost vyžadovaná především na pozici obchodníka. Hodnotitelé se především zaměřují na to, jak účastník dokáže prezentovat svůj názor, zda umí zaujmout posluchače, jak srozumitelně podává

informace nebo odpoví na případné otázky. Pro prezentaci je charakteristické, že záleží na faktorech, jako je obsah tématu, role posuzovatelů, časová příprava na prezentaci či propojení dalších modelových situací (Hroník, 2002; Vaculík, 2010).

### **Řízený rozhovor**

Dle Montaga (2002) není řízený rozhovor přímou technikou AC, ale je jeho nezbytnou součástí, jelikož má doplnit údaje o účastníkovi, jako je jeho motivace, zájmy nebo postoje. Rozhovor se často koná až na závěr AC. Podle Hroníka (2002) se jedná o časově náročnou metodu, a tudíž by se měl rozhovor konat v jiný den, než je AC nebo v jeden den provést současně několik pohovorů, což je náročné na množství personalistů. Rozhovor musí být součástí výstupu z AC.

### **Hraní rolí**

Podle autorů se charakterizuje hraní rolí jako simulace rozhovorů na různá témata s různými komunikačními partnery, kteří obvykle hrají roli zákazníků, kolegů nebo podřízených. Můžou to být hodnotitelé nebo zaškolení figuranti. Hraní rolí pomáhá zjišťovat kompetence pro sledování komunikačních a vztahových schopností a dovedností. Hodnotí se umění naslouchat, operativní myšlení, schopnost motivovat, asertivita, emocionální stabilita, odpovědnost, svědomitost apod. Je možné namodelovat i nepříjemnou situaci jako jsou reklamace, odmítnutí či odpovědi na nepříjemné dotazy. Pokud má personalista za úkol obsadit obchodní pozici, snaží se namodelovat situaci na prodej netradičního produktu, aby měli všichni účastníci stejné podmínky (Hroník, 2002; Montag, 2002; Bělohávek, 2005; Vaculík, 2010).

### **Případová studie**

Montag (2002) popisuje případové studie jako individuální cvičení, kdy účastník dostane písemné zadání a má odpovědět na pár předem formulovaných otázek. Jde o hodnocení schopnosti strukturovat problém, stanovit si priority či umění pracovat s množstvím nepřehledných informací.

Cílem případové studie je posouzení tvrdých a měkkých dovedností. Zaměřuje se více na výsledek než na proces. Výstupem by měly být návrhy řešení a postupů, které mohou být prezentovány písemně nebo ústně (Hroník, 2002; Vaculík, 2010).



## **In basket**

„In basket“ je obvyklou modelovou situací. Tento druh cvičení je možné nazývat i jako „*třídění došlé pošty*“ dle Montaga (2002) nebo „*simulací administrativní práce*“ podle Vaculíka (2010). Podstatou tohoto cvičení je harmonogram řešení různých úkolů, které je třeba rozřadit podle naléhavosti a důležitosti. Účastník musí navrhnout způsob, jak budou úkoly řešeny, což zahrnuje také komunikační cestu, čas, kdo se toho úkolu bude účastnit a tento postup si obhájit. Tato modelová situace se podobá případové studii, ale liší se typem problémů. Součástí zadání je fiktivní nebo skutečná pozice, která obsahuje denní program, který musí kandidát pozměnit podle aktuálních úkolů. Člověk zde prokazuje schopnosti jako je třídění, analyzování a využití informací a zdrojů, formulace rozhodnutí či identifikaci priorit. Často se pracuje pod časovým tlakem a hodnotitelé mají možnost sledovat chování člověka ve stresové situaci (Montag, 2002; Vaculík, 2010).

## **Skupinové úlohy**

Cílem skupinových modelových úloh je sledování práce účastníků ve skupině. Často se jedná o uměle vytvořenou pracovní skupinu. Přirozené skupiny nejsou v praxi obvyklé, jelikož by se AC museli účastnit lidé, kteří spolu běžně pracují (Hroník, 2002).

U simulačních úloh se mohou setkat dvě extrémní skupiny, které se špatně hodnotí. Jedná se o skupinu, kde se snaží kandidát prosadit tak, až může být agresivní a vyvolává konflikt mezi týmem. Naopak se může sejít skupina, která se snaží dobře spolupracovat, ale hovoří potichu a drží se zpátky. V tomto případě toho není moc vidět a rysy některých kandidátů mohou zaniknout. Ideální je střední zlatá cesta (Kyrianová, a kol., 2006).

### **3.5.2 Psychodiagnostické metody**

Psychodiagnostické metody jsou formulovány pomocí testů. Jsou zde zahrnuty výkonové testy, které měří výkony a inteligenci, pak osobnostní dotazníky zabývající se pocity, zájmy a postoji uchazečů. Dále se také uvádějí projektivní testy, díky nimž je možné zjistit skutečné jednání v určitých situacích. Častým doplňkem tak bývá Lüscherův test – test volby barev, který umí zjistit motivaci účastníka. Jako poslední metodou je sociometrie, která poukazuje na sebepozorování. Psychodiagnostika je léta osvědčená metoda, která přináší efektivní zjištění výsledků. Tato metoda by měla být spíše pouze doplňkem AC, ale netvořit podstatu celého AC (Hroník, 2002; Montag, 2002).

## 4 Vlastní práce

Praktická část bakalářské práce zahrnuje informace, které byly získány na základě rozhovorů s personalisty v podniku XY, a. s. a také přímým pozorováním při účasti na výběrových řízeních, která byla prováděna metodou Assessment Centre. Informace o podniku byly zjištěny z veřejně dostupných zdrojů.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Základní údaje o podniku:

Obchodní firma: XY, a. s.

Sídlo: V Praze

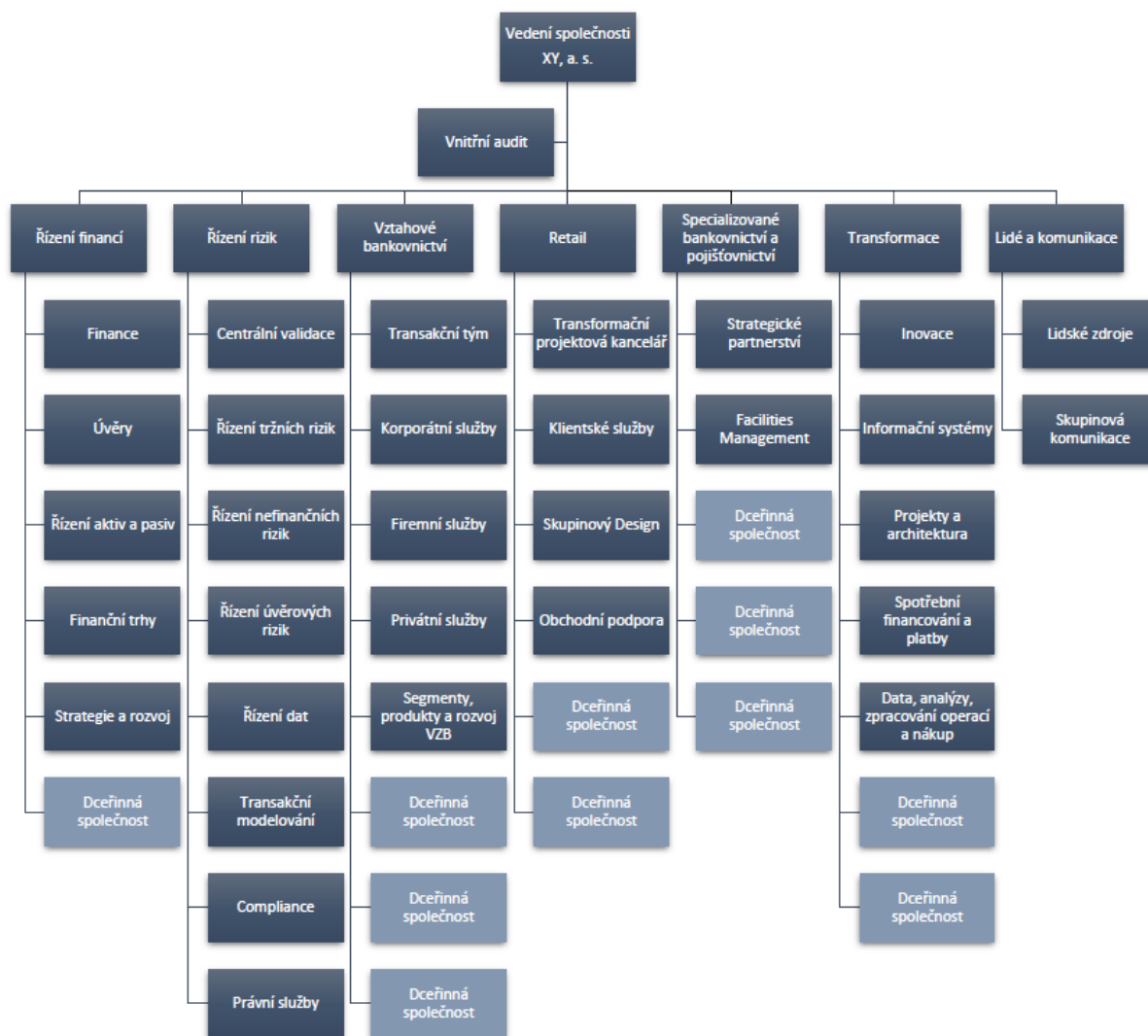
Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 5 855 000 040 (splaceno 100%)

Podnik XY, a. s. byl založen v roce 1964 jako finanční instituce, která poskytuje služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací na československém trhu. Podnik XY, a. s. poskytuje služby fyzickým osobám, ale také malým a středním podnikům i korporátním klientům. Do produktového portfolia patří především financování, které je spojeno s bydlením, pojistné produkty, penzijní fondy, správa aktiv, specializované služby (leasing a factoring) či služby, které souvisejí s obchodováním s akciemi na finančních trzích. Podnik XY, a. s. vlastní jiná společnost, která se zaměřuje na klienty v oblasti fyzických osob, malých a středních podniků a středně velkých korporací. Tato skupina působí v několika zemích EU. Na konci roku 2016 poskytovala své služby tato skupina více jak 10 milionů klientům na svých domácích trzích a zaměstnávala okolo 38 tisíc zaměstnanců (XY, a. s., 2016).

Zaměříme-li se na organizační strukturu podniku, zjistíme, že se orgány podniku XY, a. s. skládají z valné hromady, představenstva, dozorčí rady a výboru pro audit. Působnost a činnost orgánů je uvedena ve stanovách podniku, které schvaluje valná hromada. Složení představenstva a vrcholného vedení jsou identické. Oblasti jednotlivých útvarů jsou uvedeny v organizačně řídicí struktuře na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Organizační a řídicí struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle XY, a. s. (2017)

Finančními ukazateli v podniku XY, a. s., v České republice jsou především zaměstnanci. V podniku je zaměstnáváno přes 8 200 zaměstnanců, kteří se věnují obsluze klientů, kterých je 2,803 milionů. Klienti jsou obsluhováni na cca 287 obchodních místech. Zhodnotíme-li také klíčové ukazatele pro tento podnik, tak čistý zisk se pohybuje okolo 15 mld. Kč, objem úvěrů činí 618 mld. Kč a objem vkladů 752 mld. Kč. Všechny tyto údaje byly zveřejněny a zpracovány k 31.12.2016. Tento podnik je jedním z největších poskytovatelů finančních služeb v České republice, který nabízí široké služby v oblasti hypoték, stavebního spoření, leasingu či privátního bankovníctví. Využívá dlouhodobý vývoj portfolia aktivit, díky kterým má různý podíl na trhu. Hlavním z cílů podniku je mít vysokou a udržitelnou výkonnost. Snaží se řídit a co nejlépe rozložit všechny klíčové

zdroje jako je lidský kapitál, kapitál a investice do IT rozvoje. Důležitým bodem podniku je také úprava služeb a produktů tím způsobem, aby to nejvíce vyhovovalo hlavně klientům, ale také aby se díky svému přizpůsobení klientovi udržel podnik na trhu finančních služeb.

## 4.2 Průběh výběrového řízení

Pokud je zapotřebí získat nového člena do týmu, je důležité situaci řešit co nejdříve. Manažer zadá poptávku na oddělení nábory. Personalista reaguje na požadavek manažera, aby věděl, jak přesně vydefinovat pozici a strategii nábory. Důležitými informacemi pro personalistu je kvalifikace či termín nástupu. V dalším kroku vypíše personalista výběrové řízení a vyhledává aktivně kandidáty buď pomocí sociálních sítí jako je LinkedIn.cz, jobs.cz či facebook.com nebo prostřednictvím tištěné inzerce, kdy bývá inzerát zveřejněn na pobočkách nebo v regionálním tisku. Další možností vyhledávání nových pracovníků je také „Mystery shopping“, kdy personalista cíleně oslovuje kvalitní obchodníky. Kandidáti se mohou hlásit z vnějšího okolí přímo na stránkách podniku nebo jiného portálu, kde byla pozice uveřejněna. Každá pozice je inzerována také interně a na některé pozice se upozorňuje prostřednictvím pracovního e-mailu. Zaměstnanci podniku se hlásí na otevřené pozice, ale přes vnitřní výběrové řízení. U zaměstnanců má podnik větší jistotu, že uchazeč neodejde ve zkušební době, ale je to spíše známka toho, že chce zaměstnanec kariérně růst nebo mu více vyhovuje lokalita pracoviště. V tomto podniku je fluktuace na jiná pracovní místa častá. Podnik umožňuje různými programy svým zaměstnancům, aby se rozvíjeli v jiných oblastech a mohli si vyzkoušet pracovat také na jiných odděleních. Je nutné podotknout, že se personalisté chovají ke všem uchazečům stejně. Dále se v podniku propaguje referenční program, který funguje tak, že pokud někdo ze zaměstnanců doporučí nového člověka, dostane za to finanční odměnu. Podnik podporuje také nábor juniorních kandidátů z oblasti studentů, kteří jsou čerstvými absolventy nebo stále studují. Podnik spolupracuje se středními i vysokými školami a účastní se také na pracovních veletrzích, které jsou zaměřené na absolventy, popřípadě pořádají na školách různé prezentace. Podnik nedávno také otevřel program *studuj a pracuj*, kdy mohou studenti získat praxi a je možné po ukončení školy do podniku nastoupit.

Pracovní pozice bývá zveřejněna na čtrnáct dní (v dnešní době i déle, kvůli nízkému počtu uchazečů), kdy mají uchazeči možnost zaslat své životopisy a motivační dopisy.

Personalista vybere uchazeče, kteří splňují požadavky na pracovní pozici a zašle je manažerovi. Ten schválí ty, se kterými se chce setkat osobně. Než je uchazeč pozván na osobní výběrové řízení, udělá personalista předvýběrové řízení pomocí telefonického pohovoru. Vybraným kandidátům jsou zaslány pomocí e-mailu pozvánky se základními informacemi, jako je doba pohovoru, místo, čas konání a kontaktní osoba. Při výběrovém řízení se ctí pravidlo čtyř očí, to znamená, že u výběrového řízení je vždy personalista a manažer. Někdy se může setkat více účastníků, v závislosti na dané pracovní pozici. Dříve byli součástí AC také mikroregionální ředitelé, dnes jsou spíše zvaní jen při výběrovém řízení na řídicí funkci či ke specializovaným pozicím. Samotné AC také už netrvá celý den, ale pouze hodinu. S tím rozdílem, že se uchazeč jde jeden den podívat na pobočku, aby zjistil, co je náplní práce, jak pobočka funguje a také se seznámil s možným budoucím týmem. Často chtějí ředitelé pobočky nebo útvaru vědět od svých stálých zaměstnanců, jaký mají názor na kandidáta.

### **4.3 Postup při realizaci Assessment Centre**

Tento podnik provádí výběrové řízení pomocí pohovoru nebo AC. AC se používá hlavně na obchodní, specializované a řídicí pozice, kde může použít všechny potřebné metody, které AC zahrnuje. Podnik má možnost testovat kandidáty např. testem, který může mít početní charakter nebo musí uchazeč vypracovat úkoly v excelovské tabulce. Díky modelovým situacím jsou personalisté schopni ohodnotit kandidáty, zda se na pracovní pozici hodí a zda mají potřebné znalosti.

#### **4.3.1 Přípravná fáze**

Každá pracovní pozice má své specifické požadavky, proto se musí manažer i personalista připravit, aby věděli, na co se musí zaměřit při testování uchazeče. Před samotným AC je nutné udělat telefonický pohovor. Pracovník z personálního oddělení se ptá uchazeče na tři otázky, které se týkají představy o náplni práce, proč se uchazeč hlásí na tuto pozici a jaké je jeho finanční očekávání (stačí rozpětí). Tento proces je důležitý. Personalista zkoumá komunikační schopnosti uchazeče, jaká je jeho motivace a jak umí reagovat. Dříve se telefonovalo např. deseti vybraným uchazečům a pozvalo se jich sedm. Dnes se zve skoro každý uchazeč na osobní pohovor. Před konáním AC je důležité také zarezervovat místnost, ve které se bude výběrové řízení konat, připravit občerstvení

a potřebné materiály – testy, dokumenty, modelové situace a životopisy. Materiály musí být připravené jak pro manažery, tak pro kandidáty.

### **4.3.2 Realizační fáze**

Dnešní průběh AC je trochu pozměněn. Ještě v minulém roce se provádělo výběrové řízení prostřednictvím AC s účastí více kandidátů, ale dnes se ekonomice daří a díky malé nezaměstnanosti je méně lidí, kteří se ucházejí o pracovní pozice, a proto se přešlo na výběrová řízení pro jednotlivce. Tudíž odpadly skupinové úkoly, které jsou součástí AC. U skupinových úloh dříve personalisté sledovali, jak uchazeči naslouchají ostatním, jestli přijímají názory druhých a zda spolupracují. Hodnotili hlavně aktivitu, kde se mohli setkat s jedinci, kteří byli přehnaně aktivní, mluvili za všechny apod. nebo s jedinci, kteří byli naopak spíše introverti a jejich zapojení bylo pasivní. Proto je důležité chovat se vyrovnaně a přirozeně. Je lepší vyhnout se tomu, aby se člověk choval extrémně aktivně nebo pasivně. Nicméně se stále využívají ostatní metody, které AC představuje. Jsou to pohovory, testy, modelové situace i případové studie.

Jak již bylo uvedeno, pohovoru se účastní kandidát, manažer a personalista, který má na starost celou realizaci AC. Personalista pracuje s atmosférou AC – má za úkol kandidáta uvítat, představit mu sebe a své kolegy a nabídnout občerstvení. Dále je důležité vysvětlit zúčastněným průběh setkání, nastínění struktury a časové dotace. Struktura se drží postupných bodů, které se týkají představení kandidáta, představení pozice, modelové situace a doplňující otázky a informace.

#### **Představení kandidáta**

Personalista dá prostor kandidátovi k sebezprezentaci. Zadání pro kandidátovo představení zní: *„Představte si, že jste zkušený pracovník personální agentury a snažíte se obsadit obchodní pozici. Máte vybraného kandidáta a chcete jej prezentovat manažerům, kam se uchazeč hlásí. Manažer obdržel životopis kandidáta a vy ho chcete přesvědčit o vhodnosti tohoto člověka. Za osobu kandidáta si dosadte sebe a představte se tak ve 3. osobě. Snažte se popsat tak, abyste zaujali manažery.“*

Na představení má kandidát 5 minut. Personalista se může doptat na otázky, které ho napadly při pročtení životopisu, a podporuje kandidáta v hovoru, ale také ho vrací k jádru věci. Personalista se může ptát na slabé a silné stránky nebo co dělá kandidát ve své souvislé práci, popřípadě jaké měl úspěchy, co uchazeče bavilo nebo nebavilo na předešlé

pracovní pozici a co ho láká na této nabídce. Personalista si musí dát pozor na diskriminační otázky. Smí se ptát pouze na to, co souvisí s uzavřením pracovní smlouvy, vzděláním a prací samotnou. Mezi diskriminační otázky patří například otázky týkající se soukromí, národnosti, rasového či etnického původu, politických postojů, zdravotní stav apod. Mohou to být i neškodné otázky typu: Angažujete se v nějakých společenských organizacích? Máte děti? Máte rodinu? Zajdete rád s kolegy na skleničku? Těmto otázkám je lepší se vyhnout, protože pokud má kandidát podezření na diskriminaci, tak se může obrátit na Státní úřad inspekce práce a pokud se diskriminace potvrdí, hrozí zaměstnavateli pokuta až ve výši 1 000 000 Kč.

V tabulce jsou znázorněné otázky, které může personalista položit a vysvětlení, co těmito otázkami může sledovat:

**Tabulka 4: Význam otázek personalistů**

<b>Co otázkou personalista sleduje:</b>	<b>Kladená otázka:</b>
Mapování potřebných dovedností a schopností (ve vztahu k pozici)	Jaký byl důvod změny Vaší pozice? Jaký byla Vaše náplň práce na pozici? Jaké relevantní zkušenosti máte?
Zájem o výkon	Jak se Vám dařilo naplnit požadavky pozice? Jak jste si vedl/a ve srovnání s kolegy? Co Vám šlo a co bylo naopak nejtěžší?
Motivace a ambice	Co Vás motivuje k lepším výkonům? Proč chcete pracovat v naší společnosti? Jak si představujete svůj kariérní růst?
Sledování přípravy	Co víte o naší společnosti?
Stresová odolnost	Co Vás vyvede z míry? Co je pro Vás nejnáročnější na práci?
Mapování sebereflexe	Co by o Vás řekli Vaši kolegové/nadřízený? Jaké jsou vaše slabé a silné stránky?

Zdroj: Vlastní zpracování

## Obchodní rozhovor

Zadání k obchodnímu rozhovoru pro kandidáta: *„Nyní přejdeme na telefonický kontakt a obchodní rozhovor mezi zákazníkem a Vámi v roli obchodníka. Rozhovor se odehrává v agentuře na zážitky. Máte 10 minut na přípravu.“*

*„Obchodník je v situaci, kdy nastoupil do nové práce jako prodejce do agentury, která se zabývá prodejem „zážitků na míru“. Agentura má dlouholetou tradici a vybudované jméno, ale konkurence na trhu je velká. Úkolem obchodníka je aktivní prodej na pobočce a plnění měsíčního prodeje, z něhož má obchodník provize. Předchůdce prodejce tolik nedbal na vyřizování e-mailů a teď je na novém obchodníkovi, aby zavolal klientovi, který posílal dotaz na zážitek již před měsícem. Cílem je sjednat s klientem schůzku a prodat jeden ze zážitků. K modelové situaci je přístupný katalog, kde jsou parametry zážitků, které nelze měnit.“*

Při telefonickém rozhovoru se snaží personalista vytvořit stupně odmítnutí, s kterými se prodejce v běžném životě setkává. První stupeň odmítnutí přichází, když hraje personalista našťvaného klienta, protože se mu z agentury neozvali měsíc, snaží se o nátlak. Druhý stupeň odmítnutí je, když kandidát zjistí, že má klient nabídku od konkurenční firmy a musí se na ni zeptat. Důležitým bodem je také reference, jestli je kandidát schopen rychle reagovat. Může například zmínit, že na lázeňském pobytu, který firma nabízí, byla známá osobnost. Ale musí si dát pozor, aby neřekl tajné informace, což by působilo, že firma není solidní. Pokud to má kandidát nějakým způsobem ošetřený, například že je tato informace zveřejněna na webových stránkách firmy, tak tuto referenci může použít, ale musí si to tímto způsobem obhájit.

Modelovou situací se zjišťuje, zda se uchazeč umí ptát na potřeby klientů, jestli má o klienta zájem, zda umí komunikovat nebo jestli dokáže navázat dlouhodobou spolupráci, která je velmi důležitá. Personalista se zaměřuje hlavně na to, jestli je kandidát srozumitelný v komunikaci, jakou vytváří atmosféru pro klienta, jaké klade otázky, jak je citlivý vůči potřebám klienta, jak dokáže ustát tlak a využít asertivitu nebo zda vede rozhovor strukturovaně. Po modelové situaci se personalista zeptá kandidáta, jaký byl jeho záměr. Co si stanovil za cíl pro jednání, jakou známkou by se ohodnotil za svůj výkon, proč a co by udělal příště, jaké by byly jeho následné kroky.



V dalším kroku následuje matematický příklad na procenta, aby se zjistilo, jaké má uchazeč logické myšlení. Na závěr se personalista ještě zeptá na doplňující otázky. Může se ptát na motivaci, jak si představuje práci na pobočce nebo jaký byl důvod změny kandidátovy pozice. Důležitými otázkami je také termín nástupu a platové očekávání. Na konci výběrového řízení má kandidát prostor na své vlastní otázky. K výběrovému řízení je důležité si připravit materiály jako je žádost o vyžádání referencí a čestné prohlášení. Oba tyto dokumenty jsou obsaženy v přílohách č. 2 a č. 3.

### **4.3.3 Vyhodnocovací fáze**

Pro vyhodnocení výkonu kandidáta se všichni účastní hodnotitelské diskuse. Hodnocení se provádí po každém kandidátovi. V tomto podniku se nepoužívají hodnotitelské škály (toto používaly externí firmy). Hodnotí se především obchodní profil kandidáta. Personalisté se zaměřují na náznaky obchodního potenciálu, jestli se kandidát nevzdává, jakou má energii a také na jeho kompetence. Pak následuje porovnání všech kandidátů. Pracovní nabídku vždy nabídne personalista, který měl výběrové řízení na starost.

## **4.4 Přehled výsledků osobního rozhovoru**

Na základě rozhovoru s personalistkou v podniku a přímého pozorování výběrového řízení byly zjištěny informace o průběhu AC, které jsou charakterizovány v předešlé kapitole. Za účelem získání podrobnějších informací o výběrovém řízení byl proveden standardizovaný osobní rozhovor se zaměstnankyní personálního oddělení. Otázky pro osobní rozhovor jsou přiložené v příloze č. 1.

*„Při rozhovoru bylo zjištěno, že každý personalista si zodpovídá za svou oblast. Podnik má celkem 12 personalistů, kteří se zabývají především náborem na pozice do pobočkové sítě. Například jeden pracovník z personálního oddělení má na starosti obchodní pozice, jiný se může zabývat náborem zaměstnanců, kteří se specializují na informační technologie. Za nábor také zodpovídá manažer, protože on má poslední slovo, koho podnik nakonec přijme. Personalista má pouze poradní hlas.“*

Délka AC záleží na pracovní pozici. *„Pokud se jedná o obchodní pozici, tak dnes trvá AC přibližně jednu hodinu. U specialistů a vedoucích pracovníků, trvá výběrové řízení 1,5 hodiny. U těchto pozic bývá modelovou situací rozbor portfolia, kdy musí uchazeči pracovat s klientskými daty. Manažeři jsou zvaní na dvě kola výběrového řízení. Výběrová*

*řízení se konají vždy na centrále podniku. Dříve se rezervovaly dvě místnosti. V jedné místnosti dostali kandidáti zadanou práci např. psychologické testy a druhá místnost byla pro personalisty, kteří vedli individuální pohovory.“*

*Podle rozhovoru s personalistkou má AC řadu výhod, „například možnost obměňovat AC pro různé pozice, navodit situace z praxe, možnost posouzení intelektuální úrovně, rozpoznání sociální angažovanosti a získání komplexní informace o uchazeči. Jsou zde i nevýhody, a to rozdílné hodnocení hodnotitelského týmu, ekonomická náročnost a někdy i časová náročnost.“ AC má podle personalistky rozhodně smysl, protože jen z pohovoru toho o kandidátovi moc nezjistí. „Nejlépe personalista pozná uchazeče při modelové situaci, kdy vidí, jak umí reagovat např. na vyhrocené situace.“*

*„Důležitou otázkou je také jak vybrat správného uchazeče. Personalistka se zaměřuje především na modelové situace, kdy kandidát musí umět navázat obchodní vztah s klientem a musí se umět ptát na potřeby klienta. Vhodný uchazeč musí mít tedy obchodní potenciál, a to je to nejdůležitější. Samozřejmě je také důležité, aby se uchazeč uměl orientovat na výsledky, působil důvěryhodně, byl ochotný a nápomocný klientům a měl schopnost pracovat v týmu.“*

## 5 Zhodnocení výsledku a doporučení

### 5.1 Zhodnocení

Na základě přímého pozorování a standardizovaného rozhovoru se zaměstnankyní personálního oddělení je možné zhodnotit výběrovou metodu Assessment Centre. Zhodnocení se týká převážně struktury celého výběrového řízení, jelikož si podnik poupravil strukturu metody AC podle současné situace, kdy je málo uchazečů a hodně pracovních míst. Uchazeči si mohou dnes své pracovní místo vybírat, a proto by měly podniky umět také zapůsobit, aby pro sebe získaly nové a schopné zaměstnance, popřípadě je také zapotřebí si své zaměstnance udržet, aby neodešli ke konkurenci za lepší pracovní nabídkou.

Z přímého pozorování je patrné, že struktura AC je pro většinu uchazečů vyhovující, avšak najdou se i tací, kterým tato výběrová metoda nevyhovuje. Ne každý člověk se umí vžít do hraní rolí, a to především v situacích, s kterými nemá uchazeč předešlé zkušenosti, kdy často musí umět improvizovat, jelikož ve většině případů nemá k dispozici úplné údaje. V průběhu výběrového řízení na sebe jednotlivé situace racionálně navazovaly a komunikace mezi účastníky byla bezproblémová. Z časového hlediska bylo vše dodržováno podle plánů.

Z praktického hlediska se tato metoda dá hodnotit převážně pozitivně, protože je uchazeč podroben mnoha metodám, díky kterým mohou personalisté pozorovat chování a schopnosti uchazeče v různých situacích a dokáží tak lépe ohodnotit jeho výkon. Paní personalistka má s metodou AC dlouholeté zkušenosti v podniku XY, a. s. a sama ji hodnotí jako přínosnou, jelikož z pouhého rozhovoru nemůže poznat dobrého obchodníka, který se na pozici hodí. Zaměříme-li se ale na srovnání praktického využití a literatury, není možné mluvit přímo o metodě Assessment Centre, tak jak ji popisuje literatura, jelikož zde chybí týmová spolupráce, což je jednou z hlavních charakteristik této metody. Díky týmovým úkolům mohou personalisté porovnávat chování uchazečů mezi sebou a dopředu i tak odhadnout, zda uchazeč zapadne do kolektivu. Samozřejmě to má i tu nevýhodu, že lidé, kteří se setkají na výběrovém řízení, si nemusejí vyhovovat. Po každém absolvování AC může uchazeč zažádat o zpětnou vazbu, díky které zjistí, v čem si vedl dobře a na čem je potřeba zapracovat, aby úspěšně prošel dalším výběrovým řízením.

## 5.2 Doporučení

### Sloučení jednotlivých pohovorů

Jak již bylo uvedeno, podnik začal praktikovat tzv. individuální Assessment Centre, protože se v současné době hlásí málo uchazečů. Při pozorování průběhu celého dne bylo možné dojít k názoru, že tato jednotlivá AC by se mohla sloučit, protože přišlo za jeden den hodně kandidátů. Bylo by možné zorganizovat, aby v jeden určitý den, každý týden nebo jednou za čtrnáct dnů bylo realizováno obchodní AC, protože u obchodních pozic je vysoká fluktuace. Výběrová řízení na specializované pozice by byla méně častá, popřípadě by se setrvalo u individuálních AC, jak je tomu teď. Personalisté by měli tak i více času na přípravu a jiné důležité pracovní činnosti. Vyřešil by se i tím problém s týmovými úkoly, jelikož by v jeden den přišlo více uchazečů.

Na základě tohoto doporučení byla provedena kalkulace nákladů na jednotlivá výběrová řízení na současné AC a na hromadná AC tak, jak doporučuje autorka práce. Kalkulace nákladů na jednotlivá AC vychází celkově na 2 109,5 Kč na jedno výběrové řízení za předpokladu, že jedno výběrové řízení trvá 1 hodinu, na toto výběrové řízení je pozván 1 uchazeč a účastní se ho 2 personalisté a 1 manažer. Na jednotlivých AC se nekoná týmový úkol a za den přijdou 3 uchazeči. Podrobnější odhadovaná kalkulace je v příloze č. 4. Hromadná AC vychází celkem na 4 791 Kč za jedno výběrové řízení. Zde jsou předpoklady takové, že jedno AC je dlouhé 2,5 hodiny, jsou pozvaní 3 uchazeči a účastní se ho 3 personalisté a 1 manažer. Zde je hlavním rozdílem to, že se do hromadného AC může zařadit také týmový úkol, díky většímu počtu uchazečů. Celková kalkulace nákladů na hromadné AC je v příloze č. 5. Pokud by se jednotlivá výběrová řízení konala dvakrát týdně a přišlo 6 uchazečů, vyházela by tato AC celkem na 12 657 Kč. Na druhou stranu, předpokládají-li se stejná kritéria, celkem by hromadná AC stála 9 582 Kč. Z kalkulace nákladů je patrné, že hromadná AC by byla pro podnik o 3 075 Kč levnější a efektivnější než jednotlivá AC, navíc by mohl využít i možnosti zapojení do výběrového řízení týmové úkoly.

Po rozhovoru s paní personalistkou by bylo toto řešení ideální, jelikož sama potvrdila, že už při týmových úkolech věděli, kdo z uchazečů postoupí do dalšího kola. Pokud ve výběrovém řízení nejsou zahrnuty týmové úkoly, personalisté nemají možnost poznat chování účastníků ve skupině, zda jsou komunikativní mezi cizími lidmi a jak se k sobě chovají nebo jestli jsou týmoví hráči, což je pro obchodní pozice velmi důležité.

## **Materiály pro AC**

Dalším doporučením na zlepšení je obnova materiálů, především materiály k modelovým situacím. Tato skutečnost byla zjištěna z rozhovorů s manažery a některými zaměstnanci, kteří na pobočkách pracují už delší dobu. Změnu by uvítali především manažeři, jelikož se materiály na modelové situace používají už dlouho a nemění se.

K těmto materiálům by bylo vhodné také zavést psychologický dotazník, který může pomoci k rozhodnutí o přijetí uchazeče, popřípadě doporučit manažerovi, jak se k budoucímu zaměstnanci chovat. Je důležité, aby manažer věděl, jestli kandidát umí snášet dobře kritiku nebo s ním musí jednat více opatrně. Zda uchazeč umí dotahovat svou práci do konce. Případně, jak moc si umí stát za svým názorem, ale zároveň respektovat ostatní, jak se snaží zvažovat různé alternativy, které budou prospěšné pro celý tým, a jak přistupuje k problémům. Psychologický dotazník by se mohl vyplňovat elektronicky, díky tomu by bylo i jednodušší vyhodnocení. Podnik si najímá svého psychologa a za předpokladu, že podnik ušetří prostředky z hromadného AC (přibližně 3 075 Kč), mohl by z nich zaplatit psychologa, který s kandidáty provede psychologický dotazník a poté přednese výsledky personalistům. Běžná taxa za psychologa je okolo 400 Kč za hodinu. V našem případě, kdy uvažujeme 3 hodinové výběrové řízení jsou náklady na psychologa 1 200 Kč.

## **Místo konání AC**

Za předpokladu, že podnik přednostně uvažuje o individuálním AC, by měl zvážit, zda pro něj není výhodnější změnit místo konání výběrového řízení. V takovém případě se personalisté účastní výběrového řízení na pobočce potenciálního pracoviště uchazeče. Tím by se významně ulehčila práce i čas manažerům, kteří by již nemuseli na každý pohovor navštěvovat centrálu. Ušetřený čas mohou věnovat významnějším aktivitám, například výpomoci svým zaměstnancům při obsluze klientů či obchodním transakcím. Dokonce i pro kandidáta je to prospěšnější volba. Může si prohlédnout případné budoucí pracoviště a seznámit se s budoucími kolegy. Toto řešení by bylo individuální a založeno na předchozí vzájemné domluvě.

## **Kompetenční tabulky**

Jedním z posledních doporučení jsou kompetenční tabulky neboli hodnotící škály, které jsou výhodné zejména z hlediska přehlednosti hodnocení a k porovnání mezi jednotlivými uchazeči. V tomto podniku je využívá především externí podnik, který se výběrových řízení neúčastní často. V kompetenčních tabulkách se hodnotí především týmová spolupráce, analytické a logické myšlení, komunikační a prezentační dovednosti, zvládání zátěže, organizační schopnosti a orientace na zákazníka. Podnik by mohl mít přizpůsobené hodnotící škály ke každé pozici, kde by bylo přesně definováno, co je pro pozici důležité a co je danou kompetencí charakterizováno. Při závěrečném hodnocení by měli personalisté nejen ucelený přehled o kandidátech, ale také by na základě jejich výsledků mohli zaměstnance vést k dalšímu rozvoji. Pro obchodní pozice byly navrženy hodnotící formuláře, které by mohli personalisté využít při hodnocení kandidátů. Formuláře jsou k dispozici k nahlédnutí v příloze č. 6. Jsou rozdělené pro hodnocení při představení kandidátů, dále byla navržena tabulka pro modelové situace a také pro skupinové úkoly.

## 6 Závěr

Výběr a získání kvalitního pracovníka je jednou z nejdůležitějších činností, které má personalista ve své náplni práce. Tento proces musí být vykonán kvalitně a efektivně, proto je důležité zvolit vhodnou výběrovou metodu. Důležitým a rozhodujícím prvkem, při hledání vhodného pracovníka je také důkladná analýza pracovní pozice. Pokud personalista nezná charakteristiku pracovní pozice, nemůže najít relevantního zaměstnance. Avšak aktuální ekonomická situace na trhu práce není snadná, jelikož je málo uchazečů, kteří mají vyšší nároky a jsou si vědomi toho, že si mohou vybírat z více nabídek. Podniky v dnešní době hledají dlouho a je třeba inzerované nabídky propagovat na všech dostupných místech. Podniky se začaly i více zabývat absolventy, tedy uchazeči bez zkušeností nebo s krátkodobou praxí, kteří dříve měli problém najít na trhu práce uplatnění.

Metoda Assessment Centre (AC), nachází v současné době větší uplatnění, než tomu bylo před pár lety. Je to dáno i tím, že má velmi dobrou validitu, což umožňuje kvalitní výběr zaměstnance. Pomocí této metody je možné zjistit schopnosti a dovednosti uchazeče, což v klasickém pohovoru není jednoduché. Výběrového řízení se účastní více hodnotitelů, a to může částečně zabránit výskytu chyb, jako jsou haló efekt či efekt mírnosti, kdy hodnotitel nechce posuzovat uchazeče negativně. Každý z hodnotitelů řekne svůj názor a na základě celkového vyhodnocení se vybere vhodný kandidát.

V bakalářské práci, byl na základě analýzy z přímého pozorování detailně popsán celý průběh výběrového řízení AC. Prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s personalistkou byly zjištěny další podrobnější informace pro ucelenější přehled průběhu výběrového řízení. Dále byl věnován prostor porovnání mezi AC ve vybraném podniku a výběrovém řízením dle odborné literatury.

Předložené návrhy na zlepšení metody AC jsou založené na základě výsledků z přímého pozorování a osobních rozhovorů. Prvním návrhem je sloučení jednotlivých pohovorů do jednoho hromadného AC. Vzhledem k provedené kalkulaci nákladů by bylo toto řešení relevantní, jelikož by podnik mohl ušetřit peníze a výběrové řízení by bylo i efektivnější díky začlenění týmových úkolů. Dalším doporučením byla obměna materiálů a přidání psychologických dotazníků, které by mohl s kandidáty vykonávat psycholog, najímán podnikem. Podnik najímá psychologa i v současné době, aby byl k dispozici všem

svým zaměstnancům, kteří mají zájem o odbornou pomoc. Dalším možným návrhem byla změna místa výběrového řízení, a to konkrétně na určitou pobočku, ale jen v tom případě, pokud by podnik chtěl zůstat u individuálních AC a na základě předešlé domluvy s manažerem a personalistou. Pro manažery je důležité, aby byli na pobočkách co nejčastěji, vzhledem k plnění plánů a také podpoře svých zaměstnanců. Každá pobočka má zasedací místnost, ve které by se výběrové řízení mohlo konat. Toto řešení by bylo také ideální vzhledem k tomu, že by si uchazeč mohl prohlédnout budoucí pracoviště. Posledním návrhem je vypracování kompetenčních tabulek, které by usnadnily práci personalistům při závěrečném hodnocení v porovnání mezi jednotlivými uchazeči. Při závěrečném hodnocení by měli personalisté nejen ucelený přehled o kandidátech, ale také by na základě jejich výsledků mohli zaměstnance vést k dalšímu rozvoji.

Navzdory všem doporučením je třeba poznamenat, že průběh výběrového řízení v podniku XY, a. s. je velmi dobře a kvalitně veden a zaměstnanci podniku se snaží svou práci vykonávat na nejvyšší úrovni.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- BLÁHA, Jiří, Matejčić ALEŠ a Kaňáková ZDENĚKA. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. 1. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. Praha: ČZU v Praze, 138 s. ISBN 978-80-213-695-0.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. Praha: LINDE, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

- KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC vyber si tým*. 1. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. 1. Praha: HZ systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- MONTAG, Petr. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. Praha: PRAGOEDUCA, 2002. ISBN 80-7310-004-5.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. Praha: VOX, 2004. 72 s. ISBN 80-86324-43-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- THORNTON III., George C. a Deborah E. RUPP. *Assessment Centers In Human Resource Management: Strategies For Prediction, Diagnosis and Development*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0-8058-5125-9.
- VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 11. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
- WOODRUFFE, Charles. *Development and Assessment Centres: Identifying and Assessing Competence*. 3 rd ed. London: CIPD, 2000. 294 s. ISBN 0-85292-852-1.

## **7.2 Internetové zdroje**

- British Psychological Society: Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres: Best Practice Guidelines. [online]. 2006. [cit. 2017-08-24]. Dostupné z: <http://www.psychtesting.org.uk/the-ptc/guidelinesandinformation.cfm>.
- Charakteristika podniku XY, a. s. [online]. 2016 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.xy.cz/portal/o-xy/o-xy-a-kbc/o-xy-a-skupine>.

## 8 Přílohy

PŘÍLOHA 1: STANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR.....	I
PŘÍLOHA 2: ŽÁDOST O VYŽÁDÁNÍ REFERENCÍ .....	II
PŘÍLOHA 3: POUČENÍ ÚČASTNÍKA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ .....	III
PŘÍLOHA 4: KALKULACE NÁKLADŮ NA SOUČASNÉ JEDNOTLIVÉ AC V PODNIKU XY, A. S. ....	IV
PŘÍLOHA 5: KALKULACE NÁKLADŮ NA AC – PO ZMĚNĚ .....	V
PŘÍLOHA 6: HODNOTÍCÍ FORMULÁŘE .....	VI

## **Příloha 1: Standardizovaný rozhovor**

1. Jaký má průběh výběrové řízení?
2. Odkud získáváte nové zaměstnance?
3. Kdo zodpovídá za nábor zaměstnanců?
4. Jak hodnotíte program AC (délka konání, počet účastníků a místo konání)?
5. Jak hodnotíte využití AC v praxi? Jaké výhody a nevýhody přináší výběrové řízení metodou AC?
6. Jakým způsobem poznáte vhodného uchazeče?

## Příloha 2: Žádost o vyžádání referencí

### ŽÁDOST O VYŽÁDÁNÍ REFERENCÍ

Já, níže podepsaný/á ....., nar. ....,

výslovně požaduji po XY, a. s., aby si vyžádala reference o mé osobě jakožto o účastníkovi pracovněprávního vztahu, o mých výsledcích, kterých jsem v pracovních pozicích dosáhl/a, a to za účelem ověření údajů, které jsem XY, a. s. poskytl/a a též proto, abych XY, a. s. umožnil/a získat nestranný pohled na to, jak se v relevantních pracovních situacích chovám. Výslovně prohlašuji, že jsem byl/a upozorněna XY, a. s. na skutečnost, že poskytnutí těchto údajů je zcela dobrovolné a nemá žádný vliv na případné uzavření mého pracovního poměru s XY, a. s.

Žádám, aby se XY, a. s. obrátila se žádostí o poskytnutí referencí na tyto osoby:

jméno....., prac.pozice  
....., zaměstnavatel.....,  
kontakt.....

jméno....., prac.pozice  
....., zaměstnavatel.....,  
kontakt.....

Kontakt na zástupce HR posledního zaměstnavatele nebo osobu zajišťující tyto činnosti:

jméno....., prac.pozice  
....., zaměstnavatel.....,  
kontakt.....

Těmto osobám současně udílím souhlas a žádám je, aby uvedené reference v uvedeném rozsahu XY, a. s. poskytly. Souhlasím, aby tyto reference poskytly tomuto zaměstnanci XY, a. s.:

.....

V..... dne .....

.....

Za XY, a. s. převzal dne .....: .....

### **Příloha 3: Poučení účastníka výběrového řízení**

## **POUČENÍ ÚČASTNÍKA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ**

Vážený pane, vážená paní,

děkujeme Vám za Váš zájem o účast ve výběrovém řízení na pozici ..... v XY, a. s. a gratulujeme, že jste postoupil do dalšího kola tohoto výběrového řízení.

Rádi bychom Vám nabídli možnost seznámit se s Vaším možným pracovištěm, kolegy a pracovními podmínkami na takovém pracovišti, abychom Vám v případě Vašeho úspěchu ve výběrovém řízení umožnili se zodpovědně rozhodnout, zda případnou pracovní nabídku přijmete či nikoliv. Tuto možnost seznámení nemusíte přijmout, není podmínkou úspěchu ve výběrovém řízení, ale věříme, že čas, který do jejího využití investujete, nebude rozhodně ztracený.

Pokud této nabídky využijete, nebudete na pracovišti konat práci, ale uvidíte, jak pracoviště vypadá v běžném provozu, uvidíte obsluhu klientů a získáte ucelenou představu o tom, co od svého zaměstnance XY, a. s. očekává.

Je možné, že se během návštěvy seznámíte se skutečnostmi, které mohou být předmětem bankovního nebo obchodního tajemství, dále skutečnosti, které XY, a. s. považuje za důvěrné, např. skutečnosti obchodní, právní, finanční, výrobní nebo technické povahy a dále skutečnosti, které jsou osobními údaji dle zák. č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Žádné takové informace nejste oprávněn použít při jakékoli publikační, pedagogické, podnikatelské či poradenské činnosti, ani při činnosti vykonávané pro Vaše budoucí zaměstnavatele, a nejste oprávněn tyto informace poskytnout žádné třetí osobě.

Přejeme Vám, aby se Vám u nás líbilo a pokud ve výběrovém řízení uspějete, přejeme Vám snadnější rozhodování!

V .... dne .....

.....  
Někdo a Někdo za XY, a. s. plus jejich podpisy

Poučení rozumím a nabídku seznámení se s pracovními podmínkami na pracovišti, kde bych mohl v případě úspěchu ve výběrovém řízení pracovat, přijímám a zúčastním se ho dne .....v době od ..... do ..... na pracovišti XY, a. s. na adrese .....

V... dne .....

.....  
Jméno a příjmení uchazeče plus podpis

**Příloha 4: Kalkulace nákladů na současné jednotlivé AC v podniku XY, a. s.**

<b>Aktivita</b>	<b>Náklady</b>
1. Selekce životopisů, telefonický pohovor, pozvání účastníků – 3 hodiny času (mzda personalisty 220 Kč/hodinu)	660 Kč
2. Tisk materiálů - Náklad na papír a barvu do tiskárny 1,50 Kč/1 strana - Materiály pro uchazeče 4 stany - Materiály pro hodnotitele (3 strany pro 1 hodnotitele → 9 stran/3 hodnotitelé)	6 Kč 13,5 Kč
3. Pronájem místnosti – tato položka není nákladem, jelikož se AC koná na centrále podniku XY, a. s.	Vlastní majetek firmy XY, a. s.
4. Občerstvení (pro 4 lidi) – káva, čaj, voda, chlebíčky, ovoce, koláčky	300 Kč
5. Účast hodnotitelů (2 personalisté a 1 manažer) (mzda personalisty 220 Kč/hodinu, mzda manažera 250 Kč/hodinu)	690 Kč
6. Vypracování zpětné vazby pro uchazeče (2 hodiny/1 ks)	440 Kč
<b>7. Celkem</b>	<b>2 109,5 Kč</b>

## Příloha 5: Kalkulace nákladů na AC – po změně

Aktivita	Náklady
1. Selekce životopisů, telefonický pohovor, pozvání účastníků – 3 hodiny času (mzda personalisty 220 Kč/hodinu)	660 Kč
2. Tisk materiálů - Náklad na papír a barvu do tiskárny 1,50 Kč/1 strana - Materiály pro uchazeče 4 stany - Materiály pro hodnotitele (3 strany pro 1 hodnotitele → 12 stran/4 hodnotitelé)	18 Kč 18 Kč
3. Pronájem místnosti – tato položka není nákladem, jelikož se AC koná na centrále podniku XY, a. s.	Vlastní majetek firmy XY, a. s.
4. Občerstvení (pro 7 lidí) – káva, čaj, voda, chlebíčky, ovoce, koláčky	500 Kč
5. Účast hodnotitelů (3 personalisté a 1 manažer) (mzda personalisty 220 Kč/hodinu, mzda manažera 250 Kč/hodinu)	2 275 Kč
6. Vypracování zpětné vazby pro uchazeče (6 hodiny/3 ks)	1 320 Kč
<b>7. Celkem</b>	<b>4 791 Kč</b>

### Porovnání jednotlivého a hromadného AC:

Současné jednotlivé výběrové řízení se koná dvakrát týdně, za den přijdou cca 3 uchazeči

$$\rightarrow 3 * 2 109,5 = 6 328,5 - \text{uchazeči za den}$$

Pokud by přišlo 6 uchazečů za týden

$$\rightarrow 6 328,5 * 2 = \mathbf{12 657 \text{ Kč celkem}}$$

U hromadného výběrové řízení po změně – AC by se konalo dvakrát týdně pro 6 uchazečů

$$\rightarrow 4 791 * 2 = \mathbf{9 582 \text{ Kč celkem}}$$

Rozdíl mezi jednotlivými a hromadnými AC je **3 075 Kč**.



## Příloha 6: Hodnotící formuláře

### 1) Tabulka pro představení

		Bodové hodnocení		
Jména kandidátů	Poznámky	Verbální komunikace (srozumitelnost, práce s hlasem, plynulost)	Neverbální komunikace (oční kontakt, mimika, gestika atd.)	Zvládnání zátěže
Kandidát 1				
Kandidát 2				
Kandidát 3				

### 2) Tabulka pro modelovou situaci – jednání s klientem

		Bodové hodnocení			
Jména kandidátů	Poznámky	Komunikační dovednosti	Orientace na cíl a řešení problémů	Orientace na klienta	Zvládnání zátěže
Kandidát 1					
Kandidát 2					
Kandidát 3					

### 3) Tabulka pro skupinový úkol

		Bodové hodnocení				
Jména kandidátů	Poznámky	Komunikační dovednosti	Týmová spolupráce	Orientace na cíl a řešení problémů	Organizační schopnosti	Zvládnání zátěže
Kandidát 1						
Kandidát 2						
Kandidát 3						