

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Význam metody Assessment Centre při výběru nových
pracovníků**

Bc. Iveta Sládková

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sládková Iveta

Provoz a ekonomika

Název práce

Význam metody assessment centre při výběru nových pracovníků

Anglický název

The importance of the method in choosing a new employees

Cíle práce

Hlavním cílem je posoudit význam metody assessment centre při výběru nových pracovníků. Dílčími cíli je zpracování teoretických podkladů do literární rešerše dle tématického zaměření, ověření možnosti využití metody assessment centre v oblasti náboru nových pracovníků.

Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jde o zpracování literární rešerše. V praktické části jde o interpretaci výsledků vlastního šetření formou kvalitativního - řízené rozhovory a kvantitativního výzkumu - dotazníkové šetření.

Harmonogram zpracování

1. V prvním semestru bude formulován výzkumný problém, návrh cílů práce a metodický postup. Bude také připraven podkladový materiál k literární rešerši a zaveden výzkumný denník.
2. V druhém semestru bude připravena teoretická část (metodologie a literární rešerše). Současně bude připraven plán výzkumu a návrh postupu při verifikaci cílů nebo hypotéz.
3. Ve třetím semestru bude podle plánu realizován vlastní výzkum, sumarizace a vyhodnocení výsledků. Bude připravena praktická část diplomové práce a navrženy závěr a hodnocení výzkumu.
4. Ve čtvrtém semestru bude formulována výsledná verze textu diplomové práce. Následně bude provedena konečná kontrola textu, použitých zdrojů a vlastních závěrů.

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Assessment centre, prvky metody AC, výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, výběrové řízení, komplexnost srovnání uchazečů

Doporučené zdroje informací

HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre. 1.vydání. Brno: Era, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

KYRIANOVÁ, H. – GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. 1.vydání Praha: Alfa Publishing, 2006. 141 s. ISBN 80-86851-29-X.

KYRIANOVÁ, Hana. Assessment centrum v současně personální praxi. 1.vydání. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.

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

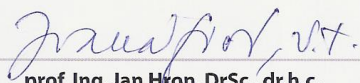
VACULÍK, Martin. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. 1.vydání. Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

Vedoucí práce

Horáková Jana, Ing.

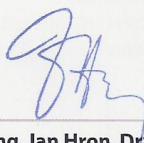
Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 7.3.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „**Význam metody Assessment Centre při výběru nových pracovníků**“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3. 2012

.....
Bc. Iveta Sládková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce, paní Ing. Janě Horákové, za odborné vedení, konzultace a užitečné připomínky. Další poděkování patří pracovníkům Československé obchodní banky a.s., kteří mi poskytli cenné informace pro zpracování mé diplomové práce.

**Význam metody Assessment Centre při výběru nových
pracovníků**

**The importance of the method Assessment Centre in
choosing a new employees**

Souhrn

Předkládaná diplomová práce je zaměřena na Assessment Centre jako na metodu výběru pracovníků. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část charakterizuje proces a metody výběru pracovníků se zaměřením na metodu Assessment Centre. Dále je pozornost věnována charakteristickým prvkům této metody, její historii, principům, přípravě a v neposlední řadě je nastíněna perspektiva jejího budoucího využití. Navazující praktická část se zabývá realizací metody Assessment Centre v Československé obchodní bance a zjišťováním jejího významu z pohledu hodnotitelů a uchazečů prostřednictvím metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum má podobu polostandardizovaných rozhovorů a kvantitativní výzkum je proveden pomocí dotazníkového šetření. Vlastní výzkum je dále zhodnocen a následně dochází k navržení a zformulování změn, které by zjednodušily a zefektivnily realizaci prováděných Assessment Center.

Klíčová slova

Assessment Centre, výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, komplexnost srovnání uchazečů, výběrové řízení, prvky metody Assessment Centre.

Summary

This thesis is focused on the Assessment Centre as a method of selecting employees. The work is divided into theoretical and practical. The theoretical part describes the process and methods of selecting employees to focus on an Assessment Centre. Attention is also paid to the characteristic features of this method, its history, principles, preparation and finally outlines the prospects for its future use. The second analytical section discusses the implementation of an Assessment Centre in the Czechoslovak Trade Bank and identifying its importance from the perspective of assessors and candidates through methods of qualitative and quantitative research. Qualitative research takes the form of interviews and quantitative research is conducted through a questionnaire survey. Custom research is also assessed and subsequently, to formulate and propose changes that would simplify and streamline the implementation carried out by the Assessment Center.

Keywords

Assessment Centre, selection of employees, human resource management, complexity comparison of candidates, selection procedure, the elements of an Assessment Centre.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika.....	13
3	Literární rešerše	15
3.1	Řízení lidských zdrojů	15
3.1.1	Role personalisty v řízení lidských zdrojů	16
3.2	Výběr pracovníků	17
3.2.1	Nejčastěji používané metody výběru pracovníků	18
3.3	Charakteristika metody AC	21
3.4	Vznik a historie AC	22
3.5	Základní stavební kameny AC	24
3.5.1	Analýza pracovní pozice	24
3.5.2	Kombinace různých druhů metod	25
3.5.3	Požizování vzorků chování.....	26
3.5.4	Kombinace většího počtu zacvičených posuzovatelů	26
3.5.5	Integrace pozorování.....	27
3.6	Zásady použití AC	27
3.6.1	Desatero zásad efektivního výběrového řízení.....	28
3.7	Možnosti využití AC	29
3.7.1	Výběrové AC	30
3.7.2	Diagnostické AC	30
3.7.3	Rozvojové AC.....	31
3.8	Metodologický základ AC - pozorování	31
3.8.1	Záznamy z pozorování	34
3.8.2	Nejčastější hodnotitelské chyby	35
3.8.3	Zpětná vazba účastníkům.....	35
3.9	Příprava a realizace AC	36
3.9.1	Fáze rozhodování o realizaci AC	36
3.9.2	Přípravná fáze	36
3.9.3	Realizační fáze	37
3.9.4	Vyhodnocení zjištěných údajů	37

3.9.5	Převedení získaných údajů do praktické podoby	38
3.10	Perspektiva a budoucnost využití metody AC	38
3.10.1	Psychometrie on-line	41
3.10.2	Modernizace AC	42
3.10.3	Rozvíjení vztahů a péče o uchazeče o zaměstnání	42
4	Praktická část	44
4.1	Charakteristika bankovního sektoru	44
4.2	Charakteristika ČSOB	47
4.3	Výzkumné šetření	49
4.3.1	Interpretace kvalitativního výzkumu	50
4.3.2	Interpretace kvantitativního výzkumu	61
4.4	Vyhodnocení výsledků	74
4.5	Návrhy na zlepšení	76
5	Závěr	79
	Seznam tabulek	82
	Seznam grafů	82
	Seznam obrázků	82
6	Seznam literatury	83
7	Přílohy	86

1 Úvod

Devadesátá léta 20. století znamenaly návrat České republiky do podmínek volné konkurence. Přejít od centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní nebyl bezbolestný a celá reforma českého hospodářství byla provázena řadou problémů. Zažili jsme skokovou liberalizaci cen, otevření zahraničního obchodu, restituce, kupónovou privatizaci, a také vlnu tunelování soukromých a státních bank.

Většina podniků v Československu měla v podstatě monopolní postavení. Uvolnění cen tak mohlo vést k jejich nadměrnému růstu. To se také v podstatě stalo, neboť přes počínající ekonomický pokles se zisky podniků po liberalizaci cen výrazně zvýšily a monopolní struktura vedla spíše k omezování výroby než k nízkým cenám. I proto bylo důležité uvolnit bariéry zahraničního obchodu, domácí monopoly tak získaly účinnou konkurenci.

S otevřením hranic a přílivem zahraničních firem se změnil i přístup k lidským zdrojům v pracovní oblasti. V minulosti byly za tradiční výrobní faktory považovány především práce, půda a kapitál, v současné době se však klíčovým faktorem úspěšnosti stávají dlouhodobě prosperující firmy. Zaměstnavatelé postupně zvyšují nároky na své zaměstnance a snaží se dosáhnout konkurenční výhody na trhu. Začíná vzrůstat zájem o jejich znalosti, schopnosti a kreativní myšlení. Pracovník již není pouze vzděláván, ale sám se stává subjektem rozvoje. Od systémového přístupu se postupně dostáváme k učící se organizaci.

Organizace tohoto typu jsou adaptabilní, dokáží rychle reagovat na změny a podporují učení jednotlivců, skupin i systému jako celku. Tento přístup využívají především velké a úspěšné zahraniční firmy, od kterých se společnosti s tuzemskými vlastníky postupně učí. V dnešním dynamicky se rozvíjejícím podnikatelském prostředí je důležitým předpokladem úspěchu firmy právě schopnost neustále se zlepšovat, růst a rozvíjet. Proto každá firma, která má ambice v oblasti zvyšování svých zisků, kvality poskytovaných služeb a podílu na trhu, by se měla zabývat vytvořením systému náborem kvalitních pracovníků a jejich následného rozvoje a vzdělávání.

Výběr a růst pracovníků je integrální a nepřetržitý proces, který v moderní společnosti zpravidla nebývá jen záležitostí personálního manažera, ale spolupracují na něm, jak linioví manažeři, tak i pracovníci lidských zdrojů. Má za úkol zajistit pro firmu dostatek schopných a perspektivních zaměstnanců, kteří pomohou realizovat a naplňovat stanovené firemní cíle.

Jedním z klíčových aspektů pro správný výběr zaměstnanců je zvolení efektivní výběrové metody. Mezi nejčastěji používané patří především výběrové pohovory a moderní Assessment Centra. Podoba výběru, rozvoje i hodnocení zaměstnanců ovlivňuje to, jakým způsobem zaměstnanci organizaci vnímají a jaký si k ní utvoří vztah.

Právě v této souvislosti se stále více rozšiřuje metoda Assessment Centre. Jedná se o poměrně módní záležitost, která má tradici v zahraničí. V personalistické praxi se v České republice metoda Assessment Centre využívá déle než deset let, ale i přesto se česká odborná literatura na toto téma objevuje jen v omezené míře. Problematikou Assessment Centra se tato diplomová práce zabývá především z důvodu nízké informovanosti a znalosti mezi širokou veřejností. Firmami je považována za důležitý nástroj pro rozvoj firmy a nábor kvalitních zaměstnanců spojený s jejich následným vzděláváním.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je posoudit význam metody Assessment Centre při výběru nových pracovníků. Další dílčí cíle, které povedou k dosažení cíle hlavního, jsou následující:

- zpracování literární rešerše;
- charakteristika vybraného odvětví a konkrétní společnosti;
- realizace a vyhodnocení polostandardizovaných rozhovorů s personálními zástupci společnosti;
- realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření;
- celkové zhodnocení významu metody Assessment Centre z pohledu hodnotitelů a účastníků výběrového řízení;
- formulace návrhů na zefektivnění realizace metody Assessment Centre.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu řízení lidských zdrojů a metodami výběru pracovníků se zaměřením na metodu Assessment Centre. Dále je pozornost věnována charakteristickým prvkům této metody, její historii, principům, přípravě, realizaci a v neposlední řadě je nastíněna perspektiva jejího budoucího využití. Tato část je zpracována na základě prostudované odborné literatury a odborných dostupných článků. Veškeré zdroje, ze kterých je čerpáno, jsou uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Praktická část se zabývá realizací a významem metody Assessment Centre v bankovním odvětví, a to z důvodu, že se jedná o dynamický sektor, který má velký vliv na fungování hospodářství naší země a zároveň je častým nositelem nových přístupů a inovací. Ve vlastní práci nejdříve dochází k charakteristice českého bankovníctví a dále je představena

Československá obchodní banka jako konkrétní příklad, na které je provedeno kvalitativní šetření. Tato banka byla vybrána z několika důvodů. Jedná se o jednu z největších bank v České republice, v minulosti se stala opakovaně bankou roku a svou strukturou ideálně odpovídá využití metody Assessment Centre.

Následující kapitoly se zabývají samotným výzkumným šetřením, které je rozděleno na dvě části. Kvalitativní výzkum má podobu polostandardizovaných rozhovorů a slouží k získání informací o způsobech výběru nových pracovníků se zaměřením na metodu Assessment Centre. Rozhovory jsou vedeny s osmi personálními pracovníky Československé obchodní banky, kteří se účastní výběrového řízení metodou Assessment Centre jako hodnotitelé. Otázky jsou předem stanoveny v určitém pořadí, přičemž jsou kladeny i otázky doplňující. Forma těchto otázek je otevřeného charakteru, pro co nejpřesnější získání potřebných informací. Rozhovor s každým pracovníkem trvá přibližně 30 minut a odpovědi jsou pečlivě zaznamenávány k dalšímu zpracování.

Kvantitativní výzkum je proveden prostřednictvím dotazníkového šetření a zaměřuje se na uchazeče, kteří se při hledání zaměstnání v bankovním sektoru již s metodou Assessment Centre setkali. Cílem šetření je zjistit, jak je tato metoda vnímána samotnými uchazeči, co označují jako přínos a co naopak jako nevýhodu. V rámci získání co největšího počtu respondentů je dotazník s názvem „Výběr zaměstnanců v bankovním sektoru metodou Assessment Centre“ zveřejněn v elektronické podobě. Respondenti jsou informováni o účelu výzkumu prostřednictvím úvodního textu. Zodpovězení všech otázek, kromě jediné, je povinné. Respondent musí zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy. Poslední otázka dává uchazečům možnost zhodnotit celkový průběh a přínos z Assessment Centra, kterým prošli. Získávání respondentů je podpořeno oslovováním pracovníků větších bank a dalších bankovních institucí.

Po provedeném šetření dochází ke zhodnocení výsledků a vytvoření návrhů na zjednodušení a zefektivnění realizace metody Assessment Centre.

3 Literární rešerše

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů nahrazuje dříve užívaný pojem personální práce. Stává se jádrem řízení organizace a vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Od personální práce se odlišuje například strategickým přístupem, orientací na vnější faktory, formováním a fungováním pracovní síly a přesouváním záležitostí odborných personalistů na vedoucí pracovníky. Personální útvar pak stále více plní funkci metodologickou, poradenskou, koncepční, organizační a kontrolní.

Řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí slouží tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zajistit tento úkol lze jen stálým zlepšováním všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Bezprostředně je také zaměřeno na zlepšování a rozvoj pracovních schopností zaměstnanců.

Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci, znamená usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. V současné době však dochází k určité modifikaci. Stále více se uplatňuje tzv. tailoring nebo-li šití pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi. Tento jev nastává ve snaze co nejoptimálněji využít pracovních schopností pracovníků.

Dalším důležitým úkolem je personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci. Je tím myšlen rozvoj jejich vlastností, schopností, osobnosti, pracovní kariéry a dalších důležitých aspektů k dobře odvedené práci. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost jako je zlepšování kvality pracovního života, tedy vytváření příznivých pracovních a životních podmínek. Do popředí se dostává vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Mimořádný důraz je kladen na zdravé vztahy v organizaci. Tato koncepce předpokládá intenzivní komunikaci,

ať už se jedná o zpětnou vazbu poskytovanou pracovníkům nebo o sdělení pracovníků vedení organizace.

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech – funkcích a službách. Personální činnosti představují často výkonnou část personální práce. Škála personálních činností se odvíjí od velikosti podniku, velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, případně jen na některé personální činnosti prováděné čas od času. Důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých činností byly vzájemně sladěny, provázány a podporovaly se (Koubek, 2009; Armstrong, 2007).

3.1.1 Role personalisty v řízení lidských zdrojů

Vzrůstající význam řízení lidských zdrojů v hierarchii řízení organizace musí být doprovázen i změnou profilu personalisty. Moderní personalista musí mít praktické a teoretické znalosti z oblasti personalistiky, navíc se musí orientovat i v ostatních problémech organizace. Měl by umět předvídat důsledky a orientovat se ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace. Musí umět jednat s lidmi, musí se stále učit novým věcem, být zaujatý pro svou práci, důsledný v prosazování moderního řízení a flexibilní. Personalista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se tvůrčím pracovníkem, opravdovým manažerem, pro něhož nejsou pracovní i osobní problémy kolegů a podřízených lhostejné. V neposlední řadě musí být partnerem v podnikání a mít podnikatelské myšlení

Celý personální útvar musí disponovat správnou mírou autority, prestiže a důvěryhodnosti. Často mu však tyto důležité charakteristiky z různých příčin chybí. Důležitým úkolem personálních útvarů je tedy zlepšit svůj obraz a důvěryhodnost. Bez tohoto zlepšení by se totiž personální útvar postupně stal opomíjeným při vytváření strategických rozhodnutí, útvarem administrativním a častokrát i útvarem sloužícím k pouhému napravování chyb způsobených v oblasti lidských zdrojů jinými vedoucími pracovníky. Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí v první řadě na velikosti organizace. Malé organizace zpravidla personální útvar ani nemají, činnosti zajišťuje buď majitel nebo nejvyšší vedoucí

pracovník. Střední organizace mívají alespoň jednoho specialistu a ty největší mají někdy i několik dosti velkých útvarů členěných na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce. Zvláště dynamické organizace v zahraničí si uvědomují význam lidského činitele a jeho důležitost pro úspěšný chod (Vodáček, Vodáčková, 2009).

3.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je důležitý proces, kterým se v podniku zabývají právě personalisté. Je třeba věnovat mu zvýšenou pozornost a brát v úvahu nejen odborné, ale také osobnostní charakteristiky uchazeče. Výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly a dobrých vztahů, a proto by měl mít strategickou povahu. Smyslem celého procesu je vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče, a to lze docílit jen kvalitním systémem s vhodnými metodami. Proces výběru je úzce spjat s procesem získávání. U procesu výběru se však zpravidla rozlišují dvě fáze – předběžná a vyhodnocovací.

Předběžná fáze je tvořena ze tří kroků. Jako první se musí provést popis pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek. Následně se zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít, aby obstál na obsazovaném místě a poslední krok již konkrétně specifikuje konkrétní požadavky na vzdělání, délku praxe, specializaci a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby byl uchazeč shledán vhodným pro obsazovanou pozici.

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné s určitým časovým odstupem. Skládá se také z několika kroků, avšak zde není nutné vždy všechny podstupovat. Použití jednotlivých kroků závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce obsazovaného místa. Každý z kroků je spojen s určitou metodou. Jen málokdy stačí při výběru pracovníků použít jen jeden krok, většinou se používají dva a více.

Zpravidla se jedná o tyto kroky:

- zkoumání životopisů, motivačních dopisů a jiných dokumentů.
- předběžný pohovor.
- testování uchazečů pomocí testů (pracovní způsobilosti) a pomocí Assessment Center.
- výběrový pohovor.
- ověření referencí.
- lékařské vyšetření (jen pokud je to na dané pozici potřebné).
- rozhodnutí o výběru a informování uchazeče o rozhodnutí (Koubek, 2009).

3.2.1 Nejčastěji používané metody výběru pracovníků

Mezi nejčastěji používané metody výběru pracovníků patří zjišťování informací ze životopisu, testy pracovní způsobilosti, Assessment Centra a výběrové pohovory. Zkoumání životopisu je univerzální metodou výběru pracovníků a patří mezi velmi oblíbené, avšak použití jen této techniky není v dnešním stále se rozvíjejícím prostředí dostačující. Metoda Assessment Centre je poměrně mladou a moderní metodou, probrána bude v dalších kapitolách. Pozornost se nyní soustředí na testy pracovní způsobilosti a výběrové pohovory.

Testy pracovní způsobilosti bývají někdy nevhodně označovány jako testy psychologické, přičemž ve skutečnosti jsou psychologické testy jen některé z testů pracovní způsobilosti. Obecně jsou považovány za pomocný nebo-li doplňkový nástroj výběru pracovníků a nejčastěji se vyskytující testy pracovní způsobilosti jsou následující:

- testy inteligence – slouží např. k posouzení verbálních schopností, numerického myšlení, prostorového vidění, schopnosti úsudku, rychlosti vnímání apod.
- testy schopností – jsou zaměřeny nejen na motorické a mechanické schopnosti, prostorovou orientaci, manuální zručnost, vlohy aj., ale i na schopnosti duševní, které se překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností.

- testy znalostí a dovedností – prověřují hloubku znalostí, jimž se uchazeč naučil ve škole nebo během přípravy na budoucí povolání. Patří sem i testy, při kterých testovaná osoba předvádí určitou ukázkou práce.
- testy osobnosti – problémem těchto testů je validita a spolehlivost, která limituje jejich použitelnost. Ukazují různé stránky uchazečovy osobnosti a základní rysy jeho povahy

Ve vyspělých zemích dochází v poslední době k určitému vnitřnímu posunu v používání těchto testů. Módními se stávají testy znalostí a dovedností, skupinové metody a testy schopností. Naopak používání testů osobnosti a inteligence se snižuje. Mezi okrajové formy testů patří méně validní a spolehlivé metody jako jsou grafologie – rozbor písma, polygraf- detektor lži, testy čestnosti nebo drogové testy.

Výběrové pohovory jsou nejpoužívanější a podle teoretiků i praktiků nejvhodnější. Aby se však jednalo o vhodnou metodu ve výběru pracovníků, musí být pohovor dobře koncipován a sestaven. Mezi hlavní cíle pohovoru patří získání hlubších charakteristik o uchazeči, poskytnutí důležitých informací ze strany zaměstnavatele a posouzení osobnosti uchazeče. Pohovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný, ale v obou případech musí být důkladně připravený. Záleží i na uvítání uchazeče a zahájení samotného rozhovoru. Zpočátku by měly být kladeny jen snadné otázky, uchazeč by měl být během rozhovoru povzbuzován a nenápadně veden. Nutné je dodržování časového plánu, proto nelze ponechat iniciativu na uchazeči, ale je třeba upovídané uchazeče taktně usměřňovat. V dalším kroku musí být uchazeči poskytnuty důležité a nezkreslené informace o společnosti. Na závěr je třeba uchazeči poděkovat za spolupráci při pohovoru. Celý pohovor by měl být organizován tak, aby nedocházelo k jeho přerušování (Koubek, 2009).

Níže uvedená tabulka uvádí spolehlivost jednotlivých metod výběru pracovníků. Podle autora M. Smithe generuje nejvíce spolehlivé výsledky právě metoda strukturovaného pohovoru, která dosahuje validní hodnoty 0,62. Nulové spolehlivosti podle Smithe dosahuje metoda astrologie a grafologie, které již i ve světě patří mezi okrajové metody. Metoda Assessment Centre se umístila v lepší polovině validních výsledků a poukazuje tak na vhodný nástroj výběru zaměstnanců.

Tabulka č. 1 - Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment Centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, str. 184

Z důvodu zaměření diplomové práce bude v dalších kapitolách věnována pozornost pouze metodě Assessment Centre. Do českého jazyka je tento termín možné přeložit jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program. Širokou veřejností je však tato metoda stále označována anglickým termínem Assessment Centre nebo Assessment Centrum. Pro přehlednost bude v teoretické části dále označována jen jako “AC”.

3.3 Charakteristika metody AC

V dnešním moderním světě existuje mezi autory mnoho definic metody AC, které jsou ve své podstatě významově podobné a liší se jen drobnostmi a jinou formulací. Pro vysvětlení a srozumitelnost je uvedeno několik definic od autorů českých i zahraničních.

Metoda AC se řadí mezi procedury určené k výběru a hodnocení lidí a nelze ji označovat jako jednu metodu nebo jednu aktivitu. Jedná se o celý postup obsahující několik dílčích kroků, které se realizují buď paralelně nebo na sebe postupně navazují (Vaculík, 2010).

V AC musí být použito více než jedno cvičení. Cvičení může obsahovat testy, prezentace, simulace, rozhovory nebo cokoliv jiného, co produkuje chování, které chce společnost sledovat. K pozorování a hodnocení každého uchazeče musí být využito více posuzovatelů než jeden. Hodnotitelé musí absolvovat školení a prokázat účinné hodnocení již před samotným assessment centrem (Rowe, 2006).

AC představuje komplexní a flexibilní nástroj pro hodnocení uchazečů a rozvoj zaměstnanců v pracovním prostředí. Metody tohoto typu mají mnoho předností - mohou měřit složité charakteristické vlastnosti člověka a sledovat několik faktorů najednou (výkon, potenciál, osobnost aj.). Navíc tato metoda umožňuje přizpůsobit se automatizaci moderního prostředí. Pokrokem jsou počítačové simulace, on-line testování, programy pro vyhodnocování hlasového tónu a další potřebné programy a pomůcky (Thornton, 2006).

AC je vysoce efektivní metoda pro posouzení lidského potenciálu sloužící k výběru správného uchazeče. Pravidlo úkolové mnohotvárnosti a většího počtu pozorovatelů zaručuje větší jistotu a objektivní přístup. Metoda AC je vhodná volba pro výběr zaměstnanců, jak z prostředí podniku, tak i z prostředí mimo něj. Specifická struktura AC snižuje riziko špatného obsazení pracovní pozice nesprávnými osobami. Úspěch AC oproti jiným výběrovým metodám zaměstnanců může být uveden na několika aspektech. Delší doba pozorování uchazečů, větší možnost rozpoznání skrytých povahových rysů, schopnost adaptace na stresové situace a další (Jung, 1989).

AC se skládá z kombinovaných nástrojů pro výběr zaměstnanců. Obvykle zahrnuje činnosti pracovních ukázek, kde malé skupiny účastníků provádí řadu činností pod dohledem. Jedná se o setkání, hraní rolí, analytické aktivity, skupinové úlohy, diskuse aj. Mezi další činnosti se řadí simulace, rozhovory nebo osobnostní testy. Simulace se více využívají pro jmenování na vyšší pozice nebo v rámci rozvojových středisek. Častěji vyžadují delší časový horizont, než aktivity pracovních ukázek. Osobnostní testy jsou zvláštní zkouškou prokazující schopnosti. Rozhovory zůstávají nejvíce používanými nástroji pro výběr uchazečů (Taylor, 2008).

AC je standardizovaný měřicí nástroj chování, založený na výstupech více metod měření. Často jsou AC navržena tak, aby dokázala sledovat a zjišťovat důležité vlastnosti jednotlivců, jejich základní schopnosti, dovednosti postoje, motivy a další potřebné charakteristiky. Hodnocení probíhá pro všechny uchazeče za stejných podmínek pomocí dobře vyškolených hodnotitelů a pečlivě vybrané kombinace jednotlivých cvičení (Povah, Thornton, 2011).

Metody, které jsou do AC běžně řazeny, jsou např. individuální prezentace, skupinové diskuse, hraní rolí, modelové situace, individuální a skupinové řešení problémů, manažerské hry, řízení porady, třídění došlé pošty, doplňující psychodiagnostické metody a další (Vajner, 2007).

Pod tímto termínem se tedy rozumí proces, v rámci kterého se testuje vhodnost uchazečů na základě porovnání nebo je zjišťován potenciál pracovníků společnosti pro další profesní rozvoj. Pozorovatelé sledují chování kandidátů při plnění zadaných úkolů v různých situacích. Svá hodnocení následně písemně zaznamenávají. Posouzení jednotlivých pozorovatelů je srovnáváno, shrnuto a přetvořeno do konečného výstupu. Každé AC je tvořeno individuálně na základě požadavků kladených na konkrétní pozici.

3.4 Vznik a historie AC

Ačkoliv je metoda AC mezi lidmi všeobecně vnímána jako poměrná nová, není to až tak zcela pravdivé. V České republice je pro většinu účastníků tato metoda vstup do něčeho neznámého a stresujícího. Avšak v zahraničí je pro řadu zaměstnanců běžnou záležitostí,

neboť je využívána delší dobu za poměrně podrobných pravidel a podmínek fungování. Uvádí se, že poprvé bylo AC použito v Michiganské Bellově centrále již roku 1958. Jeho existence je tedy delší než 60 let. Zpočátku se AC využívalo především v USA a později i v Evropě. Z evropských zemí se začalo realizovat zejména v Německu, Francii a zemích Beneluxu. První formální pravidla byla stanovena na základě vzrůstající potřeby vyvolané prudkým růstem organizovaných AC ve spojených státech amerických. K prvnímu stanovení těchto závazných pravidel pro tvorbu a realizaci AC tedy došlo na třetím mezinárodním kongresu o AC, který se konal v květnu 1975 v kanadském Quebecu (Montag, 2002).

Principy této metody jsou uváděny i v řadě bájí a legend. Například starořecké báje a pověsti jsou plné zkouškových situací. V reálném životě starých Řeků se prvky AC uplatňovaly ve spartské armádě a při výběru svobodných občanů do úřadů. Přírodní národy jsou také velmi dobrým odkazem na principy a prvky AC. Ten, kdo chtěl v takové komunitě patřit mezi dospělé, musel složit určitou zkoušku. Obsahovala řadu účelných situací, jejichž zvládnutím „uchazeč“ dokázal ostatním, že má velkou šanci zdárně zvládnout i skutečné úkoly a spolupodílet se tak na přežití celé komunity. Tyto zkoušky musely mít vysokou schopnost správné předpovědi (Hroník, 2005).

Ve dvacátých letech 20. století byla poprvé podobná strategie uplatněna pro německou říšskou armádu. Použita byla pro výběr důstojníků a s rozvojem této myšlenky výběru je spjato jméno profesora Reiferta. V průmyslu byla metoda AC poprvé využita v padesátých letech 20. století. Americká telefonní společnost tehdy provedla v rámci dlouhodobého průzkumu hodnocení nových vedoucích pracovníků. V první třetině 20. století se v tehdejší Československu bylo možno setkat s řadou momentů, které bychom dnes vnímali jako prvky AC. Jedná se především o velmi známou firmu Baťa, kde se při výběrových řízeních uplatňovaly ukázky nebo-li zkoušky práce. Po roce 1989, kdy se rozšířila spolupráce se zahraničními firmami, se začala metoda AC využívat mnohem častěji. V současnosti firmy využívají více metody rozvojové než výběrové, lze tak hovořit o development centru. Firmy tak činí z důvodu, že je pro ně ekonomicky výhodnější hledat rozvojové možnosti stávajících zaměstnanců, než stále opakovat výběrová řízení a najímat nové lidi.

Zcela jistě lze očekávat další rozšíření této metody i její dílčí proměnu, co se týče obsahových disciplín a pomůcek hodnocení. Za celou dobu využívání AC přeje současnost jejímu vývoji a rozkvětu nejvíce. Svědčí o tom především hojnost využívání.

Assessment Centre, jako název pro tuto metodu výběru, poprvé použil v roce 1938 americký psycholog H. A. Murray. Avšak G. W. Allport již v roce 1937 vytvořil přehled kategorií metod výzkumu osobnosti. Dodnes vyvolává respekt a může být i trvalou inspirací (Kyrianová, 2003; Brenner, 2008).

3.5 Základní stavební kameny AC

Přestože se AC používají k různým účelům, obsahují několik společných prvků, které tvoří základ metody AC a jsou vymezeny určitými standardy. Některé procedury určené k hodnocení lidí tyto prvky využívají, nejsou-li však v souladu se standardy, nemohou být označovány za metodu AC. Mezi základní stavební kameny patří analýza pracovní pozice, zařazení většího počtu metod, hodnocení založené na pořizování vzorků chování, využití většího počtu zacvičených posuzovatelů a způsob hodnocení účastníků. Tyto prvky odlišují AC od jiných metod používaných k hodnocení lidí. V následujících kapitolách jsou jednotlivé prvky podrobněji popsány.

3.5.1 Analýza pracovní pozice

Tento termín se používá pro analýzu aktivit směřujících k detailnímu popisu pracovní pozice nebo role. Analýzu je možné provádět individuálními nebo skupinovými rozhovory, přímým pozorováním zaměstnanců při vykonávané práci, dotazníky, analýzou dokumentů a také pořízením záznamu při výkonu práce. Analýza pracovní pozice slouží k určení kompetencí, které budou zařazeny do AC a k definování jejich úrovně. Má rovněž vztah k výběru metod zařazených do AC.

Požadavky kladené na analýzu pracovní pozice jsou následující:

- typ a rozsah analýzy je závislý na kvalitě informací, které jsou o pracovní pozici dostupné.
- výstupy analýz realizovaných v minulosti je nutné ověřit, vybrané kompetence nemusí být vhodné pro aktuální AC.
- v případě nově vzniklé pozice se analýza provádí na předpokládaných činnostech, které bude nová pozice obsahovat.
- kompetence musí být ve zřejmém vztahu k pozici, pro kterou je analýza prováděna a mohou být vybrány i na základě základních cílů organizace, analýzy vizí, hodnot a strategie.

3.5.2 Kombinace různých druhů metod

Základní odlišností od jiných procedur určených k hodnocení lidí je především počet a typ zařazených metod. Zpravidla se jedná o metody jako je interview, dotazníky, různé typy modelových situací a psychodiagnostické testy. Za nejdůležitější odlišovací znak bývají označované modelové situace, v nich se musí účastník nějak chovat, ne pouze uvažovat nebo mluvit o tom, co by udělal. Mezi modelové situace patří např. skupinové diskuse, hraní rolí, individuální prezentace, situace hledání a zpracování faktů apod. Jsou-li do AC řazeny nestandardizované metody, musí být přetestovány. Musí se ověřit, zda umožňují projevit a pozorovat chování, které má být měřeno. Jedná se o postup, který je součástí posouzení obsahové validity.

Hlavní znaky modelových situací:

- musí účastníkům poskytovat prostor k projevení jakéhokoliv chování, které je ve vztahu k pozici.
- obsah musí být založen na analýze pracovní pozice a může mít různý vztah k pracovní realitě - může se s ní shodovat nebo jí být velmi vzdálen.
- obsah modelových situací nesmí zvýhodňovat jednu skupinu účastníků před ostatními (věk, rodová příslušnost, etnický původ).

3.5.3 Pořizování vzorků chování

Hlavní odlišností tohoto přístupu od jiných tradičních přístupů určených k diagnostice je, že tento se zaměřuje na proměnné, které ovlivňují chování. Pozorování lidského chování je základní metodou sběru dat v AC.

Vzorek chování se získává v rámci strukturovaného pozorování, za které je považováno projevení určitého chování, které je možné sledovat díky modelovým situacím. Např. při hraní role musí komunikovat se svým podřízeným aj.

Dalším důležitým prvkem jsou vzájemné interakce, do kterých účastníci při AC vstupují. Účastníci se musí přizpůsobit aktuálně vzniklé situaci a jejich chování je ovlivněno tím, jak se k nim chovají ostatní kandidáti. Pořizování vzorků mají na starosti lidé, kteří jsou k tomuto účelu zacvičeni. Tito posuzovatelé vědí, jaké chování mají pozorovat, a také jakým způsobem provádět jeho záznam. Provádějí systematický záznam chování v době, kdy k pozorování dochází. Záznam může být proveden různými způsoby. Např. prostřednictvím narativního záznamu chování, behaviorálního inventáře nebo behaviorálně zakotvené observační škály. Po pozorování a záznamu přichází na řadu ještě kategorizace chování. Ta spočívá v roztřídění chování do kompetencí, a proto musí posuzovatelé kompetence dobře znát a vědět, jakým způsobem se projevují v chování.

3.5.4 Kombinace většího počtu zacvičených posuzovatelů

Využití většího počtu posuzovatelů je základní charakteristikou AC a vychází z předpokladu, že více lidí přesněji hodnotí. Má význam hned z několika důvodů – možnost zachytit větší množství projevů chování, pestrost názorů může vést k přesnějšímu hodnocení a také je možné snížit vliv osobních kognitivních schémat a dalších tendencí, které způsobují nepřesnosti v procesu interpersonálního chování. Je vhodné zařadit posuzovatele, kteří se od sebe liší v různých charakteristikách – věk, rodová příslušnost, pracovní zařazení, obor vzdělání aj.. Dělení je možné také z hlediska interních a externích pracovníků.

Interními hodnotiteli bývají pracovníci zadavatelské organizace, např. nadřízení účastníků, zaměstnanci personálního oddělení, manažeři v organizaci a další, kteří mají vztah k obsazované pozici. Interní posuzovatele považujeme za záruku toho, že vybraný uchazeč bude dobře zapadat do organizační kultury organizace.

Externí posuzovatelé jsou většinou lidé s psychologickým vzděláním. Ti umožní vnější pohled, nezatížený znalostí pracovního výkonu účastníků. Měli by být také schopni jít hlouběji do osobnosti člověka, identifikovat přednosti a rezervy pozorovaného účastníka a doporučit vhodná opatření ke zlepšení výkonu. Neexistuje jednoznačné pravidlo, podle kterého by bylo možné určovat počet posuzovatelů, ale zpravidla je jich do AC zařazováno tři a více.

3.5.5 Integrace pozorování

Integraci pozorování lze realizovat různými způsoby. Může mít podobu společné diskuse nebo může být založeno na statistickém zpracování dat. Tradičnější podoba integrace informací je z těchto dvou diskuse posuzovatelů. Díky integraci pozorování se může projevit výhoda – posuzovatelé mohou přispět s pozorováním, které jiní nestačili zachytit.

Mezi základní pravidla integrace pozorování patří:

- výsledné hodnocení každého účastníka musí být založeno na integraci pozorování a záznamu chování ze všech zařazených metod.
- musí být výsledkem vzájemné dohody posuzovatelů.
- integrace pozorování může mít podobu diskuse nebo statistických dat, ale musí být založena na chování pozorovaném v průběhu AC (Vaculík, 2010).

3.6 Zásady použití AC

Metoda AC patří v současné době k velmi využívaným metodám výběru pracovníků, avšak použít ji nelze vždy a všude. Zvažovat ji lze v případě, jsou-li zaměstnanci odkázáni na týmovou práci a koordinaci a problematika se zdá být naopak u funkcí, kde výkon zaměstnance není významně ovlivněn ostatními.

Dříve než se společnost rozhodne AC použít, musí vědět, zda neexistuje efektivnější metoda. Efektivita je posuzována ve čtyřech oblastech měření: kvality, kvantity, času a nákladů. Zjišťuje se tedy, zda není jiná metoda, která přinese validnější a více relevantní informace za kratší dobu a při menších nákladech (Hroník, 2005).

3.6.1 Desatero zásad efektivního výběrového řízení

Dříve než dojde k vyhledávání a výběru pracovníků je potřeba vytyčit několik zásad, podle kterých bude projekt vystaven. Pro potřeby AC lze následující zásady jen mírně upravit a poté s nimi vhodně pracovat.

1. zásada Nejdříve je třeba znát „koho-co“ pak teprve „jak a čím“. Z této zásady vyplývá, že nejdříve je potřeba zformulovat kritéria výběru a až poté se rozhodnout, jaké použít metody.

2. zásada Každé AC je public relations. Vzhledem k tomu, že je public relations druh komunikace, lze ji v AC rozčlenit na tři etapy – komunikace ve fázi přípravy, během vlastního AC a komunikace výstupu.

3. zásada 3E – efektivní, etické a ekonomické. Pod termínem efektivní AC lze chápat výběr nejvhodnějšího uchazeče. Zásada etičnosti vyhledávání znamená volbu takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace. A požadavkem ekonomičnosti lze vyjádřit vynaložení přiměřených finančních prostředků při optimální časové zátěži.

4. zásada Celý proces je nepřetržitý. Proces vyhledávání pracovníků začíná již plánováním lidských zdrojů a je nepřetržitý, neboť nelze vyhledávat pracovníky až v situaci, kdy např. některý z pracovníků zemře, odejde do důchodu nebo podá výpověď. Nepřetržitost lze zajistit kombinací interních a externích zdrojů.

5. zásada Trychtýřový přístup. Na počátku celého procesu vyhledávání a získávání pracovníků překračuje počet kandidátů počet volných míst, proto se jako způsob redukce

počtu uchazečů volí několik kol výběrového řízení. Obvykle jich bývá více než jedno a nepřesahuje tři.

6. zásada Celý proces je řízen dokumentací. Proces řízený dokumentací má podstatné výhody. Např. mohou významnou část procesu realizovat osoby s nižší kvalifikací, aniž by byla ohrožena kvalita, neboť postupují podle předem stanoveného postupu.

7. zásada Výběr jako transplantace. Je potřeba mít kvalitní systém vyhledávání a získávání pracovníků, neboť při pouhém spoléhání se na inzerci nemusí podnik nalézt ty nejvhodnější uchazeče.

8. zásada Na procesu rozhodování se podílí všichni členové hodnotící komise, odpovědnost nese její předseda. Rozhodnutí by mělo být kolektivní prací, byť za ní přejímá zodpovědnost jedinec.

9. zásada Výběrové řízení postavené na čtyřech pilířích. Čtyři pilíře jsou základem stability, rovnoměrně rozkládají zatížení a orientaci na minulý a současný stav. Mezi pilíře se řadí – zhodnocení personálních dokumentů, testy, výběrové interview, získání a zhodnocení referencí.

10. zásada Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka. Navazuje na zásadu nepřetržitého procesu. Proces rozhodování je třeba mít dobře podchycený a zdokumentovaný, neboť každé výběrové řízení je po čase vítanou zpětnou vazbou o kvalitě naší práce (Hroník, 1999).

3.7 Možnosti využití AC

Metodu AC lze využít k několika účelům. Organizace mohou na základě této metody přijímat nové pracovníky, diagnostikovat schopnosti a dovednosti pracovníků stávajících a dále také tyto pracovníky rozvíjet a vzdělávat. Následně jsou jednotlivé možnosti podrobněji popsány.

3.7.1 Výběrové AC

Při výběrovém AC je zapotřebí porovnávat výsledky a předpovědi pracovního chování více lidí najednou, proto je nutné celý proces standardizovat. Standardizací se rozumí dodržování konstantních podmínek administrace a testování, tak aby byly podmínky stejné pro všechny účastníky. Standardizace je obtížná především u modelových situací nebo skupinových diskusí. Interakce a vztahy členů ve skupině jsou ovlivněny počtem zúčastněných osob, ale také různými osobnostmi účastníků. Proto není možné standardizací skupinových diskusí zajistit stejnou podobu skupinové dynamiky.

Další nesnáze se standardizací nastává u hraní rolí. Jedná se o dialogovou situaci, jejímž obsahem je rozhovor na konkrétní téma. Standardizaci znemožňuje to, že se jedná o živý rozhovor a jeho průběh je těžce předvídatelný. Nelze totiž zcela přesně odhadnout, jakým způsobem budou účastníci reagovat. Problém je částečně řešen zácvikem figurantů. Na této úrovni je možné hraní rolí standardizovat, neboť figuranti umožňují uchazečům projevit chování, které zapadá do sledovaných kompetencí.

Důležitou roli u výběrového AC hraje také reliabilita informací. Jedná se o přesnost a spolehlivost měření. Pomocí reliabilní metody lze porovnávat výsledky nezatížené chybami, případně stejně zatíženými chybami. Důvodem nízké reliability mohou být posuzovatelé nebo použité metody. U metod je tím myšleno např. sdělování odlišných instrukcí různým uchazečům a tím dochází ke zkreslení. Posuzovatelé by měli nalézt shodu v pozorování uchazečů za pomoci stejného zaznamenávání, kategorizování a hodnocení chování uchazečů. Reliabilitu pozorování je možné posílit tréninkem posuzovatelů. Reliabilita ověřující výsledky v čase se nazývá reliabilita testová – retestová. Tento typ spočívá v ověřování výsledků zjištěných u osob, které prošli metodou AC v minulosti a s odstupem času prochází znovu. Tento typ reliability má však smysl jen v případě, že se ověřují lidské vlastnosti, jež jsou relativně stálé a nemění se.

3.7.2 Diagnostické AC

U měření sloužícího k diagnostice se zabýváme popisem a analýzou schopností a dovedností jednotlivce. Cílem tohoto AC je přesný popis charakteristik pozorovaného

jedince, čehož se docílí ipsativním způsobem měření. Jde o výsledky jedné osoby získané z různých testových situací. Pro diagnostické AC se využívá diferenciální diagnostika, jedná se o diagnostiku na sobě nezávislých kompetencí. Nezávislostí je myšleno, že jeden projev chování nelze zařadit do více kompetencí.

K provádění diferenciální diagnostiky jsou třeba odpovídající metody, které umožní účastníkům projevit libovolné chování a posuzovatelům dobře tyto projevy odlišit a zařadit do správných kompetencí. Jsou to tedy metody dostatečně citlivé a poskytují diskriminační validitu, což v AC znamená, že hodnoty kompetencí v jedné modelové situaci by spolu neměly korelovat. U výběrového AC je základním požadavkem predikce a zjištěné výsledky jsou interpretovány v kontextu výsledků jiných osob, kdežto v případě diagnostického AC je hlavním požadavkem popis a analýza jednotlivce. Výsledky tedy pochází od jedné osoby a jsou získány z různých situací.

3.7.3 Rozvojové AC

Rozvojové AC se zabývá změnou a nácvikem nového chování. Primárně se jedná o proces vzdělávání, kterého se dosahuje prostřednictvím skupinové práce. Pro zařazené metody platí stejné požadavky na validitu jako u předchozích typů AC, tj. musí účastníkům ponechat příležitost k projevení svobodného chování související s kompetencí, kterou chceme rozvíjet. Navíc musí účastníkům poskytovat příležitost ke změně chování a prostor k učení novým věcem.

K učení se novým dovednostem může docházet učením nápodobou. Účastník tak vidí vzorce chování, které jsou chváleny a podporovány, stejně jako ty, které jsou označovány za nesprávné. Jde tedy o další způsob učení – prostřednictvím zástupné zkušenosti. V průběhu tohoto AC je tedy důležitá zpětná vazba od druhých lidí (Vaculík, 2010; Montag, 2002).

3.8 Metodologický základ AC - pozorování

Základní výzkumnou metodou pro AC je metoda pozorování. Je třeba si však uvědomit, že u AC nelze použít přísně vědecký přístup pozorování. Většinou se pracuje s vyškolenými laiky, pozorovatelé se tedy často opírají o svou intuici. Aby bylo dosaženo objektivních

výsledků, musí být použity základní postupy řízení podnětové situace. Těmi jsou vyváženost, udržení konstantních podmínek a manipulace s nezávisle proměnnými. Jako příklad lze uvést modelovou situaci rozhovoru s podřízeným. Jedním podnětem lze chápat zadání cvičení a druhým pak reakci figuranta. Sleduje se např. schopnost naslouchat, umění motivovat, komunikační dovednosti aj (Montag, 2002). Úspěch AC a jeho výsledků závisí především na lidech, kteří ho realizují. V průběhu každého AC musí posuzovatelé pozorovat chování účastníků a provádět o tom záznam. Účastníci vědí, že jsou sledováni, a proto hovoříme o pozorování zjevném. Rizikem tohoto přístupu je reaktivita pozorovaných osob, což znamená, že účastníci se mohou chovat jinak, než by se chovali v situaci, ve které by pozorování nebyli nebo o tom nevěděli. Reaktivita může být obzvláště problematická v případě, jsou-li výsledky používány k důležitým personálním rozhodnutím. Kontrolovat a stylizovat chování je pro účastníky jednodušší v případě menšího počtu situací, než v řadě různých modelových situací v průběhu celého dne. Pozorování chování může být do designu AC zahrnuto různými způsoby, přičemž primární zásadou je, že každý posuzovatel provádí pozorování účastníků nezávisle na ostatních posuzovatelích. Základní pravidla, která by měla být dodržena při pozorování chování účastníků jsou následující:

- jeden účastník je vždy pozorován a hodnocen více posuzovateli.
- každý posuzovatel pozoruje každého účastníka v minimálně jedné modelové situaci.

Dodržením těchto pravidel vznikají dva možné přístupy k pozorování, a to takové, kdy posuzovatelé sledují účastníky ve všech modelových situacích a nebo jen v některých.

Vhodnější je případ první, kdy posuzovatelé pozorují účastníky v každé situaci. Očekává se, že výsledky založené na tomto přístupu budou validnější a reliabilnější. Velikost týmu hodnotitelů je závislá na počtu účastníků AC. Obecně by hodnotitelé neměli mít početní převahu, za vyhovující poměr se považuje 1:3, tj. jeden hodnotitel na tři účastníky. Zkušenosti ukazují, že vliv na průběh pozorování může mít i složení skupiny hodnotitelů vůči skupině účastníků z hlediska pohlaví. Účelné je i zastoupení interních a externích hodnotitelů. Interní hodnotitelé firmu dobře znají a budou jim více zřejmé požadavky pro obsazovanou pozici, avšak nemají takové zkušenosti s pozorováním a hodnocením.

Naopak externí hodnotitelé jsou zpravidla odborníci a mají bohaté zkušenosti. Pokud ale nespolupracují s organizací delší dobu, nemohou tak důkladně poznat její prostředí a potřeby pro obsazované pozice. Hodnotitelé by měli mít snahu vnímat a rozpoznat negativní a pozitivní chování účastníků – např. schopnost povzbudit ostatní účastníky, dominance během dílčích úkolů a diskusí, asertivita, citlivost ke konfliktním myšlenkám (Kociánová, 2010; Foot a Hook, 2002).

Spolehlivost nebo-li reliabilita mezi hodnotiteli je dána stupněm shody z jednotlivých pozorovacích situací. Shoda a zároveň i spolehlivost pozorovatelů lze se zvyšuje jejich výcvikem a také tím, že je od nich v průběhu AC požadováno nejen škálové, ale také slovní ohodnocení účastníků. Shodu a způsob pozorování ovlivňuje stupeň únavy, nuda, očekávání, zkušenosti, přístup aj. Stupeň shody podle různých průzkumů ukazuje následující tabulka (Montag, 2002).

Tabulka č. 2 – Studie o souladu jednotlivých hodnotitelů

Cvičení	Průměrná úroveň souladu hodnotitelů
skupinová diskuse bez určení vedoucího	0,64-0,93
manažerské hry	0,60-0,92
„třídění došlé pošty“	0,84-0,92
individuální prezentace	0,69
hraní rolí	0,82

Zdroj: MONTAG, Petr. AC – moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu, str. 21

Z tabulky jsou patrné rozdíly ve shodě z jednotlivých pozorování. Tyto rozdíly mohou mít různé příčiny, např. hodnotitelé nejsou ještě natolik zkušení v pozorování, v organizaci pracují krátkou dobu, v daném prostředí se necítí uvolněni aj.

3.8.1 Záznamy z pozorování

Záznam chování je možné provést různými způsoby. Liší se především v subjektivitě informací a v náročnosti na zpracování. Narativní záznam spočívá v okamžitém zaznamenání pozorované chování, a proto je označován za nejnáročnější způsob. Tento typ záznamu tvoří chování, které bylo posuzovateli viděno a slyšeno, tudíž jde o relativně objektivní informace. Nevýhodou tohoto záznamu je však náročnost na jeho pořízení. Je zapotřebí velké množství textu, které se musí přehledně zaznamenat, a to může bránit důkladnému pozorování.

Dalším způsobem záznamu je behaviorální inventář a behaviorálně zakotvené observační škály. Behaviorální inventář je tvořen seznamem chování, které mohou účastníci během modelové situace projevit. Využití tohoto inventáře snižuje kognitivní zátěž posuzovatelů. Nemusí příliš uvažovat nad tím, které chování zaznamenat a které nikoliv, neboť mají před sebou seznam s vypsanými druhy chování. Někdy je chování v inventáři dokonce seřazeno podle jednotlivých kompetencí, což usnadňuje jeho kategorizaci. Nevýhoda je spatřována v tom, že posuzovatelé musí sledovat seznam a je-li příliš obsáhlý, pak věnují více času hledáním pozorovaného chování než samotnému sledování. Dalším záporem behaviorálního inventáře může být i obsah příliš obecných projevů chování. Správný efekt využití behaviorálních inventářů není v případě AC zcela jednoznačný. Efektivitu použití lze však zvýšit dodržением určitých základních pravidel.

Behaviorálně zakotvená observační škála je číselná stupnice se slovním komentářem. Stupnice může mít pět nebo sedm bodů a krajní body jsou definovány jako nedostačující až excelentní úroveň chování. Výhodou tohoto záznamu je časová úspora, neboť se zaznamenává pouze číslo z nabízené stupnice. Naopak nevýhodou je redukce pozorovaného chování. Posuzovatel tak musí zvažovat do jaké míry je chování účastníka v souladu s chováním z observační škály (Vaculík, 2010; Montag, 2002).

3.8.2 Nejčastější hodnotitelské chyby

Mezi základní chyby, kterých se hodnotitelé v průběhu AC dopouští patří např. základní hodnotitelské chyby – haló efekt, efekt shovívavosti, snaha neublížit, vytváření předsudků, stereotypie nebo generalizace, metodické chyby – centrální tendence, efekt blízkosti, chyba z přecenění vztahu, chyby spojené s osobností hodnotitele – syndrom vyhoření, zkreslení hodnocení na základě dříve utvořeného postoje, spoléhání hodnotitele zejména na své zkušenosti a schopnosti namísto pozorování.

Uvedené chyby hodnotitelů lze eliminovat především důkladným výcvikem hodnotitelů a zařazením pokud možno zkušeného psychologa nebo jinak cvičeného pozorovatele, který je schopen v hodnotitelském týmu identifikovat a vysvětlit jednotlivé chyby a také vést hodnotitele k tomu, aby si dokázali chyby během pozorování uvědomovat sami. Důležité jsou tedy i předpoklady a kompetence hodnotitelů a schopnost prezentovat svá hodnocení. Není také dobré, aby hodnotitel ihned psal, co si myslí (je rozvážený, není si jistý..), ale měl by zaznamenávat, co vidí (skončil jako poslední, neodpověděl..). Lidé často vypadají jinak, než mluví, a mluví jinak než se chovají. To je potřeba vědět a v pozorování odlišit (Kocianová, 2010; Montag, 2002; Kyrianová, 2006).

3.8.3 Zpětná vazba účastníkům

Poskytováním zpětné vazby je myšleno sdělení účastníkovi AC o tom, jak byl viděn očima druhých lidí v tomto případě hodnotiteli a jak byl hodnocen s využitím psychodiagnostiky. Písemné psychologické testy však nejsou psány pro kandidáty, ale pro zadavatelské firmy. Proto nemusí být text uchazeči správně pochopen a v případě, že jsou ve zprávě zaznamenány nepříjemné věci, mohou čtenáře vyvést z míry. Především u rozsáhlejších AC by měla být zpracována závěrečná zpráva o každém účastníkovi, ale také o celém AC. Zpráva by měla obsahovat jak dosažené škálové hodnocení uchazeče, tak i slovní hodnocení, např.(podporoval ostatní, byl iniciativní, ptal se na názory, konzultoval návrhy..). Zcela určitě by zpráva měla obsahovat určitá doporučení pro účastníka.

Na začátku AC je uchazečům sděleno, kdy a jak mohou získat zpětnou vazbu. Mluvíme-li o AC diagnostickém nebo rozvojovém, měl by stávajícím zaměstnancům poskytnout

zpětnou vazbu odborník, ideální je podnikový psycholog. Možné je i to, že zpětnou vazbu poskytne některý jeho nadřízený. V tomto případě je potřeba, aby byl s výsledky a především jejich interpretací seznámen nejdříve právě tento nadřízený. V případě výběru nových kandidátů sdělování naopak není tolik žádoucí, mohlo by to vést k určitému znehodnocení metody. Podle zkušenosti projeví zájem o zpětnou vazbu tak 10-15% (Hodgson, 2007; Montag, 2002). Je žádoucí aby zpětná vazba probíhala formou dialogu, nikoli střídání monologů. Mělo by to být chápáno jako pracovní setkání, nikoli jako postavení účastníka před hotovou věc. Obvykle zpětná vazba představuje jednu hodinu organizačního času včetně pauzy mezi jednotlivými účastníky (Hroník, 2005).

3.9 Příprava a realizace AC

V případě, že se AC provádí jako jednorázová záležitost nebo je realizováno poprvé, používají se podle Montaga tyto fáze:

- zjištění příčin vedoucích k realizaci právě AC (rozhodovací fáze).
- přípravná fáze.
- realizační fáze.
- vyhodnocení údajů zjištěných z průběhu AC.
- zpětná vazba směřující k účastníkům.
- převedení výsledků do praktické podoby a jejich následné využití dle zadání.

3.9.1 Fáze rozhodování o realizaci AC

V první fázi je třeba si znovu ujasnit cíle, kterých chce společnost dosáhnout a zhodnotit, zda je metoda AC efektivnější než ostatní a lze pomocí ní dosáhnout žádaných výsledků. Konečné rozhodnutí o realizaci AC by měl udělat personální manažer a to se souhlasem vedení firmy. Na závěr této fáze se jasně formuluje co a proč se má v průběhu AC zjistit.

3.9.2 Přípravná fáze

Přípravná fáze by měla probíhat formou projektu a spolupodílet by se na něm měl celý projektový tým tvořen odborníky, jak z personálního útvaru, tak i z externích poradců.

Právě tato fáze je jednou z nejdůležitějších, neboť zde se definují požadavky, které chceme měřit. Vzhledem k tomu, že tato metoda je postavena na principech většího počtu hodnotitelů a různorodosti použitých metod, je důležité, aby zde fungovala týmová spolupráce. V první etapě této fáze je důležité shrnout představy o dané pozici a vlastnostech, kterými by měl vhodný uchazeč disponovat. V dalším kroku je třeba tyto laicky definované požadavky zkomprimovat a převést na měřitelné hodnoty. Utváří se škálová úroveň – nejvíce praktická se jeví sedmistupňová. Dále přichází na řadu výběr přiměřených technik. Často diskutovanou otázkou bývá počet těchto technik - čím více se jich zařadí, tím vyšší budou náklady a bude to stát delší čas na přípravu a realizaci, ale na druhou stranu vyšší počet technik zajistí zvýšenou validitu. Týmovou spoluprací je i výběr témat pro skupinové a individuální prezentace, manažerské hry atd. Jako závěrečný krok v této fázi je důkladné proškolení týmu hodnotitelů. Vhodné se jeví složení týmu, jak z interních, tak z externích assessorů, zhruba v poměru 1:1. Dobře se v tomto případě prolíná znalost prostředí dané firmy či organizace s nezávislostí a vyšší odborností externistů (pokud jsou externisté z profesionální poradenské firmy).

3.9.3 Realizační fáze

Tato fáze bývá paradoxně nejkratší, za to je ale velmi důležitá a náročná na organizaci. V případě rozvojových AC, kterých se účastní stávající zaměstnanci, je potřeba zajistit, aby nedošlo k úniku informací mezi ostatní. Tento problém nastává především v situaci, je-li potřeba rozdělit účastníky pro jejich velký počet do více etap. V této fázi se uplatňují kroky posbírané ve fázi přípravné. Také místo, kde se AC realizuje je záležitostí rozhodnutí organizace. V případě konání AC v interním prostředí firmy, může dojít k přerušování, jelikož je někdo z firmy může nutně potřebovat.

3.9.4 Vyhodnocení zjištěných údajů

Vyhodnocování lze rozdělit do několika etap jdoucích po sobě. Vzhledem k tomu, že pro AC je specifická přítomnost několika hodnotitelů, je důležité, aby se na těchto etapách vyhodnocení také společně podíleli.

Etapy jsou následující:

- sjednocení názoru hodnotitelů v jednotlivých technikách.
- přiřazení hodnot jednotlivým charakteristikám.
- porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným profilem.
- porovnání účastníků navzájem.
- celkový AC skór.

3.9.5 Převedení získaných údajů do praktické podoby

Pokud je AC realizováno jako východisko pro další spolupráci s účastníky, je důležité tento krok nepodcenit a věnovat mu zvýšenou pozornost. Po ukončení AC, kdy je účastník seznamován s výsledky, je možné i uzavřít dohodu o zlepšení účastnickových slabých stránkách. Může se jednat například o plán osobního rozvoje, individuální plán vzdělávání.

Dohoda by měla mít písemnou formu a obsahovat jasné body, pravidla kontroly dodržování domluvených podmínek a případné sankce za porušování. Jako vhodná motivace pro účastníky může být například účast na nějaké stáži. Firma po nějaké době může opět realizovat další AC, při kterém si ověří plnění domluvených podmínek a účinnost přijatých opatření (Montag, 2002).

3.10 Perspektiva a budoucnost využití metody AC

Užívání této metody reprezentuje prolínání externího a interního světa. Standardem je účast lidí “zvnějšku“ i “zevnitř“ firmy, kteří AC provádí. Prolínání vnitřního a vnějšího prostředí má vliv na řadu dalších aktivit poradenských nebo rozvojových. Zároveň řada trendů z jiných aktivit nepochybně ovlivní charakter samotného AC. V několika studiích je metoda AC považována za jednu z nejspolehlivějších metod hodnocení potenciálu či výběru zaměstnanců. Proto metody AC jsou a budou propojovány se zkouškami odborných znalostí, porovnávány s číselnými řadami výkonů a záznamy hodnocení.

V budoucnosti se dá předpokládat rozvoj AC směrem k on-line testování. Hovoří o tom samotné průzkumy. V závěru roku 2010 realizovala německá společnost cut-e zatím největší mezinárodní průzkum v oblasti využití psychodiagnostických nástrojů v personalistice. Během několika málo týdnů poskytlo v průzkumu odpověď celkem 1 259 personálních ředitelů především z Rakouska, Švýcarska, Německa, Norska, Rumunska, Španělska, Švédska, České republiky, Irska a Velké Británie. Z České republiky představoval podíl z celkového počtu 12,1 %. Poměr oslovených ředitelů z hlediska velikosti firmy ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 3 – Rozdělení oslovených personálních ředitelů z hlediska velikosti firem

Velikost firmy	Počet personálních ředitelů
Více než 5 000 zaměstnanců	301
1 000 – 5 000 zaměstnanců	230
Méně než 1 000 zaměstnanců	684

Zdroj : http://kariera.ihned.cz/c3-52062590-q00000_d-co-bude-in-v-hr-diagnostice

Zbytek z celkového počtu personálních ředitelů, který není v tabulce č. 3 uveden, nebyl v průzkumu zmiňován. Otázky, které byly pokládány, směřovaly nejen na současné použití psychodiagnostiky, ale také na budoucí využití a případné nároky na změny. Cílem celého projektu bylo zmapovat měnící se trendy v současném dynamickém prostředí Human Resources, a to především s ohledem na konkrétní využití profesionální Human Resources diagnostiky v jednotlivých zemích EU.

Na zjištěných výsledcích byly nepatrně znát i obavy způsobené ekonomickou krizí. Společnost cut-e však doufá, že brzy odezní. Hlavní fakta, která byla průzkumem zjištěna, uvádí následující tabulka (Smrčková, 2011).

Tabulka č. 4 – Výsledky mezinárodního průzkumu

Přes 60 % firem používá pro svá rozhodnutí o výběru pracovníků určitou formu psychodiagnostiky.
Přes 75 % používá diagnostiku v on-line podobě, nebo jako kombinaci on-line/off-line (vždy ale s využitím PC).
V zemích střední a východní Evropy se v rámci otevřených otázek projevila nedůvěra v čisté lokální nástroje (preferují se nástroje vyzkoušené již někde jinde – zahraničí, jiná pobočka).
Norsko nejvíce ze všech zúčastněných zemí používá psychometrické dotazníky, ale již téměř nevyužívá skutečných Assessment Center.
Přes 60 % psychodiagnostiky je využíváno v náborovém procesu, jako podklad pro kvalitní předvýběr a výběr zaměstnanců.
67 % respondentů očekává od zařazení psychometrické diagnostiky především spolehlivý podklad pro rozhodování a zmenšení rizika při náboru.
Společnosti jednoznačně preferují po odborné stránce erudované dodavatele, jejichž nástroje přinášejí vyjádřitelnou přidanou hodnotu a lze se v nich snadno zorientovat.
45 % očekává výraznou úsporu času, avšak pouze co do realizace a vyhodnocení. Samotné interpretaci jsou personalisté ochotni věnovat i více času.
49 % personalistů očekává jasnou schopnost predikovat konkrétní budoucí výkon testované osoby v zaměstnání.

Zdroj: http://kariera.ihned.cz/c3-52062590-q00000_d-co-bude-in-v-hr-diagnostice

Ze zjištěných výsledků plynou zajímavé skutečnosti. Z uvedených zemí nejméně využívá metodu AC Norsko, za to však preferuje moderní psychometrické dotazníky. Z výsledků je také patrné, že AC v budoucnu čeká přeměna do virtuální podoby a skutečná AC budou ustupovat.

3.10.1 Psychometrie on-line

Hlavním důvodem, proč personalisté v současné době začínají používat psychometrické dotazníky, jsou nedostačující informace získané ze životopisu. Použití těchto dotazníků může značně ulehčit i situaci předvýběru kandidátů na samotné konání AC. Většina personalistů tyto dotazníky zařazuje mezi první a druhé kolo pohovoru a někteří v rámci selekce již před kolo první. Jedná se o dotazníky osobnostní, vytvořené speciálně pro potřeby personálních manažerů. Personalista si může v dotazníku nastavit faktory, které ho u kandidáta zajímají, například kompetenční předpoklady pro práci nebo faktory, které jsou pro uchazeče motivující. Případně může zvolit kombinaci obojího a takto nastavený dotazník zájemci o práci poslat. Unikátem je patentovaný systém Adallo, který je schopen reagovat na odpovědi kandidátů v reálném čase a je tedy šanci odhalit případnou stylizaci včas. Vše probíhá v on –line podobě, což zrychluje celý proces získání dalších informací o dosud nepoznaném kandidátovi.

Psychometrii on – line používá od začátku roku 2010 téměř 250 firem. Zajímavé je, že rozhodující při využívání není až tak velikost firmy a obor, ale osobnost personalisty. Ti personalisté, kteří se zajímají o nové trendy a dění kolem, používají psychometrii on – line častěji. Struktura dotazníků kompetencí napomáhá i odbourávání problémů vznikajících při zadávání inzerátů. Ty mohou být buď příliš obecné nebo naopak k vzhledem přehnaným požadavkům nereálné. Dotazník kompetencí tento stav pomáhá řešit.

Personalisté mohou využívat i další možnosti on-line dotazníků. Nejen, že dokáží v reálném čase provádět velké množství operací za pouhou vteřinu, dokonce mohou tyto dotazníky upravovat strukturu svých otázek, a to dle odpovědí uchazeče. Zvyšuje se tím validita a reliabilita výsledků, neboť žádný z dotazníků není zcela identický. Za dobu používání psychometrie on-line se ukázalo a potvrdilo, že dotazníky jsou firmami vítány pro svou jedinečnost a jednoduchou správu. Dotazníky sice nemohou nahradit personalisty, ale mohou pomoci zmenšit chybovost v rozhodovacím náborovém procesu (Kotýnková, 2011).

3.10.2 Modernizace AC

Začátkem roku 2011 byl v Česku představen projekt virtuálních AC. U nás není zatím příliš známý, jedná se o inovativní řešení, které by v budoucnu mohlo přinést úsporu nákladů především pro personální útvary. Virtualizace je tvořena pro různé pozice. Lze ji využít pro AC, která mají za úkol vybrat větší počet uchazečů, ale i pro pozice, kde je potřeba kvalitních podkladů pro rozhodnutí a závěrečná interview. Uchazeči musí být předem informováni, že budou v průběhu AC v elektronickém prostředí řešit různé úkoly. Jelikož účastník v průběhu testování prochází různými modelovými situacemi, vstupuje do interakce s dalšími účastníky a v určitý okamžik i sám sebe nahrává, je komunikace předem určitě důležitější, než u klasického AC. Na klasické AC je potřeba několik hodnotitelů, které musí podnik zaplatit. S virtuálním Assessment Centrem tento výdaj odpadá, a také další náklady s tím spojené.

Dalším důležitým argumentem pro používání virtuálního AC jsou rovněž spolehlivější výsledky, neboť výstupy poskytují kvalitnější a objektivnější informace. Žádná metoda není samozřejmě stoprocentní, i zde se nachází riziko stylizace, ovšem je minimalizováno tzv. kontrolními body. Ty mají také schopnost zabezpečit to, aby se AC nezúčastnil někdo jiný. Kontrolní mechanismus sleduje taktéž rozdíly mezi psaným a mluveným projevem a virtuální a reálnou prezentací. Připravit personální útvary na tuto novou formu AC lze především získáním důvěry, která se buduje na základě zkušeností a znalostí (Hroník, 2011).

3.10.3 Rozvíjení vztahů a péče o uchazeče o zaměstnání

V anglickém jazyce také označováno termínem Candidate Relationship Management. Výzkumy společnosti LMC ukazují, že v České republice není tento vztah s uchazeči příliš rozvinutý. Například celých 69 % firem podceňuje další komunikaci s odmítnutými talenty. Namísto vytvoření databáze talentovaných uchazečů, kteří nejsou přijati zrovna na danou pozici, ale třeba na jiné místo by bylo jejich umístění vhodné, vypisují personalisté stále znovu nová kola výběrových řízení. Náklady na profesionálně vedený nábor jsou vysoké, jako například u metody AC, nehledě na čas všech zúčastněných. Takto zaměřené databáze by tento stav mohly zmírnit.

Dobrý zaměstnavatel má dbát na image celého podniku i při komunikaci s těmi, kteří procházejí firmou jako uchazeči o práci, ale nejsou vybráni. Časem je totiž mohou tito lidé posuzovat a hodnotit jako jejich klienti či konkurenti. S talenty na trhu cíleně pracuje například GE Money Bank. Kandidáty, kteří prošli výběrovým řízením, nicméně však neuspěli, zařazují po dohodě s nimi i do jiných řízení. Od kandidátů dále zjišťují, zda jsou pro ně tyto varianty umístění možné a vhodné. Při budování vztahů využívají i pracovní veletrhy. Kandidáty zvou na pohovory, kde se baví o představách obou stran.

V budoucnosti bude spoustu specialistů potřebovat i ČEZ. U všech, kteří projdou výběrovým řízením, zaznamenají informace získané přímo od kandidáta. Ty pak spolu s CV přiřadí pod typ pozic, o které projeví zájem a kterým odpovídá i jejich profil.

Strategicky se po této stránce chová i Škoda Auto. Získání kvalitních uchazečů a potenciálních zaměstnanců v době, kdy se ožívuje trh, je obtížnější. Proto je jejich udržení, i ve fázi, kdy není volná pozice, důležité. Výhodou této společnosti je široké spektrum činností. Uchazečům mohou také nabídnout uplatnění v pobočkových závodech. S kandidáty udržují kontakt zasíláním informací a uchazeč má možnost, v případě změny, aktualizovat svoje osobní data v moderním náborovém systému E Recruiting - systém využívaný ve společnosti Škoda Auto (Kejhová, 2011).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika bankovního sektoru

V rámci zpracování praktické části byl vybrán bankovní sektor, na kterém bude blíže popsáno fungování metody Assessment Centre v praxi. Představení tohoto odvětví a konkrétní společnosti je důležitým krokem pro vypracování následujících kapitol, kde budou formou polostandardizovaných rozhovorů a dotazníkového šetření zjišťovány odpovědi na praktické otázky, týkající se významu metody Assessment Centre při výběru nových pracovníků.

Bankovníctví je klíčové pro růst a fungování celého průmyslu a zdravého podnikatelského prostředí v České republice. Z jedné z prognóz (z roku 2011) Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí vyplývá, že se v tomto oboru očekává i vysoký nárůst nových pracovních míst, především pro odborné pracovníky v oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Naopak problém s dostatkem pracovních míst se předpokládá u odvětví zabývajících se kožedělným, oděvním a textilním průmyslem. Na konci roku 2010 bylo výše zmiňovaným Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí zaznamenáno 251 584 odborných pracovníků bank a také pojišťoven. Předpokládaný přírůstek nových pracovních míst v pojišťovnictví a v bankovníctví v letech 2011 až 2015 je předpovídán až o 71 880. Se zvyšujícím se počtem pracovních míst a rozšířením pracovních příležitostí, vzrůstá i potřeba kvalitního systému výběru zaměstnanců. Je tedy efektivní zabývat se metodou Assessment Centre právě v tomto oboru. Také je všeobecně známo, že kvalita poskytovaných služeb a dobré vztahy se zákazníkem mají vliv na finanční výsledky společnosti. A právě zaměstnanci, kteří jsou se zákazníkem v každodenním kontaktu, svým jednáním rozhodují o tom, zda bude zákazník spokojený a zda se příště vrátí. Přístup a chování zaměstnanců přímo ovlivňují spokojenost zákazníků a finanční výsledky společnosti. Tato skutečnost je důležitá zejména při přijímání pracovníků do sektoru služeb. Na rozdíl od jiných sektorů, kde zaměstnanec nemusí být vždy v přímém kontaktu se zákazníkem, v sektoru služeb je tomu právě naopak.

České bankovníctví jako celek významně přispívá i k makroekonomické stabilitě země, čímž vyniká na rozdíl od jiných evropských zemí. Česká národní banka jako regulátor trhu potvrzuje, že je český bankovní sektor dlouhodobě stabilní a také ziskový. Tento sektor je schopen odolat i silně negativnímu vývoji domácí a zahraniční ekonomiky a nejistotě na finančních trzích. Stabilita českého bankovního sektoru je patrná také z ekonomické krize. Ta se na českém finančním trhu projevovala jen postupně. Díky vysoké likviditě trhu, rozhodujících bank a opatřeními ze strany centrální banky nedošlo k základnímu porušení fungování trhu.

Obrátí-li se pozornost zpět k prognóze Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, lze říci, že vznik nových pracovních míst pro odborné pracovníky z oblasti bankovníctví, je především důsledkem stálého nárůstu jednotlivých bank. Z dostupných údajů ČNB lze zjistit, že počet bank v bankovním sektoru České republiky má opravdu rostoucí trend. K poslednímu dni roku 2008 bankovní sektor zahrnoval 37 českých bank, poboček bank zahraničních a stavebních spořitelů, v roce 2009 se jejich počet rozšířil na 39, v následujícím roce opět vzrostl o další dvě a naposledy se situace změnila ke konci druhého čtvrtletí roku 2011 na 44 bank. Tento stav zůstává aktuální i v současném roce 2012. Konečný počet lze rozdělit na banky s rozhodující českou účastí, kterých je 8 a na banky se zahraniční účastí, jichž je 36. Pro přehlednost je vývoj bank v jednotlivých letech znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 5 – Vývoj v počtu bank

Ke dni	Počet bank
31.12.2008	37
31.12.2009	39
31.12.2010	41
30.6.2011	44
30.9.2011	44

Zdroj: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Některé větší banky se od loňského roku 2011 stávají také kontaktním místem systému Czech Point, který poskytuje několik druhů důležitých výpisů. Jedná se o výpis z katastru nemovitostí, z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, rejstříku trestů aj. Hlavním cílem rozšíření kontaktních míst do bank je především zkvalitnění služeb poskytovaných klientům. Typický příklad je proces poskytování hypoték, kdy klient potřebuje výpis z katastru nemovitostí. Pokud bude možnost získat výpis přímo na přepážce v bance, celý proces se tak zkrátí a zjednoduší. Zájem o poskytování těchto služeb jeví hlavně velké banky jako Česká spořitelna, ČSOB, GE Money Bank, Komerční banka, UniCredit Bank nebo Fio banka

Bankovníctví jako takové tedy rozšiřuje poskytované služby klientům, a také přijímá stále více pracovníků. Informace o počtu zaměstnanců a vývoji ve mzdách, získané z ekonomického přehledu Českého statistického úřadu, informují o pozitivním vývoji. Pro získání údajů za poslední čtvrtletí roku 2011 bylo kontaktováno oddělení informačních služeb Českého statistického úřadu, avšak tyto informace budou publikovány až 30.dubna 2012. V následující tabulce je uvedeno srovnání zaměstnanců i mezd mezi rokem 2010 a 2011. Na základě údajů jsou patrné důsledky způsobené ekonomickou krizí. Počet zaměstnanců má stále vzrůstající trend, u mezd však dochází v roce 2010 k mírnému poklesu a stagnaci, začátek roku 2011 negativní stav zlepšuje, ale v průběhu roku opět dochází k poklesu. V letošním roce se očekává zlepšení, které bude přetrvávat i nadále.

Tabulka č. 6 – Zaměstnanci a mzdy bankovních peněžních institucí v ČR (2010-2011)

Ukazatel	Rok	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Průměrný počet zaměstnanců	2010	37 535	37 608	38 614	38 998
	2011	38 743	38 832	39 315	-----
Průměrná mzda fyzických osob (Kč)	2010	59 372	47 929	44 647	44 369
	2011	60 732	50 323	46 383	-----

Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/9405-11-q3_2011; vlastní zpracování

Základní klíčové aspekty bankovníctví ukazují, že toto odvětví bude s největší pravděpodobností i v budoucnosti zdrojem pracovních míst pro řadu odborných pracovníků. Použití vhodných a efektivních výběrových řízení pomáhá bankám získat kvalifikované pracovníky a prověřuje jejich profesní předpoklady a dovednosti.

V následující kapitole bude představena Československá obchodní banka jako příklad zástupce bankovního sektoru. Hlavní pozornost se soustředí na její náborový systém pracovníků se zaměřením na metodu Assessment Centre. Pro získání podrobnějších informací o této výběrové metodě, bude sloužit rozhovor s personálními zástupci banky. Dále bude pozornost věnována dotazníkovému šetření, na základě kterého bude zjišťováno, jak vnímají metodu Assessment Centre samotní uchazeči.

4.2 Charakteristika ČSOB

Československá obchodní banka byla vybrána pro studii z několika důvodů. Jedná se o jednu z největších bank v České republice, svou strukturou (např. call centra, pobočky...) ideálně odpovídá využití metody Assessment Centre, a také se v minulosti stala opakovaně bankou roku.

Československá obchodní banka je akciovou společností známou pod zkratkou ČSOB. Působí pouze na českém a slovenském finančním trhu jako univerzální banka. Historie Československé obchodní banky je na české poměry dlouhá a bohatá. Byla založena státem roku 1964 jako součást takzvaného mono bankovního systému. V té době byla totiž na českém trhu prakticky pouze jedna banka s několika úzce specializovanými divizemi. Divize, ze které se později stala ČSOB, měla zajišťovat financování zahraničního obchodu tak, aby na něj mohl přímo dohlížet stát. Zároveň měla pro stát také obstarávat půjčky v mezinárodních měnách. Po roce 1989, tedy po revoluci, banka rozšířila nabídku poskytovaných služeb a zacílila především na podnikatelské subjekty a v neposlední řadě také na fyzické osoby. Od roku 1999 je vlastněna belgickou mateřskou bankou KBC, která je součástí skupiny KBC. Finanční skupina KBC Bank vznikla v roce 1998 fúzí tří subjektů – Kredietbank Group, CERA Bank Group a ABB Insurance Group. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu, k 1.1.2008 byla oddělena

slovenská část ČSOB, která nyní působí ve Slovenské republice jako samostatný právní subjekt. O tom, že se ČSOB daří, svědčí nejenom počty přihlášených uchazečů na jednotlivé pozice, ale navíc i výsledky z průzkumů o nejlepšího zaměstnavatele roku 2009 a 2011.

Na přelomu let 2000 a 2001 došlo v ČSOB ke změně organizační struktury, kdy hlavní pobočky v jednotlivých regionech byly zrušeny a od této doby všechny pobočky pracují samostatně a mají svého ředitele. Od roku 2007 jsou pobočky v jednotlivých oblastech seskupeny do tzv. clusterů, což znamená, že dále pracují samostatně, avšak jejich ředitelé jsou podřízeni clusterovému řediteli, který zodpovídá za obchodní výsledky těchto poboček. Clustery v jednotlivých regionech jsou pak podřízeny regionálnímu řediteli, který se svým týmem sestavuje pro jednotlivé clustery obchodní plán a dohlíží na jeho plnění. Jedná se tak o klasickou hierarchickou strukturu řízení pobočkové sítě na úrovni regionu. Obdobnou řídicí strukturu využívá např. i Česká spořitelna.

V současné době je ČSOB jednou z největších bank na českém trhu. Údaj o počtu otevřených klientských účtů nás informuje o výborné pozici, a to pak zejména díky své Poštovní spořitelně. Své služby poskytuje všem klientským segmentům, tj. fyzickým osobám, malým a středním podnikům a korporátním a institucionálním klientům. Klienti jsou obsluhováni prostřednictvím poboček ČSOB, finančních center Poštovní spořitelny a obchodních míst České pošty. ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i ucelenou nabídku produktů a služeb celé skupiny ČSOB. Služby pod značkou ČSOB i Poštovní spořitelna jsou dále poskytovány prostřednictvím distribučních kanálů v rámci skupiny ČSOB a různých distribučních kanálů přímého bankovníctví (internet, call centrum, email, sms atd.).

Svým retailovým klientům nabízí bohaté portfolio produktů, počínaje osobními a spořicími účty, přes spotřebitelské úvěry a nabídku kreditních karet, až po složité produkty z oblasti investování na akciových a komoditních trzích. Nedílnou součástí je i široké portfolio služeb spojených s pojištěním a nabídkou hypotečních úvěrů.

4.3 Výzkumné šetření

Níže uvedené kapitoly budou zaměřeny na výzkumné šetření. V rámci získání potřebných informací byl uskutečněn kvalitativní výzkum v podobě rozhovorů s personálními zástupci Československé obchodní banky a kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření.

Kvalitativní výzkum - polostandardizované rozhovory sloužily pro získání informací z oblasti personální práce, přijímání nových pracovníků a způsobu jejich výběru se zaměřením na využití metody Assessment Centre. Otázky byly předem stanoveny v určitém pořadí, přičemž byly kladeny i otázky doplňující. Forma těchto otázek je otevřeného charakteru, pro co nejpřesnější získání potřebných údajů. Rozhovory byly realizovány s osmi personálními pracovníky banky, kteří se zabývají náboru nových pracovníků, připravují potřebné podklady pro jejich přijetí a jsou součástí výběrových řízení, především Assessment Center.

Další část sběru dat byla zjišťována pomocí kvantitativního výzkumu - dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen pro uchazeče, kteří mají s metodu Assessment Centre zkušenosti. Výsledky zjištěné prostřednictvím dotazníku budou interpretovány v následujících kapitolách. Nyní je pozornost zaměřena na výsledky realizovaných rozhovorů.

4.3.1 Interpretace kvalitativního výzkumu

1) Jak důležití jsou pro Vás Vaši zaměstnanci ?

Zaměstnanci jsou pro ČSOB klíčový prvek a péče o ně je jednou z nejpodstatnějších součástí společenské odpovědnosti. Je pro ně vytvářeno prostředí, ve kterém se mohou cítit dobře, a to nejen v rámci pracovních povinností, ale i mimo ně. Při každém výběrovém řízení nových pracovníků a hodnocení stávajících zaměstnanců je každý jednotlivec respektován bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání či názory. Dokladem toho, že pro své zaměstnance vytváří ČSOB vhodné podmínky pro sladění pracovního a osobního života, je nově zavedený program pro maminky a tatínky. Umožňuje například flexibilní pracovní dobu nebo zkrácené úvazky. Důraz při výběru nových zaměstnanců je kladen především na kvalitu výkonu během výběrového řízení a hloubku znalostí a schopností daného uchazeče.

2) Jaký důsledek měla změna organizační struktury v letech 2000 – 2001 ve Vaší bance na řízení lidských zdrojů ?

Změna organizační struktury, která v ČSOB nastala, vyvolala poměrně velké zvraty v řízení lidských zdrojů. Provádění personální práce ve standardech odpovídajících úrovni vyspělé evropské firemní kultury zapříčinilo změnu. V rámci banky proběhla centralizace personalistiky, personální útvary v regionech byly zrušeny. Výrazně vzrostla také role manažerů a samotných zaměstnanců, neboť se prakticky celá výkonná personalistika přesunula na odborná pracoviště ústředí. Vznikla nová pozice personálních konzultantů jako zástupců útvaru řízení lidských zdrojů v jednotlivých regionech. Personální konzultanti mají za úkol přímé zajišťování vybraných personálních aktivit a jak již název pozice napovídá, také konzultační a poradenskou činnost. Významnou funkci zastávají na přijímání nových zaměstnanců při výběrových řízeních uvnitř regionu a na organizaci některých vzdělávacích a tréninkových aktivit, které jsou zajišťovány přímo v regionu.

3) Jak podporujete získávání nových talentů ?

Banka se snaží získávat mladé talenty, kteří jsou osobnostmi a umějí pracovat v týmu. Čerství absolventi škol se mohou přihlásit do konkurzů na Vlaštovky, Křepelky a Foxíky. Program Vlaštovky je určen absolventům středních škol a bakalářům, kteří se po programu stanou klientskými pracovníky na pobočkách. Křepelky jsou tvořené pro absolventy pětiletých magisterských oborů a ti kteří mají navíc zkušenosti se studiem nebo praxí v zahraničí se mohou zajímat o program Foxes. Křepelky mají na rozdíl od ostatních programů jednu výhodu a to takovou, že nemusí mít přesnou představu o budoucí pozici. Tu většinou postupně získají během praxe na jednotlivých úsecích a na základě manažerských prezentací. Další skupina, která slouží jako podpora vrcholového managementu v programu Human Capital, jsou absolventi postgraduálního studia s určitou praxí. V každém programu by měl však uchazeč prokázat dobrou znalost anglického jazyka, neboť v ČSOB je angličtina často nezbytná. Pro uchazeče s výrazným manažerským profilem a potenciálem jsou speciální programy Orli a Jestřábi. Cílem těchto rozvojových programů je připravit talenty na kariérní růst například formou koučování, vzdělávání, mentoringu, přebíráním osobní zodpovědnosti a sdílením know-how banky. Oproti běžným vzdělávacím aktivitám je zvolen vysoce osobní přístup a každý rozvojový program má navíc své tutorý, kteří jsou po celou dobu trvání programu k dispozici účastníkům. Banka navíc podporuje i vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je rozděleno na vstupní a dlouhodobý systém, který plynule navazuje. U vstupní přípravy musí každý projít klasickými kurzy jako požární ochrana, bezpečnost práce, důležité je i seznámení se strategií firmy, úkoly, firemní kulturu a v neposlední řadě je důležitá i znalost aktuálního postavení banky na trhu a výsledků strategických úkolů. Trendem ve vzdělávání je kombinace metod, která umožňuje větší zapamatování informací a jejich propojení. Tím je také zvýšena účinnost vzdělávání. Banka využívá několik druhů tréninků. Jsou to klasický trénik, e-learning a b-learning. Díky moderním technologiím jsou informace dostupné prakticky kdykoliv, odkudkoliv a v čase, kdy se zaměstnanci vzdělávat potřebují.

4) Jak realizujete proces výběru a přijímání nových zaměstnanců ?

Proces výběru a přijímání zaměstnanců na volná pracovní místa má v ČSOB svá daná pravidla, která slouží k objektivizaci výběru a optimálnímu rozmístování interních a externích kandidátů. Banka rozlišuje dva typy výběrových řízení. Prvním případem je výběr z vnitřních zdrojů organizace. Tento výběr je při trvalém uvolnění jakéhokoliv pracovního místa či vzniku nového místa prováděn přednostně. ČSOB tak upřednostňuje uplatnění stávajících zaměstnanců a umožňuje jejich profesní růst. Uvolněná, neobsazená nebo nově vytvořená pracovní místa jsou určena automaticky k internímu náboru. Interní výběrové řízení je vyhlášováno zpravidla týden před zveřejněním externího výběrového řízení. Výjimku tvoří pouze případy, kdy není dostatek interních zdrojů k obsazení pracovního místa nebo je přijato strategické rozhodnutí banky o externím náboru. Potom může být vyhlášeno interní a externí výběrové řízení zároveň, případně pouze externí výběrové řízení. Přehled volných vnitřních výběrových řízení je zveřejněn na Intranetu banky. Zaměstnanci jsou o aktuálních interních výběrových řízeních také pravidelně informováni prostřednictvím Infoservisu.

Do vnitřního výběrového řízení se může přihlásit kterýkoliv zaměstnanec banky. Je však doporučeno, aby daný uchazeč předem informoval svého přímého nadřízeného o svém přihlášení se do výběrového řízení, neboť průběžná a transparentní komunikace přispívá k udržování dobrých vztahů a poskytuje více prostoru a časový náskok při řešení náhrady za úspěšného uchazeče. Vnitřní řízení probíhá standardní formou, tj. je koordinováno členy personální distribuce ve spolupráci s manažery. Vhodní kandidáti jsou vybíráni na základě osobních materiálů jako životopisu, motivačních dopisů, případně jiných podkladů, specificky definovaných pro dané výběrové řízení a na základě dalších podpůrných metod výběru dle specifikace úrovně pracovní pozice – pohovory, Assessment Centra, jazykové testy apod. Je-li interní kandidát vybrán, následují kroky vedoucí k internímu převedení zaměstnance. Musí tedy dojít ke změně pracovní smlouvy. Vedoucí zaměstnanec vyhláshujícího útvaru nebo člen personální distribuce dohodne se stávajícím nadřízeným vybraného kandidáta termín převedení zaměstnance do jiného útvaru. Doporučená doba je dva měsíce, v odůvodněných případech si může stávající nadřízený vymínit setrvání zaměstnance ve stávajícím útvaru až tři měsíce, počítáno od počátku měsíce následujícího

po měsíci, ve kterém byl zaměstnanec ve výběrovém řízení vybrán. Stávající vedoucí zaměstnanec je povinnen převedení zaměstnance umožnit.

Druhá možnost výběru zaměstnanců je z vnějších zdrojů. Ten je prováděn pro pracovní místa, která není možné zabezpečit vhodným kandidátem ze stávajících zaměstnanců banky. Metody, které banka používá pro získávání externích pracovníků, jsou především inzerce na vlastních webových stránkách nebo speciálních internetových serverech, různé akvizice ve školách, veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří, inzerce v tisku, databáze uchazečů o zaměstnání evidovaných útvarem řízení lidských zdrojů. Také je možnost využít personální nebo tzv. headhunterské společnosti, specializované na vyhledávání odborníků. Tyto společnosti mohou následně realizovat výběrová řízení formou metody Assessment Centre. Spolupráce s personálními či headhunterskými společnostmi lze využít v případě, že se nalezení vhodného kandidáta ze standardních zdrojů jeví jako málo pravděpodobné, případně pokud bylo dosavadní vyhledávání neúspěšné. Před tím, než je agentura členem personální distribuce oslovena, je nutné, aby odpovědný vedoucí zaměstnanec potvrdil závazek jeho útvaru uhradit náklady spojené s využitím agentury.

5) Pro jaké pozice má význam metoda Assessment Centre ?

Assessment Centra se osvědčila především pro nižší manažerské a obchodní pozice, ale také do call center. Jedná se tedy o pozice, kde jsou zaměstnanci v kontaktu s klientem a tudíž je zde kladen větší důraz na verbální projev a příjemné vystupování. ČSOB tento typ přijímacího řízení začala používat před více než deseti lety. Za tuto dobu však došlo k určitému vývoji v jeho využití. Zpočátku se personální oddělení banky zabývalo jen stanovením požadavků na pracovní místo a výběrem uchazečů na základě poslaných životopisů a motivačních dopisů. Samotné Assessment Centre však pro banku připravovala externí firma, která měla více zkušeností s realizací této metody a jejíž nabídka obsahující program Assessment Centra nejvíce odpovídala požadavkům na zadávanou pozici. Postupem času však docházelo i k zaškolení vlastních zaměstnanců a od roku 2004 se již začala využívat i interní forma Assessment Centre přímo v centrální budově banky. Tato interní forma se však stále nehodí pro všechny pozice, nejvíce je

využívána pro získání pracovníků na jednotlivé pobočky bank. Manažerské pozice jsou i nadále zajišťovány externími firmami, a to především z důvodu, že v rámci manažerských pozic je zapotřebí kvalifikovanějších pracovníků. Externí firmy mají v tomto ohledu stále náskok a větší zkušenost v použití náročnějších metod pro odhalení uchazečova potenciálu. Tímto způsobem banka také ušetří finanční prostředky, neboť již externí firmě předvýběrem poskytne dané uchazeče o zaměstnání a tím dojde ke zkrácení časové a organizační přípravy. Assessment Centra jsou v ČSOB využívána hojně. Personalisté jej považují za hlubší metodu podporující týmovost a sociální integritu. Dokáže odkrýt silné stránky, ale i rezervy, na kterých lze dále pracovat. Umožňuje poukázat na rizika v oblasti chování a komunikace, jež mohou být pro potenciálního zaměstnance či jeho nový tým limitující. Personalisté uvádí také fakt, že k projevení skrytých charakteristických vlastností je metoda Assessment Centre vhodná.

Personalisté ČSOB však nepovažují metodu Assessment Centre za vhodnou pro obsazování vyšších a speciálních pozic jako jsou například - projektoví manažeři, business analytici, ICT vývojáři, techničtí designéři nebo vedoucí pracovníci. Uchazeči o tyto pozice musí prokázat odborné znalosti a dovednosti, které v rámci Assessment Centra nelze naplno sledovat a věnovat jim dostatečnou pozornost.

6) Co považujete za hlavní výhody metody Assessment Centre ?

Vzhledem k tomu, že je metoda Assessment Centre jednou z nejvalidnějších metod personálního výběru zaměstnanců, uvádí zde personalisté několik výhod. Pro personální útvar je přínosné především to, že mohou metodu Assessment Centre "ušít na míru" podle obsazované pozice. Další obohacující faktor vnímají v možnosti modelování budoucích praktických situací. Komplexnost pohledu na hodnoceného umožňuje získat pozorovatelům důležité informace o skrytých povahových rysech, které nejsou v rámci jiných výběrových metod možné postřehnout. Personalisté však spatřují výhody této metody i pro samotné uchazeče. Jedná se o poskytnutí výstupu z Assessment Centra v podobě zpětné vazby. Tato zpráva je pro uchazeče výchozím bodem k nastartování osobních změn, vede k návrhu způsobu dalšího rozvoje osobnosti, k posílení týmové práce a zlepšení komunikace.

7) Z jakých prvků metodu Assessment Centre vytváříte ?

Personalisté uvádí, že metoda Assessment Centre nemůže být považována za metodu univerzální. Vždy ji přizpůsobují dané pozici, pro kterou výběrové řízení realizují. Snaží se zařazovat prvky, které pomohou zjistit, na jaké úrovni je daný uchazeč schopný komunikovat s klienty nebo jak řeší vypjaté situace. Složky, které ČSOB v rámci Assessment Centra využívá nejčastěji, jsou následující:

- individuální modelové situace.
- skupinové modelové situace.
- interview.
- osobnostní dotazníky.

8) Jaké úkoly řadíte do modelových situací a jaký mají význam v hodnocení uchazečů ?

Mezi individuální modelové situace banka řadí hraní rolí, prezentace jednotlivců, případové studie, zkoušky, u kterých se projeví znalost oboru aj. V rámci prezentace bývá častým příkladem představení své osoby a při hraní rolí mají uchazeči za úkol například nabídnout klientovi vhodné pojištění, předat podřízenému sdělení o výpovědi nebo vyřídit problematickou reklamaci. Zde se hodnotí účastníkově vystupování, plynulost vyjadřování, vytvoření příjemné atmosféry a důležitá je samozřejmě i přirozenost projevu. Skupinové modelové situace se zaměřují především na schopnost prosadit své nápady, na způsob reakce na stres, výměnu informací a předávání slova ostatním. Příkladem týmové práce bývá ztroskotání v poušti, vytvoření příběhu na dané téma, vymyšlení obchodního projektu, který má za cíl rozšířit portfolio služeb a získat nové klienty aj. Pozorovatelé v těchto případech hodnotí tvořivost, schopnost týmové práce, analytické myšlení, vliv jednotlivce na celkovém výsledku a způsob vedení týmu.

Modelové situace obecně simulují reálné situace. Pozorovatelé mají možnost v těchto situacích poznat účastníky z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní představu, jak by se daný uchazeč choval ve skutečnosti.

9) Uvádíte, že do Assessment Center zařazujete i osobnostní dotazníky.

Které používáte nejčastěji a co v rámci nich sledujete ?

Mezi známé a bankou často používané jsou osobnostní dotazníky, které dokáží odhalit skutečné profesní předpoklady, schopnosti a motivace uchazečů. Banka využívá několik typů těchto dotazníků. Některé z nich mohou uchazeči vyplňovat již před samotným Assessment Centrem prostřednictvím on-line testování. Banka se na on-line testování specializuje a na základě výsledků hodnotí výkonnostní předpoklady, osobnostní vlastnosti a logické uvažování uchazečů. Pro přehlednost jsou následně uvedeny tři typy osobnostních dotazníků, které ČSOB používá.

Dotazník motivací využívá ČSOB nejčastěji. Bývá rozdělen do třech částí, které napoví personalistům, jak jsou pro uchazeče důležité jednotlivé motivační faktory. Oblasti jsou rozdělené na vztahy, prostředí a pracovní cíle. V rámci tohoto dotazníku personální útvar banky zjišťuje důležité charakteristiky týkající se pracovního nasazení kandidátů. V rámci jednotlivých oblastí hodnotitelé sledují následující faktory.

Oblast vztahů sleduje potřebu harmonické pracovní atmosféry, čestnost, poctivost, spolupráci s kolegy, vztahy založené na důvěře a slušnost.

Oblast prostředí se orientuje na aspekty, které se týkají podmínek na pracovišti, jako je absence či přítomnost stresu, možnost a podpora samostatného rozhodování, srozumitelnost náplně práce, rychlé změny postupů nebo zastaralých přístupů, dostatek příležitostí zlepšovat své dovednosti, uspořádání kanceláře a pracovního místa.

Cíle se zabývají otázkami adekvátního finančního ocenění, profesní výzvou a pracovním prostředím, které vyžaduje učení a iniciativu.

V následující tabulce je uvedena ukázka dotazníku motivací.

Obrázek č. 1 – Ukázka dotazníku motivací

Jak důležité jsou pro Vás následující aspekty týkající se pracovního prostředí? Rozdělte, prosím, body podle míry souhlasu.
Prosím, rozdělte body užitím kláves plus a minus.

Mimořádné výsledky by měly být oceněny finančně.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Operační procesy ve společnosti by měly být jasně nastaveny.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Společnost by měla nabízet příjemnou pracovní atmosféru.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Zbývá max. 6 bodů k přidělení	
<input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	

Zdroj: interní dokument ČSOB

Druhý je dotazník pro obchodní pozice. Ten umožňuje hodnotit dovednosti pro danou pozici opět na základě třech oblastí – vztahy, procesy a osobnost. Vzhledem k častému využití metody Assessment Centre právě pro obchodní pozice, je tento dotazník pro banku vhodným nástrojem pro získání důležitých informací. Hodnotitelé sledují opět níže uvedené faktory.

V oblasti vztahů je sledováno, jak je daný jedinec konfliktní, sociálně vnímavý, sebejistý, společenský a jakou má schopnost vyjednávání a přesvědčování.

V rámci procesů se hodnotí svědomitost, prozíravost, vynalézavost, tedy zda je uchazeč schopen myslet mimo zaběhnuté konvence a bere v úvahu nové perspektivy, a také zda řeší problémy cíleně se zaměřením na výsledek nebo hledá nejlepší možné řešení a je ochoten přijmout dlouhou cestu k odstranění všech rizik.

Na základě části zabývající se osobností personalisté zjišťují uchazečovu otevřenost a upřímnost, přístup k práci, samostatnost, soutěživost a schopnost soustředěnosti.

V následující tabulce je uvedena ukázka dotazníku pro obchodní pozice.

10) Jak probíhá samotné výběrové řízení metodou Assessment Centre ?

V bance se Assessment Center ze strany hodnotitelů zúčastňují především manažeři, kteří jsou většinou z řad nadřízených pro obsazované pozice a dále také členové personální distribuce. Počet hodnotitelů se odvíjí od počtu pozvaných uchazečů, ale zpravidla jich bývá čtyři až osm. Na základě prostudovaných životopisů, motivačních dopisů a jiných důležitých podkladů jsou předvybraní kandidáti pozvaní na sjednaný den do centrální budovy banky, kde se Assessment Centra realizují. Zváni jsou prostřednictvím e-mailů nebo telefonicky. Mnohokrát se však stává, že uchazeči na stanovený termín konání Assessment Centra nedorazí. Personalisté proto nově zavádí systém potvrzování účasti. Pokud se daný uchazeč včas omluví, je možné pozvat další náhradníky, které má personální útvar v záloze. Tento zavedený systém šetří bance náklady a také čas.

Pozvaní uchazeči se ve sjednaný den a hodinu sejdou na recepci v centrální budově banky, kde čekají na vyzvednutí. Uvítání uchazečů má na starosti personální konzultant, který se svou účastí také podílí na samotných přijímacích řízeních. Po vzájemném představení obou stran – pozorovatelů a účastníků, obdrží uchazeči písemné informace o zadaných úkolech.

Na řadu poté přichází modelové situace. V průběhu dne jsou kandidátům prezentované v zásadě dva druhy modelových situací, a to skupinové a individuální. Zvykem personalistů bývá tyto aktivity obohatit právě o již zmiňované psychodiagnostické dotazníky a pohovory nebo-li interview. Celkově jde tedy o uplatnění principu různého úhlu pohledu za účelem dosažení vyšší objektivity výsledků. Dopolední část tvoří skupinové modelové situace, ve kterých všichni uchazeči pracují společně. Na základě těchto aktivit získávají personalisté cenné informace o tom, jak dokáže jednotlivci pracovat ve skupině, kdo podněcuje diskusi, kdo se jen “veze“, kdo přichází s novými nápady a kdo tyto nápady dále rozpracovává. V odpoledních hodinách prochází kandidáti individuálními modelovými situacemi a vyplňují dotazníky, při kterých je každý odkázán pouze sám na sebe. Po individuálních úkolech jsou kandidáti následně vyzváni do vedlejší místnosti, kde s nimi hodnotitelé prochází případné nejasnosti ze životopisů. Na závěr dne dochází k celkovému zhodnocení ze strany pozorovatelů, domluvě o poskytnutí zpětné vazby a vzájemnému rozloučení.

11) Jaký je časový harmonogram realizovaných Assessment Center ?

Banka na základě použitých prvků vytváří časový harmonogram, který přizpůsobuje počtu zúčastněných kandidátů a obsazované pracovní pozici. Průměrně se Assessment Centra zúčastňuje šest kandidátů. Při tomto počtu uchazečů a uvažuje-li se obchodní pozice, může být časový harmonogram následující.

Tabulka č. 7 – Časový harmonogram AC

Časové vymezení	Aktivita
9:00 – 9:30	Uvítání, seznámení s jednotlivými úkoly a krátké představení kandidátů
9:30 – 10:15	Skupinové modelové situace
10:15 – 10:30	Přestávka
10:30 – 12:00	Individuální modelové situace
12:00 – 12:30	Přestávka na oběd
12:30 – 13:30	Psychodiagnostické testy (dotazníky..)
13:30 – 14:30	Interview s jednotlivými uchazeči
14:30 – 15:30	Individuální prezentace
15:30 – 16:00	Ukončení a zpětná vazba ze strany uchazečů a hodnotitelů

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Interpretace kvantitativního výzkumu

Níže uvedené grafy jsou vyhodnocením kvantitativního šetření, které bylo provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření a zaměřovalo se na respondenty, kteří se při hledání zaměstnání v bankovním sektoru již s metodou Assessment Centre setkali. Cílem šetření bylo zjistit o jaké pozice se kandidáti ucházeli, jak tuto metodu hodnotí z hlediska spravedlnosti a efektivity, zda-li v rámci výběrového řízení plnili raději úkoly individuální nebo skupinové a jak vnímali celkový průběh Assessment Centra. Odpovědi jsou obohaceny o názory personalistů.

Dotazník s názvem „Výběr zaměstnanců v bankovním sektoru metodou Assessment Centre“ se skládá z 11 otázek. V rámci získání co největšího počtu respondentů byl zveřejněn v elektronické podobě na webových stránkách www.vyplnto.cz. Respondenti byli informováni o účelu výzkumu prostřednictvím úvodního textu. Konečný počet respondentů, kteří v daném termínu dotazník vyplnili, byl 128. Šetření probíhalo v období 6.2. 2012 – 22.2. 2012 a návratnost dotazníků činila 66,8 %. V tomto případě se jedná pouze o orientační údaj, neboť návratnost je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Zodpovězení všech otázek, kromě jediné, bylo povinné. Respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy. Získávání respondentů bylo podpořeno oslovením pracovníků větších bank a dalších bankovních institucí.

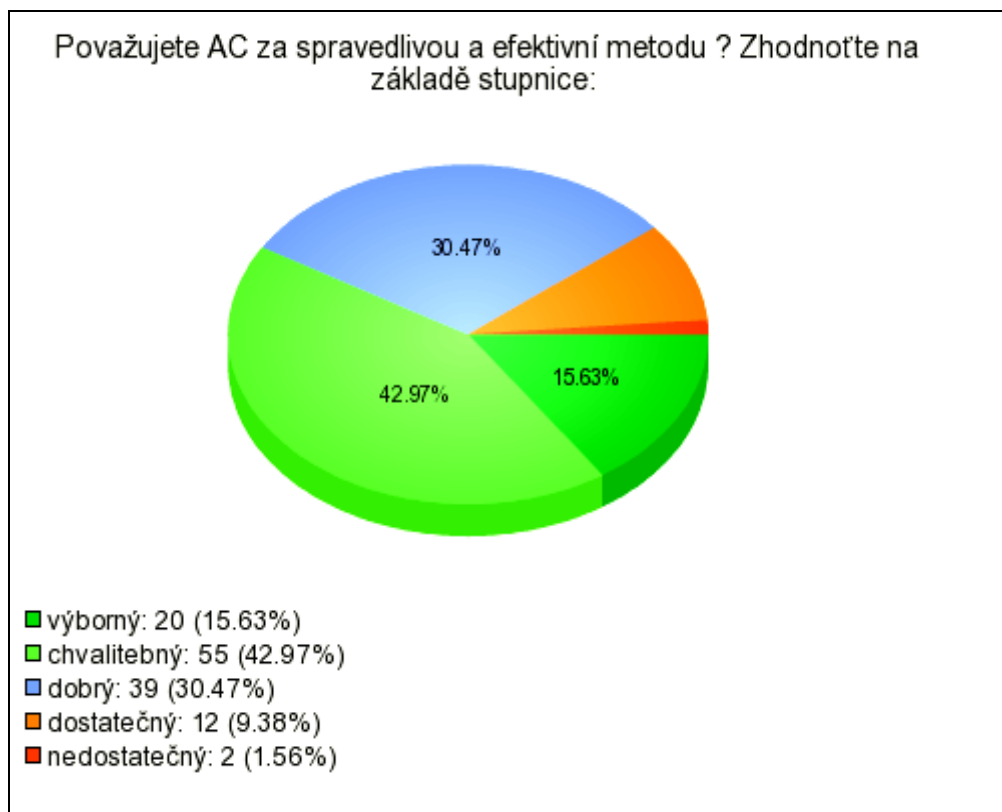
Graf č. 1 – Na jakou pozici jste se hlásil(a) ?



Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, pro jaké bankovní pozice má využití metody Assessment Centre největší význam a zda-li se shodují výsledky získané prostřednictvím rozhovorů s personálními zástupci ČSOB s celým bankovním sektorem, pro který byl výzkum proveden. V rámci rozhovorů bylo zjištěno, že ČSOB využívá metodu Assessment Centre spíše pro nižší pozice. Jak již bylo uvedeno, řadí mezi ně především nižší manažerské a obchodní pozice, ale také call centra. Výsledky zachycené v grafu č. 1 částečně podpořily získané informace z rozhovorů. Uchazeči se zúčastnili tohoto výběrového řízení především pro získání pozic, jako jsou asistentky útvarů, pracovníci back office, starající se např. o zpracování objednávek, přípravu podkladů pro fakturaci, vyřizování reklamací od klientů aj. Druhé místo obsadili zájemci, kteří se ucházeli právě o místa do call center a na pobočky bank. Další pozice již mají nižší zastoupení odpovědí.

Graf č. 2 – Považujete assessment centrum za spravedlivou a efektivní metodu ?

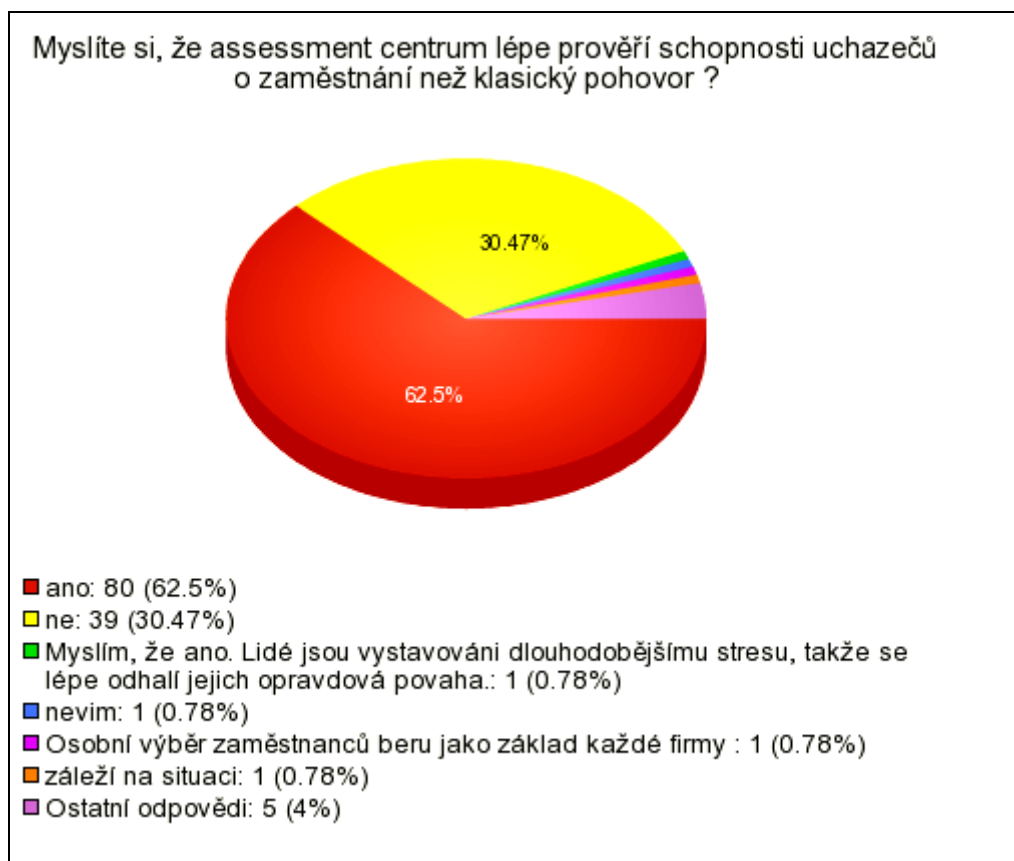


Zdroj: vlastní zpracování

Uchazeči o zaměstnání považují metodu Assessment Centre dle výsledků z výše uvedené grafu v zásadě za spravedlivou. Jen necelá 2 % respondentů označila tuto metodu na základě stupnice za zcela nedostatečnou a většina ji ohodnotila známkou dvě. Lze tedy konstatovat, že uchazeči o zaměstnání hodnotí tuto metodu spíše pozitivně.

Samotní odborníci hodnotí metodu Assessment Centre jako velmi efektivní. Vzhledem k tomu, že je jednou z nejvalidnějších metod výběru zaměstnanců, uvádí zde personalisté několik výhod. Za přínosné považují především možnost "ušíť" metody Assessment Centre na míru podle požadavků a potřeb obsazované pozice. Personalisté však spatřují výhody této metody i pro samotné uchazeče. Jedná se o poskytnutí výstupu z Assessment Centra v podobě zpětné vazby.

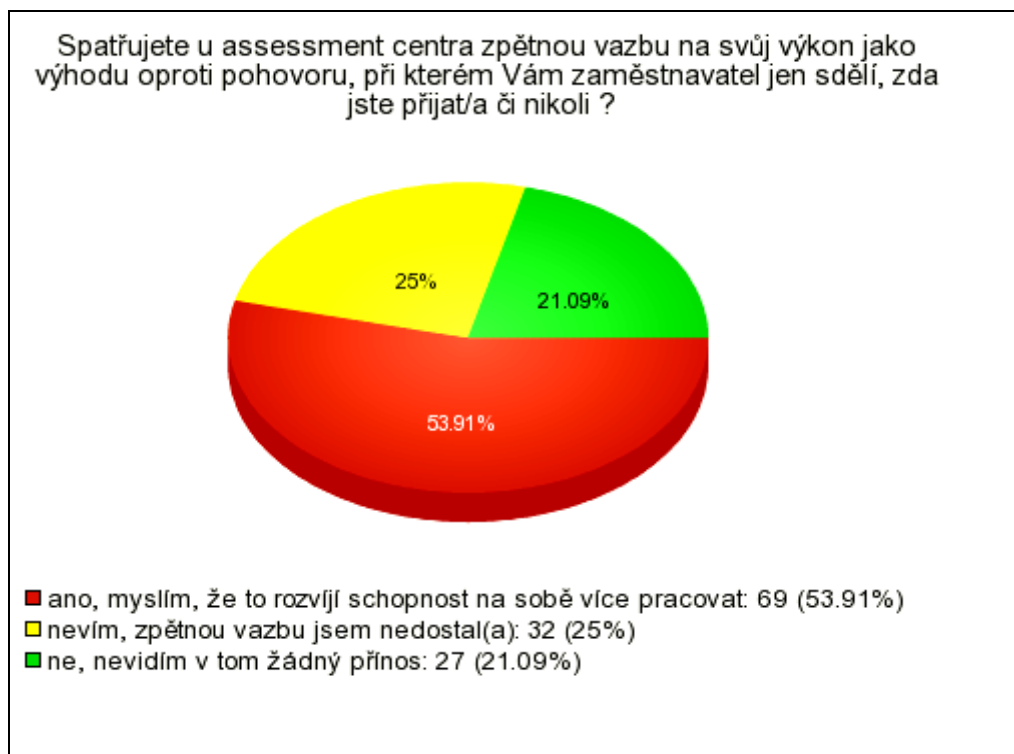
Graf č. 3 – Myslíte si, že assessment centrum lépe prověří schopnosti uchazečů o zaměstnání, než klasický pohovor ?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky grafu č. 3 uvádí, že nadpoloviční počet oslovených respondentů hodnotí metodu Assessment Centre lépe, než klasický pohovor. Každý respondent mohl navíc vlastními slovy vyjádřit postoj, který zaujímá k porovnání Assessment Centra a individuálního pohovoru. Názory uchazečů hovořily spíše ve prospěch metody Assessment Centra. Personální odborníci z útvaru řízení lidských zdrojů považují metodu Assessment Centre v současné době také za jednu z nejlepších metod výběru zaměstnanců, která pomáhá prověřit uchazeče komplexně z různých úhlů pohledu. Je však důležité vědět, kdy je vhodné ji použít, neboť v některých případech je lepší upřednostnit spíše osobní a individuální kontakt.

Graf č. 4 - Spatřujete u assessment centra zpětnou vazbu na svůj výkon jako výhodu oproti pohovoru, při kterém Vám zaměstnavatel jen sdělí, zda jste přijat(a) či nikoli ?

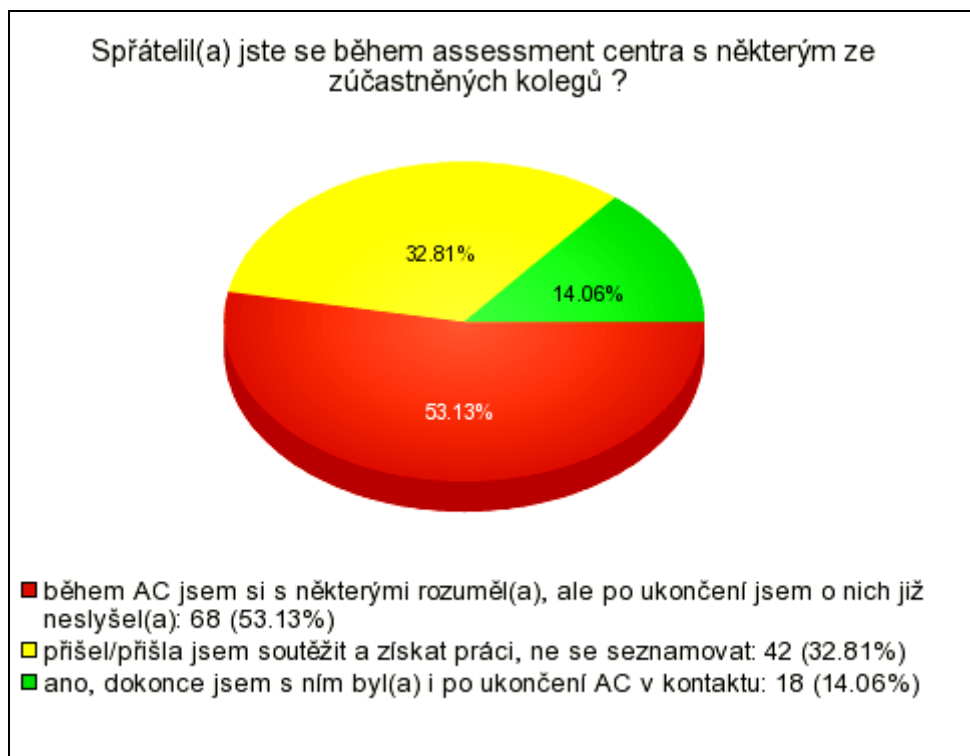


Zdroj: vlastní zpracování

Pro většinu oslovených respondentů je získání zpětné vazby na svůj výkon spatřováno jako výhoda a možnost dalšího osobního rozvoje či sebezdokonalování. V odborné literatuře se uvádí, že zpětná vazba má být poskytnuta všem kandidátům bez ohledu na to, zda na danou pozici přijati byli, či nikoli. V praxi tomu však tak nebývá.

Na základě zjištěných informací z praktické oblasti lze konstatovat, že hodnotitelé poskytují výsledné zprávy většinou jen uchazečům přijatým nebo těm, kteří si o ně výslovně řeknou. Dochází k tomu především z důvodu časové a organizační náročnosti na zpracování. Tato zpráva je však pro uchazeče výchozím bodem k nastartování osobních změn, vede k návrhu způsobu dalšího rozvoje osobnosti, k posílení týmové práce a zlepšení komunikace.

Graf č. 5 – Spřátelil(a) jste se během assessment centra s některým ze soupeřů ?



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 128 oslovených respondentů třetina označila odpověď, že přišla na výběrové řízení soutěžit a získat práci a jen pouhých 18 uchazečů zůstalo po ukončení Assessment Centra v kontaktu. Na základě zkušeností a informací získaných prostřednictvím rozhovorů s odborníky z personálních útvarů lze dojít k závěrům, že skupinové výběrové řízení podporuje v účastnících soutěživý přístup. Tato skutečnost však nemusí být brána jako negativní, neboť většina povahových rysů je odhalena právě prostřednictvím situací, které jsou vnímány jako soutěž či stresující záležitost. Samotní personalisté, kteří hodnotí metodu Assessment Centre jako efektivní a přínosnou, vidí ve stresujících situacích možnost odhalení těch správných charakteristických vlastností.

Graf č. 6 – Při skupinových úkolech jste se snažil(a) splnit úkol správně a co nejrychleji v rámci celé skupiny, nebo jste chtěl(a) ve skupině vyniknout ?



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků výše uvedeného grafu vyplývá, že uchazeči chtějí být hodnoceny spíše individuálně a skupinové úkoly vnímají jako situace, které jim nejsou příjemné. Na základě zkušeností pozorovatelů lze říci, že skupinové úkoly preferují spíše extrovertně založené osoby a naopak introvertní typy raději vystupují sami za sebe a chovají se přirozeněji při individuálních úkolech.

Personalisté proto s oblibou do Assessment Center zařazují známé a často využívané osobnostní dotazníky, které uchazeči vyplňují samostatně. Na jejich základě se hodnotitelé dovídají o uchazečích též cenné informace. Například jak jsou uchazeči svědomití, prozíraví, jak dokáží být soustředění, upřímní atd.

Graf č. 7 – Otázka zní stejně jako předcházející, avšak nyní zhodnoťte pocitově kolegy ve své skupině:



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě grafu č. 7 je jednoznačné, že uchazeči mezi sebou v rámci Assessment Centra pocítují soutěživý přístup. 75 % oslovených respondentů označilo odpověď, že jednotlivci se snažili obstát na úkor ostatních. V rámci volné odpovědi měl každý respondent možnost vyjádřit se k dané otázce i vlastními slovy. Odpovědi byly ve skrze záporné. Z reakcí je patrné, že se uchazeči nesnažili být aktivní, nedokázali se dohodnout na společném řešení přiděleného úkolu a celkově ve skupině převládal spíše boj. Skupinové modelové situace však bývají označovány za nejdůležitější součást výběrového řízení, neboť se zaměřují především na schopnost prosadit své nápady, na způsob reakce na stres, výměnu informací a předávání slova ostatním. Příkladem skupinové práce bývají úkoly, v rámci kterých lze rozpoznat důležité vlastnosti jedinců. Pozorovatelé v těchto případech hodnotí tvořivost, schopnost týmové práce, analytické myšlení, vliv jednotlivce na celkovém výsledku a způsob vedení týmu.

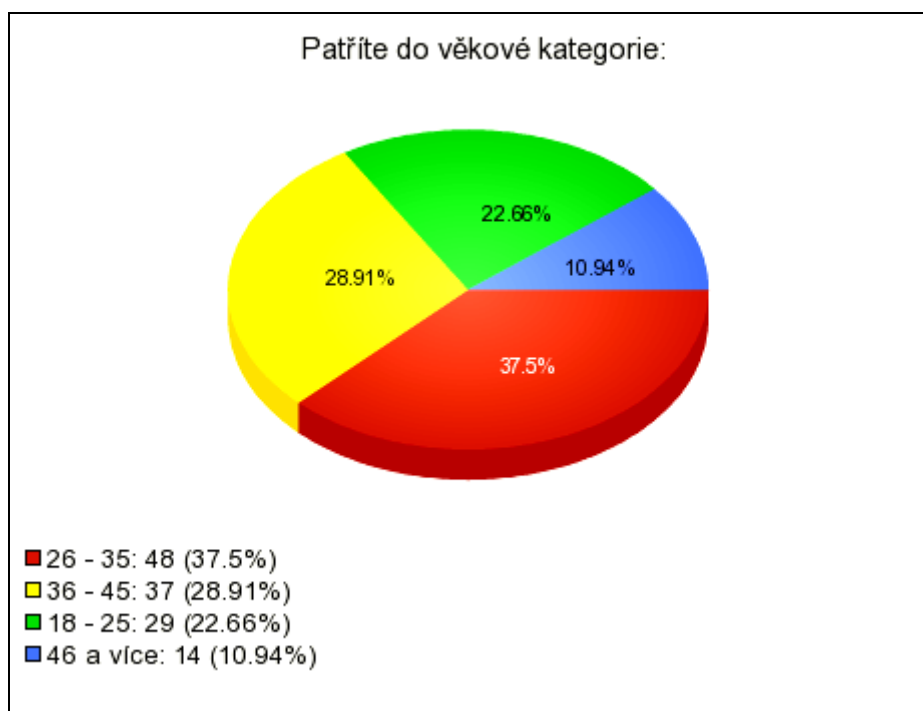
Graf č. 8 – Vám osobně vyhovovaly více úkoly individuální nebo skupinové ?



Zdroj: vlastní zpracování

Zde opět dochází k potvrzení výsledků z předešlých otázek. Polovina oslovených uchazečů plnila během Assessment Centra raději úkoly individuální. Mezi tyto úkoly jsou většinou řazeny hraní rolí, prezentace jednotlivců, případové studie, zkoušky, u kterých se projeví znalost oboru aj. V rámci prezentace bývá častým příkladem představení své osoby a při hraní rolí mají uchazeči za úkol například nabídnout klientovi vhodné pojištění, předat podřízenému sdělení o výpovědi nebo vyřídit problematickou reklamaci. Zde se hodnotí účastníkově vystupování, plynulost vyjadřování, vytvoření příjemné atmosféry a důležitá je samozřejmě i přirozenost projevu. Vzhledem ke skutečnosti, že si však některé pozice žádají i týmový přístup, není tento stav zcela ideální. Personalisté tento “zažitý individualismus“ hodnotí spíše negativně, neboť týmovost je v rámci Assessment Centra stále více sledovaným jevem.

Graf č. 9 – Patříte do věkové kategorie:



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k reprezentativnosti získaných údajů docházelo k oslovení osob různých věkových kategorií, ale vzhledem k faktu, že se jedná o speciální a poměrně novou metodu výběru zaměstnanců, se kterou nepříjde při hledání zaměstnání do kontaktu každý, mají největší zastoupení a zkušenosti s tímto způsobem přijímání do zaměstnání osoby věkové kategorie v rozmezí 26 – 35 let. Naopak nejmenší zastoupení je patrné u osob starších 46 let.

Vyjádření personalistů je takové, že na pozice obsazované prostřednictvím této metody hledají spíše mladé a motivované jedince, kteří jsou ochotni na sobě dále pracovat a rozvíjet své kvality.

Graf č. 10 – Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že nejvíce zkušeností s tímto výběrovým řízením mají uchazeči se středním vzděláním zakončené maturitní zkouškou. Naopak nejméně se Assessment Center zúčastňují osoby se středním vzděláním bez maturity.

Výsledky jsou provázány i s grafem č. 1. Po provedených rozhovorech s personálními odborníky, kteří se Assessment Center zúčastňují a zároveň i provádí tzv. předvýběr kandidátů, lze říci, že na základě Assessment Centra nabírají společnosti zaměstnance spíše na nižší pozice, a proto je obsazení kandidátů nejvíce z řad středoškolsky vzdělaných pracovníků.

V rámci poslední otázky byla respondentům ponechána volnost v odpovědi. Její zodpovězení nebylo povinné, neboť tato otázka sloužila jako prostředek k doplnění informací. Znění otázky bylo následující: *Zhodnoťte vlastními slovy, jaký jste měl(a) z celkového průběhu Assessment Centra pocit. Co Vám například přišlo na této metodě zajímavé a přínosné a co se Vám naopak nelíbilo.*

„Bylo to nejzajímavější výběrové řízení, kterým jsem v rámci hledání zaměstnání prošla. I díky tomu jsem nakonec tu práci přijala. Měla jsem tento "hravý" přístup ještě ze střední školy a z přijímacích zkoušek na VŠ. Nikdo z ostatních se do toho nedokázal tak položit.. Starší lidé byli v tomto hrozně svázaní. Nedokázali se do toho s plnou vervou pustit.. Bohužel v zaměstnání zjišťuji, že modelové zaměstnání zástupce správce panství by mě naplňovalo daleko více a daleko více by mě to bavilo. Práce v bance na pokladně je totálně o něčem jiném. Chápu, že chtěli vidět aktivitu jednotlivce, postřeh, přirozenou inteligenci, to jak dokáže tým "nakopnout", zda dokáže srovnat priority, ale o tom to místo, kam jsem se hlásila není. Bohužel. Každopádně nejzajímavější výběrové řízení, i když spousta mých kolegů to považuje za šaškárnu. Mě to upřímně bavilo.“

„Za nesmírnou výhodu považuji přímé porovnání s "konkurenty", kde člověk, pokud má kvality, může lépe vyniknout. Naopak se mi nelíbí, že mnoho uchazečů se "veze" při skupinových úkolech. Nakonec se to ukáže v jejich neprospěch, ale říkám si, proč vůbec na takový typ pohovoru někdo jde, když ví, že právě skupinový "test" je jednou z nejsledovanějších aktivit v rámci AC.“

„Nelíbil se mi čas strávený na výběrovém řízení, ale líbil se mi výsledek řízení – to, že člověka opravdu prověří ve všech směrech. Poskytnutí zpětné vazby také oceňuji.“

„Absolvoval jsem tři AC, u jednoho jsem dostal zpětnou vazbu u zbylých nikoliv. Některé úkoly nevypovídaly nic o ucházené práci a některé mi naopak pomohly k hodnocení sebe sama.“

„Nevím, zda je to cesta vpřed. Dobrá firma by měla své zaměstnance hodnotit na základě osobního kontaktu. Personální oddělení by mělo vyhodnotit potenciál daného uchazeče jinak, než pomocí formuláře.“

„Nevěřím moc modelovým situacím. Ti, kteří se dovedou obratně chovat v modelových situacích jsou dle mého názoru jen lepšími herci a extrovertněji orientovanými typy. Takže modelové situace mi nepřišly moc přínosné.“

„Je to zábavnější forma pohovoru, více se uplatní komunikační schopnosti, které již člověk má. Přínosem je pozorování chování jiných lidí, dají se poznat nové věci, více než na individuálním pohovoru. Nevím, co přesně označit negativně.“

„Přínos nevidím bohužel v ničem a mé pocity byly spíše nepříjemné, protože personalistka i ředitel pobočky se chovali dost nadřazeně, ale možná to bylo účelové, aby se zjistily naše reakce. Je mi 38 let a myslím si, že tento typ přijímacích řízení se hodí spíše pro mladé lidi, kteří se učí dravě prosazovat a prezentovat již na školách a mají tím přirozeně vyšší sebevědomí. Tudíž pro ně není problém se tohoto typu výběrového řízení účastnit. Já osobně bych do toho již nešla.“

Na základě výše uvedených odpovědí lze říci, že tento typ výběrového řízení je uchazeči vnímán rozdílně, ale převládá kladný přístup. Pozitivně je hodnoceno například přímé porovnání s ostatními uchazeči, zábavné pojetí, pozorování chování jiných, uplatnění komunikačních schopností, hravý přístup nebo poskytnutí zpětné vazby. Naopak negativně je vnímán neosobní kontakt, skupinové modelové situace nebo časová náročnost.

4.4 Vyhodnocení výsledků

V rámci získání potřebných informací byly provedeny polostandardizované rozhovory s personálními pracovníky ČSOB, kteří se výběrového řízení metodou Assessment Centre účastní z pozic hodnotitelů. Cílem bylo zjistit, jaký má metoda Assessment Centre pro banku význam ve výběru nových pracovníků. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak je tento typ výběrového řízení vnímán samotnými uchazeči, co označují jako přínos a co naopak jako nevýhodu. Rozhovorů se zúčastnilo 8 personálních pracovníků banky a dotazníkové šetření 128 uchazečů, kteří absolvovali Assessment Centre v bankovním sektoru. Z oslovených hodnotitelů se 6 účastní Assessment Center pravidelně a zbylí 2 podle potřeb. Otázky z rozhovorů i dotazníku jsou uvedeny v přílohách.

Personalisté banky hodnotí metodu Assessment Centre pro výběr nových pracovníků jako velmi efektivní způsob. Největší význam jejího využití spatřují především v možnosti odhalení skrytých povahových rysů, na rozdíl od klasických pohovorů, při kterých je vzhledem k nedostatečnému časovému prostoru tato možnost odhalení dosti omezená. Hodnotitelé na základě zjištěných skutečností následně usuzují, jaké pracovní podmínky budou danému člověku vyhovovat, v čem jsou jeho silné stránky a kde je naopak prostor pro jeho rozvoj. Účinně toto výběrové řízení banka využívá především pro obchodní a manažerské pozice nebo do call center. Uchazeči o tyto pozice by měli mít určitý profil výkonových, osobnostních a sociálních kvalit. Personální zástupci uvádí, že k projevení žádoucích charakteristických vlastností je metoda Assessment Centre přímo stvořená, neboť získané výsledky o uchazečích touto metodou podávají poměrně přesnou předpověď budoucího pracovního výkonu.

Hodnotitelé se shodli na tom, že v rámci zařazovaných úkolů sledují především vynalézavost. Tedy, zda je uchazeč schopen myslet mimo zaběhnuté konvence a bere v úvahu nové perspektivy, a také zda řeší problémy cíleně se zaměřením na výsledek nebo hledá nejlepší možné řešení a je ochoten přijmout dlouhou cestu k odstranění všech rizik. Většina z nich však kriticky hodnotí častou pasivitu uchazečů při skupinových úkolech a považují to za problém, neboť týmovost a aktivní přístup je v rámci skupinových úloh

důležitý a sledovaný prvek. Další negativní bod spatřují v náročné přípravě Assessment Center a následně i v jejich realizaci.

Na základě dotazníkového šetření je patrné, že ji za efektivní a spravedlivý nástroj výběru zaměstnanců považují i samotní uchazeči. Většina oslovených respondentů je toho názoru, že metoda Assessment Centre lépe prověří schopnosti uchazečů, než klasický pohovor. Spatřují také výhodu v přímém porovnání s konkurenty a ve zpětné vazbě, která dává možnost osobního rozvoje. Umožňuje dozvědět se, jakých chyb se v budoucnu vyvarovat a na jakých slabých místech svého projevu více zpracovat. Na základě zjištěných informací z praktické oblasti lze však konstatovat, že hodnotitelé poskytují výsledné zprávy většinou jen uchazečům, kteří si o ně výslovně řeknou. Dochází k tomu především z důvodu časové a organizační náročnosti na zpracování.

Naopak negativně jsou uchazeči vnímány skupinové modelové situace nebo časová náročnost. Na základě výsledků je zřejmé, že uchazeči plní raději úkoly individuální. Vzhledem ke skutečnosti, že si některé pozice žádají spíše týmový přístup, není tento stav zcela ideální. Skupinové modelové situace jsou personalisty označovány za nejdůležitější součást metody Assessment Center.

Šetření navíc ukázalo, že největší zkušenosti s tímto způsobem přijímání do zaměstnání mají osoby věkové kategorie 26 – 35 let se středním vzděláním zakončené maturitní zkouškou. Naopak nejmenší zastoupení je patrné u osob starších 46 let se středním vzděláním bez maturity. Vyjádření personalistů k tomuto výsledku bylo takové, že na pozice obsazované metodou Assessment Centre hledají spíše mladé a motivované jedince, kteří jsou ochotni na sobě dále pracovat a rozvíjet své kvality.

4.5 Návrhy na zlepšení

1. Návrh: Převedení metody Assessment Centre do virtuální podoby

Vzhledem k faktu, že je příprava a realizace metody Assessment Centre pro banku náročná, jak po stránce časové, organizační, ale i finanční, je žádoucí přicházet s novými nápady, jak tento stav v budoucnosti zlepšit. Stále aktuálnějším tématem k vyřešení tohoto nepříznivého stavu je “virtuální Assessment Centre.“ Již v současné době tato metoda zahrnuje prvky on-line psychodiagnostiky a poukazuje tak na možnost přeměny celého Assessment Centra do virtuální podoby. ČSOB i ostatní bankovní instituce využívají například různé druhy výše zmiňovaných on-line dotazníků, na základě kterých získává personální oddělení během krátké doby důležité informace již před samotným průběhem Assessment Centra. Znamky virtualizace jsou tedy již dnes zřetelné a předpovídá se i její další rozšíření.

Jedná se o inovativní řešení, které by bance v budoucnosti přineslo především úsporu nákladů. Výhod, které by virtualizace přinesla, je však mnohem více. Patří mezi ně větší škála podnětů dávající prostor pro projevení posuzovaných kompetencí, rozmanité způsoby využití, možnost navolení jednotlivých prvků dle potřeb zadavatele, nízká časová náročnost a další. Personální zástupci ČSOB během rozhovoru uvedli, že pro ně bývá často náročné pozorovat všechny účastníky a jejich projevy najednou. Virtuální Assessment Centra by tento stav mohla zlepšit. Vzhledem k tomu, že by docházelo k pozorování uchazečů v on-line podobě, mohli by pozorovatelé přistupovat a reagovat z různých míst a v různý čas.

Příznivě banka hodnotí i samotnou strukturu, která je obdobná jako při klasickém Assessment Centru. Doposud používané modelové situace by účastníci řešili i nadále, avšak prostřednictvím diskusního fóra. V tomto případě by pozorovatelé měli možnost současně sledovat i reakce účastníků vzniklé na základě příspěvků ostatních kandidátů. Klasické rozhovory by byly nahrazeny simulátory, při kterých by účastníci reagovali na určité podněty. Například by virtuálně komunikovali s nespokojeným zákazníkem, kterému nevyhovují poskytované služby. Pozorovatelé by zde měřili počet kroků

potřebných k vyřešení dané situace. Cílem by bylo dojít k dohodě se zákazníkem nejkratší a nejvhodnější cestou. Další prvek, který by metodu Assessment Centre obohatil o nové a preciznější informace, by mohl být v podobě business eseje. V rámci těchto esejí, které by byly zaměřeny na individuální řešení náročnějších situací, by se uchazeči zamýšleli nad zadanými úkoly a řešili různá dilemata na základě poskytnutých informací. Pozorovatelé by zde měli možnost ohodnotit účastníkovu kreativitu a způsob řešení situací.

V bance je velmi důležitá znalost anglického jazyka, proto bylo by vhodné zaměřit se i na metody, které by umožňovaly sledovat vyjadřovací schopnosti uchazečů v cizím jazyce. Zde by bylo možné využít tzv. psycholingvistickou analýzu. Tato analýza sleduje kognitivní procesy týkající se zpracování jazyka v mysli, takže by hodnotitelům navíc umožňovala zmapovat uchazečův způsob myšlení.

Navíc vzhledem k situaci, že při klasickém konání Assessment Centra se často stává, že uchazeči na stanovený termín konání Assessment Centra nedorazí z důvodu časové náročnosti, je virtuální podoba v tom směru také velmi přínosná.

Proces virtualizace se nás dotýká v mnoha různých oborech a je tedy naprosto samozřejmý. Setkáváme se s ním čím dál více i v běžném životě. Lidé mezi sebou komunikují stále častěji prostřednictvím sociálních sítí a osobní kontakt se tak stává vzácnějším. Virtuální Assessment Centra by tedy přinesla dobrou simulaci reálného prostředí a zároveň umožňovala získat pravdivější informace o uchazečích. Lidé komunikaci prostřednictvím elektronického prostředí vnímají anonymně, více si "troufají" a tím pádem se více projevují, což je z hlediska pozorování a hodnocení příznivé.

2. Návrh: Zlepšení podmínek v podávání zpětné vazby účastníkům

Z šetření vyplynulo, že účastníci i samotní personalisté hodnotí metodu Assessment Centre jako efektivní a přínosný způsob výběru zaměstnanců. Uchazeči spatřují přínos především v získání zpětné vazby na svůj odvedený výkon. Personální útvar ČSOB však z časových a organizačních důvodů tuto výslednou zprávu poskytuje většinou jen nově přijatým uchazečům nebo těm, kteří jsou součástí rozvojových center.

Zpětná vazba však může být i pro nepřijaté uchazeče výchozím bodem k nastartování osobních změn. Kandidát, který není vhodný na jednu pozici, může být správnou volbou pro jinou, kterou chce společnost obsadit, ať už nyní, nebo později. Proto by personalisté měli zpětnou vazbu umožnit i odmítnutým uchazečům. Pokud by některý z kandidátů nevyhovoval požadavkům obsazované pozice, ale pozorovatelé by v něm spatřovali potenciál, mohli by ho následně zařadit i do elektronické databáze kandidátů, kde by byly uchovány veškeré jeho výsledky z Assessment Centra. V případě potřeby by se pak mohli pracovníci personálního oddělení na tyto kandidáty zaměřit a pozvat je na výběrové řízení přednostně. O schopné a kvalitní pracovníky je mezi zaměstnavateli na trhu práce velký zájem. Personalisté, pro které je prioritou zajistit pro firmu kvalitní lidské zdroje, to dobře vědí. Výběr pracovníků by proto měl být strategická činnost s širším horizontem.

Navíc vzhledem k náročné přípravě výběrových řízení, jako je právě metoda Assessment Centre, by následná komunikace a udržování vztahu s nepřijatými, avšak schopnými uchazeči byla vhodná. Personalisté by tak nemuseli podstupovat znovu časově náročný předvýběr nových uchazečů a ušetřený čas by mohli věnovat jiným důležitým činnostem, jako je rozvíjení a vzdělávání již stávajících zaměstnanců.

Další důvod, proč by se měl zlepšit způsob v podávání zpětné vazby a následné komunikace, je také ten, že každý zaměstnavatel má dbát na image celého podniku i při komunikaci s těmi, kteří procházejí firmou jako uchazeči o práci, ale nejsou vybráni. Časem je totiž mohou tyto lidé posuzovat a hodnotit jako jejich klienti či konkurenti.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo posoudit význam metody Assessment Centre při výběru nových pracovníků a na základě zjištěných výsledků vytvořit návrhy na zlepšení.

Samotný výběr nových pracovníků závisí na mnoha faktorech, a to především na jasné formulaci očekávání, jež by měl uchazeč na své pozici plnit, dostatečném zaškolení personalisty nebo pozorovatele, který mezi uchazeči vybírá a na správné volbě výběrového řízení. Obvykle platí, že čím je metoda pro výběr zaměstnanců komplexnější a čím více pozorovaných prvků obsahuje, tím je také dražší. O nákladných a komplexních metodách posuzování uchazečů rovněž platí, že je obtížné je obelhat. Právě zde nachází význam moderní a komplexní metoda Assessment Centre.

Důvod, proč toto výběrové řízení využívají firmy pro výběr svých pracovníků stále častěji, je jednoduchý. Jak již bylo řečeno v úvodu, v minulosti byly za nejdůležitější výrobní faktory považovány především práce, půda a kapitál, v současné době se však klíčovým faktorem stává dlouhodobě prosperující firma. Zaměstnavatelé postupně zvyšují nároky na své zaměstnance a snaží se dosáhnout konkurenční výhody na trhu. Začíná vzrůstat zájem o znalosti, schopnosti a kreativní myšlení. Tyto a další důležité charakteristické předpoklady je vhodné rozpoznat již při samotném výběrovém řízení. Personalisté uvádí, že k tomuto účelu je metoda Assessment Centre vhodná. Jejím cílem je stimulovat projev osobnosti uchazeče napříč širokým spektrem různorodých situací v podmínkách, co nejbližších reálným situacím, v nichž se bude uchazeč v zaměstnání pohybovat. Tato technika je cenná také v tom, že umožňuje pozorovat rozhodování v situaci reálného časového stresu. Platí zde obecná zásada pro všechny Assessment Centra. Proces je stejně důležitý jako výsledek. Nejde o to, jestli účastník postupuje podle priorit stanovených vedením firmy, ale o to, jestli dokáže v okamžiku zátěže svá rozhodnutí obhájit.

Na základě zjištěných skutečností lze konstatovat, že pro výběr nových pracovníků je metoda Assessment Centra používána již poměrně dlouhou dobu. Její první využití se datuje od konce padesátých let minulého století, významného rozšíření však začíná dosahovat až v posledních letech. Personalisty je vnímána jako hlubší metoda podporující týmovost a sociální integritu. Dokáže odkrýt silné stránky, ale i rezervy, na kterých lze

dále pracovat. Umožňuje poukázat na rizika v oblasti chování a komunikace, jež mohou být pro potenciálního zaměstnance či jeho nový tým limitující.

V praktické části byl pro sledování důležitosti metody Assessment Centre vybrán bankovní sektor. A to především z důvodu, že se jedná o klíčové odvětví celé ekonomiky a výrazně přispívá k růstu HDP a stabilizaci podnikatelského prostředí. Navíc podle prognózy Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí lze v tomto oboru i v budoucnu očekávat vysoký nárůst počtu nových pracovních míst. Se zvyšujícím se počtem pracovních míst a rozšířením pracovních příležitostí, vzrůstá i potřeba jednotlivých společností využívat co nejkvalitnějšího systému výběrového řízení.

Výsledky kvalitativního šetření ukázaly, že Československá obchodní banka klade největší důraz na interní výběrová řízení, která jsou na základě vnitřních předpisů upřednostňována. Dochází zde k uplatnění stávajících zaměstnanců a je tedy umožňován jejich profesní růst. Až v případě, kdy není možné zabezpečit volná místa vhodnými kandidáty ze stávajících zaměstnanců, dochází k externímu výběrovému řízení. Externí výběr pracovníků z vnějších zdrojů je stále více zajišťován právě prostřednictvím metody Assessment Centre. Personalisté banky potvrdili, že metoda Assessment Centre je pro výběr nových pracovníků velmi efektivní. Největší význam jejího využití spatřují především v možnosti odhalení skrytých povahových rysů, na rozdíl od klasických pohovorů, při kterých je vzhledem k nedostatečnému časovému prostoru tato možnost odhalení dosti omezená. Většina z nich však negativně hodnotí náročnost přípravy i samotné realizace, a to jak po stránce časové, organizační, ale i finanční.

Právě z důvodů náročnosti došlo k vytvoření prvního návrhu, který se zabývá přeměnou klasické formy Assessment Centra do virtuální podoby. Pro banku by tato změna představovala inovativní řešení, které by jí v budoucnosti přineslo spoustu výhod. Jednalo by se především o úsporu nákladů a nižší časovou náročnost. Další obohacující prvky, které by pro banku znamenaly přínos, jsou například větší škála podnětů dávající prostor pro projevení posuzovaných kompetencí, rozmanité způsoby využití, možnost navolení jednotlivých úkolů dle potřeb zadavatele atd. Personální pracovníci také uvedli, že pro ně bývá často náročné pozorovat všechny účastníky a jejich projevy najednou. Virtuální

Assessment Centra by tento stav mohla zlepšit. Vzhledem k tomu, že ve virtuálním prostředí dochází k pozorování uchazečů v on-line podobě, mohli by pozorovatelé přistupovat a reagovat z různých míst a v různý čas. Navíc vzhledem k situaci, že při klasickém konání Assessment Center se často stává, že uchazeči ve stanovený termín nakonec nedorazí z důvodu časové náročnosti, je virtuální podoba v tomto směru také velmi přínosná.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byl zformulován druhý návrh na zlepšení. Z výsledků vyplynulo, že většina uchazečů oceňuje v rámci Assessment Centra zpětnou vazbu, která není jen pouhým konstatováním, zda je kandidát přijat či nikoliv. Uchazeči si však o tyto zprávy musí často říkat sami, neboť jejich poskytování není samozřejmostí. Je zcela nezpochybnitelné, že účastníci by měli dostat vždy zpětnou vazbu o svém výkonu, ať už se jedná o jakýkoliv typ Assessment Centra. Je však řada firem, které to nerespektují a neposkytují zpětnou vazbu zejména těm uchazečům, kteří nebyli přijati. To je nejen poněkud neetické, ale může to tyto účastníky silně negativně naladit proti celé metodě Assessment Centra. Každý účastník by měl dostat informaci o tom, jak bylo hodnoceno jeho chování, neboť tato zpráva pro uchazeče často bývá výchozím bodem k nastartování osobních změn a vede k návrhu způsobu dalšího rozvoje osobnosti, k posílení týmové práce a zlepšení komunikace. Další důvod, proč by se měl zlepšit způsob v podávání zpětné vazby, je také ten, že každý zaměstnavatel má dbát na image celého podniku i při komunikaci s těmi, kteří procházejí firmou jako uchazeči o práci, ale nejsou vybráni. Časem je totiž mohou tyto lidé posuzovat a hodnotit jako jejich klienti či konkurenti.

Závěrem je nutné zdůraznit, že za celou dobu využívání metody Assessment Centre přeje současnost jejímu vývoji a rozkvětu nejvíce a zcela jistě lze očekávat další rozšíření této metody i její dílčí proměnu, co se týče obsahových disciplín, pomůcek hodnocení, propracování individuálních a týmových úkolů atd. Od celého procesu se navíc očekává zefektivnění právě v podobě virtualizace.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Tabulka č. 2 – Studie o souladu jednotlivých hodnotitelů

Tabulka č. 3 – Rozdělení oslovených personálních ředitelů z hlediska velikosti firem

Tabulka č. 4 – Výsledky mezinárodního průzkumu

Tabulka č. 5 – Vývoj v počtu bank

Tabulka č. 6 – Zaměstnanci a mzdy bankovních peněžních institucí v ČR (2010-2011)

Tabulka č. 7 – Časový harmonogram AC

Seznam grafů

Graf č. 1 - Na jakou pozici jste se hlásil(a) ?

Graf č. 2 - Považujete assessment centrum za spravedlivou a efektivní metodu ?

Graf č. 3 - Myslíte si, že assessment centrum lépe prověří schopnosti uchazečů o zaměstnání, než klasický pohovor?

Graf č. 4 - Spatřujete u assessment centra zpětnou vazbu na svůj výkon jako výhodu oproti pohovoru, při kterém Vám zaměstnavatel jen sdělí, zda jste přijat(a) či nikoli ?

Graf č. 5 - Spřátelil(a) jste se během assessment centra s některým ze soupeřů ?

Graf č. 6 - Při skupinových úkolech jste se snažil(a) splnit úkol správně a co nejrychleji v rámci celé skupiny, nebo jste chtěl(a) ve skupině vyniknout ?

Graf č. 7 - Otázka zní stejně jako předcházející, avšak nyní zhodnoťte pocitově kolegy ve své skupině:

Graf č. 8 - Vám osobně vyhovovaly více úkoly individuální nebo skupinové ?

Graf č. 9 - Patříte do věkové kategorie:

Graf č.10 -Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Ukázka dotazníku motivací

Obrázek č. 2 - Ukázka dotazníku pro obchodní pozice

6 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*.

10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRENNER, Doris a Frank. *Poznejte své silné a slabé stránky*. 1.vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2691-5.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1.vydání: Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. 2.vydání: Brno: ERA group spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-73660-020-2.

JUNG, Peter. *Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven*. 1.Auflage. Germany: Windmuhle GmbH, 1989. ISBN 3-922789-32-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3031-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1.vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC vyber si tým*. 1.vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

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

POVAH, Nigel, THORNTON, George C. *Assessment Centres and Global Talent Management*. 1st edition. Burlington: Gower Publishing Company, 2011. ISBN 978-1-4094-0387-6.

ROWE, Tina L. *A Preparation Guide for the Assessment Center Method*. 1st edition. USA: LTD, 2006. ISBN 0-398-07640-5.

TAYLOR, Lan. *The Assessment and Selection Handbook: Tools, techniques and exercises for effective recruitment and development*. 1st edition. Great Britain: MPG Books, 2008. ISBN 978-0-7494-5403-6.

THORNTON, George C., RUPP, Deborah E. *Assessment Centres in Human Resources Management: Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. 1st edition. Mahwah: Lawrence erlbaum associates, 2006. ISBN 0-8058-5124-0.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-247-1739-5.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje:

HRONÍK, František. *Virtualizace HR přináší inovativní řešení i úspory*. [online]. Vytvořeno: 4. února 2011 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-49715760-virtualizace-hr-prinasi-inovativni-reseni-i-uspory>.

KEJHOVÁ, Hana. *Firmy ignorují talenty, kteří pro ně chtějí pracovat*. [online]. Vytvořeno: 21. března 2011 [cit. 2011-10-05]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-51286020-firmy-ignoruji-talenty-kteri-pro-ne-chteji-pracovat>.

KOTÝNKOVÁ, Eva. *Psychometrie on-line pro personalisty*. [online]. Vytvořeno: 27. května. 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10024700-51914660-600000_detail-psychometrie-on-line-pro-personalisty.

SMRČKOVÁ, Lenka. *Co bude „IN“ v HR diagnostice*. [online]. Vytvořeno: 15. května. 2011 [cit. 2011-10-16]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c3-52062590-q00000_d-co-bude-in-v-hr-diagnostice.

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Polostandardizovaný rozhovor s hodnotiteli

Příloha č. 2 – Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Příloha č. 3 – Ukázka výstupu z Assessment Centra

Příloha č. 1 – Polostandardizovaný rozhovor s hodnotiteli

- Jak důležití jsou pro Vás Vaši zaměstnanci ?
- Jaký důsledek měla změna organizační struktury v letech 2000 – 2001 ve Vaší bance na řízení lidských zdrojů ?
- Jak podporujete získávání nových talentů ?
- Jakým způsobem realizujete proces výběru a přijímání zaměstnanců ?
- Pro jaké pozice má význam metoda Assessment Centre ?
- Co považujete za hlavní výhody metody Assessment Centre ?
- Z jakých prvků metodu Assessment Centre vytváříte ?
- Jaké úkoly řadíte do modelových situací a jaký mají význam v hodnocení uchazečů ?
- Uvádíte, že do Assessment Center zařazujete i osobnostní dotazníky. Které používáte nejčastěji a co v rámci nich sledujete ?
- Jak probíhá samotné výběrové řízení metodou Assessment Centre ?
- Jaký je časový harmonogram realizovaných Assessment Center ?

Příloha č. 2 – Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

1. Na jakou pozici jste se hlásil(a) ?
 - Pracovník call centra, pracovník pobočky.
 - Projektový manažer, obchodní a účetní pozice.
 - Speciální pozice (asistent(ka), produktové oddělení, back office).
 - Manažerská pozice, team leader, vedoucí útvaru.
 - Zaměstnanec IT.
 - Jiná odpověď.

2. Považujete assessment centrum za spravedlivou a efektivní metodu ?

Zhodnoťte na základě stupnice.

 - Výborný.
 - Chvalitebný.
 - Dobrý.
 - Dostatečný
 - Nedostatečný.

3. Myslíte si, že assessment centrum lépe prověří schopnosti uchazečů o zaměstnání, než klasický pohovor ?
 - Ano.
 - Ne.
 - Jiná odpověď.

4. Spatřujete u assessment centra zpětnou vazbu na svůj výkon jako výhodu oproti pohovoru, při kterém Vám zaměstnavatel jen sdělí, zda jste přijat(a) či nikoli ?
 - Ano, myslím si, že to rozvíjí schopnost na sobě více pracovat
 - Ne, nevidím v tom žádný přínos.
 - Nevím, zpětnou vazbu jsem nedostal(a).

5. Spřátelil(a) jste se během assessment centra s některým ze soupeřů ?
- Ano, dokonce jsem s dotyčným zůstal(a) i po ukončení AC v kontaktu.
 - Přišel/přišla jsem soutěžit a získat práci, ne se seznamovat.
 - Během AC jsme si s některými kolegy rozuměl(a), ale po ukončení jsem o nich již neslyšel(a).
6. Při skupinových úkolech jste se snažil(a) splnit úkol správně a co nejrychleji v rámci celé skupiny, nebo jste chtěl(a) ve skupině vyniknout ?
- Spíše skupinově.
 - Spíše sám/sama za sebe
 - Nevím.
7. Otázka zní stejně jako předcházející, avšak nyní zhodnoťte pocitově kolegy ve své skupině.
- Skupina fungovala opravdu jako tým.
 - Jednotlivci se snažili obstát na úkor ostatních ve skupině.
 - Jiná odpověď.
8. Vám osobně vyhovovaly více úkoly individuální nebo skupinové?
- Spíše individuální – např. představení se ostatním.
 - Spíše skupinové – např. soutěž dvou týmů proti sobě v plnění úkolů.
 - Nezáleželo mi na typu úkolu, ani zda plním úkol sám/sama nebo v týmu.
9. Patříte do věkové kategorie:
- méně než 18.
 - 18 – 25
 - 26 – 35
 - 36 – 45
 - 46 a více.

10. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední bez maturity.
- Střední s maturitou.
- VOŠ, VŠ.
- Jiné.

11. Zhodnoťte vlastními slovy, jaký jste měl(a) z celkového průběhu AC pocit. Co Vám například přišlo na této metodě zajímavé a přínosné a co se Vám naopak nelíbilo.

Příloha č. 3 – Ukázka výstupu z Assessment Centra

Závěry	Je člověkem, kterému vyhovuje prostředí větší organizace. Není osobnostním typem pro krizový management či rozhodování pod tlakem. Je zaměřen výkonově, nerad riskuje. Je zaměřen k dosažení stability a je citlivý na nedostatek pozitivní pozornosti. Potřebuje cítit respekt. Ve vztazích je spíše poziční, zvažuje vyjednávací sílu. Potřebuje mít ve věcech pořádek.	
Silné a slabé stránky	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">▪ Zaměřen na dlouhodobý výkon▪ Orientace na stabilitu a bezpečnost▪ Schopnost uzavírat kompromisy▪ Respekt k pravidlům a dané struktuře	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">▪ Menší odvaha▪ Zvýšená citlivost na neúspěch a nedostatek pozitivní pozornosti▪ Menší efektivita rozhodování pod časovým tlakem
Doporučení	Je vhodné zaměřit se na nácvik rozhodování za stresu. Je třeba zvýšit odolnost vůči neúspěchu a schopnost jít do konfliktních situací a být schopen je řešit. To umožní zlepšit schopnost uzavírání kompromisů a dosahování konsensu.	