

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zavedení Assessment centra v konkrétním podniku

Establishment of the Assessment Center in
a Particular Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Eva Škorňová

ŠLEGLOVÁ

JUDITA

2018

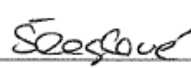
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Šleglová	Jméno:	Judita	Osobní číslo:	460961
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Zavedení Assessment centra v konkrétním podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Establishment of the Assessment Center in a Particular Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je představení metody Assessment centra (AC), definovat její výhody a nevýhody. Cílem praktické části je srovnání výběru finančních poradců před a po zavedení této nové metody v konkrétním podniku.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce je poukázat na výhody využívání AC v konkrétním podniku, a případný návrh jejího vylepšení.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - co je Assessment centrum, příprava AC, metody AC, výhody a nevýhody, 3. Praktická část - představení společnosti, způsob náboru poradců před zavedením AC, způsob náboru poradců s využitím AC, ,</p> <p>Průběh AC - rozhovory se zástupci firmy a návštěva AC, Návrh vylepšení, 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>MONTAG, Petr. Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002.</p> <p>VACULÍK, Martin. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing, 2010.</p> <p>KYRIANOVÁ, H. a GRUBER J. AC/DC: vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006.</p> <p>PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ V. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škořmňová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>21-03-2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ŠLEGLOVÁ, Judita. *Zavedení Assessment centra v konkrétním podniku*.
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí Ing. Evě Škorňové za její trpělivost, rady a připomínky k této bakalářské práci. Dále děkuji zástupcům nejmenované organizace, kteří mi poskytli individuální rozhovory, firemní materiály a možnost být jeden rok součástí jejich kolektivu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá výběrovou metodou Assessment centra (AC). Cílem bakalářské práce je představit metodu AC, definovat její výhody a nevýhody. Cílem praktické části je srovnání výběru finančních poradců před a po zavedení této nové metody v konkrétním podniku. Přínosem práce je případný návrh jejího vylepšení. Jako metody šetření budou použity individuální rozhovory se zástupci firmy, roční praxe z pozice HR researchera a práce s poskytnutými firemními materiály.

Klíčová slova

Assessment centrum, výběrové řízení, hodnotitelé, modelové situace, finanční poradce, researcher, recruiter.

Abstract

The bachelor thesis deals with the selection method of Assessment Centre (AC). The purpose of the bachelor thesis is to introduce the AC method, to define its advantages and disadvantages. The purpose of the practical part is to compare the selection of financial advisers before and after the introduction of this new method in a particular company. The asset of the thesis is a possible proposal for its improvement. Individual interviews with company representatives, annual practice from the position of HR Researcher and work with provided company materials will be used as methods of investigation.

Key word

Assessment Center, selection process, Evaluators, model situation, financial adviser, Researcher, Recruiter.

OBSAH

ÚVOD	5
1 CO JE ASSESSMENT CENTRUM	7
1.1 HISTORIE ASSESSMENT CENTRA.....	8
1.2 OBLASTI VYUŽITÍ AC.....	9
2 FÁZE ASSESSMENT CENTRA	11
2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	11
2.1.1 Výběr realizátora	11
2.1.2 Výběr kandidátů	11
2.1.3 Výběr hodnotitelů	12
2.1.4 Výběr moderátora.....	13
2.1.5 Výběr kompetenčního modelu	13
2.1.6 Výběr modelové situace AC	14
2.2 REALIZAČNÍ FÁZE	17
2.2.1 Délka trvání AC.....	17
2.3 HODNOTÍCÍ FÁZE	17
2.4 ZPĚTNÁ VAZBA	18
3 VÝHODY A NEVÝHODY	19
3.1 VÝHODY ASSESSMENT CENTRA.....	19
3.2 NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRA	19
4 VALIDITA A RELIABILITA	21
4.1 VALIDITA.....	21
4.2 RELIABILITA.....	22
5 CÍL VÝZKUMU	24
5.1 METODY VÝZKUMU	24
5.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	24
6 NÁBOR PORADCŮ V PODNIKU	25
6.1 NÁBOR FINANČNÍCH PORADCŮ PŘED ZAVEDENÍM AC.....	25
6.1.1 Pilot	25
6.2 NÁBOR FINANČNÍCH PORADCŮ POMOCÍ AC.....	27
6.2.1 Proces náboru od vyhledání po zasloužení.....	28
6.3 SROVNÁNÍ VÝBĚRU PŘED A PO ZAVEDENÍ METODY AC.....	30
6.4 NÁBOR FINANČNÍCH PORADCŮ V ROCE 2017	31
6.5 ÚSPĚŠNOST AC V LEDNU 2018.....	32

6.6	PRŮBĚH AC V PODNIKU	35
6.6.1	Skupinové AC.....	35
6.6.2	Individuální AC	38
6.7	ROZHOVORY SE ZÁSTUPCI FIRMY.....	39
6.7.1	Rozhovor s manažerkou recruiterů.....	39
6.7.2	Rozhovor s recruiterem z Brna.....	42
6.7.3	Rozhovor s 2. recruiterem z Brna.....	44
6.7.4	Výsledky rozhovorů.....	45
7	EFEKTIVITA AC A NÁVRH ŘEŠENÍ	46
7.1	ROSTOUCÍ NÁKLADY	46
7.2	PŘÍČINY ODMÍTNUTÍ KANDIDÁTY.....	46
7.3	NEVYHOVUJÍCÍ PRÁCE RECRUITERŮ	47
7.4	ZDLOUHAVÁ PRÁCE HR RESEARCHERŮ.....	47
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM OBRÁZKŮ	52
SEZNAM GRAFŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

Assessment centrum, nebo také Assessment centre (dále AC), je metoda, která je nejznámější ve formě výběru lidí. Metodu však můžeme využít i pro rozvoj zaměstnanců, v tomto případě ji nazýváme Development centrum. Počátky metody jsou patrné již v druhé světové válce, ale samotný vznik AC je zaznamenán až v USA o něco později. „AC je zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost.“ (Kociánová 2010, s. 117)

Cílem bakalářské práce je představit metodu Assessment centra (AC), definovat její výhody a nevýhody. Cílem praktické části je srovnání výběru finančních poradců před a po zavedení této nové. Přínosem bakalářské práce je poukázat na výhody využívání AC v konkrétním podniku a případný návrh jejího vylepšení.

První kapitola teoretické části se bude skládat z představení metody, jejích počátků a způsobu využití. Jednotlivé části budou bodem dalšího zaměření, tedy příprava AC, s ní spojené i formy modelových situací, realizace a závěrečné hodnocení. Jelikož je metoda, zvláště v České republice, brána jako novější, bude věnována kapitola výhodám a nevýhodám. Poslední stránky teoretické části budou zaměřeny na validitu a reliabilitu testů.

Předmětem praktické části této bakalářské práce je prozkoumat metodu Assessment centra v konkrétním nejmenovaném podniku. Záměrem práce je návštěva AC se sledováním průběhu metody, způsobu hodnocení a návrh řešení pro zlepšení efektivity. Cílem práce je pozorování náboru finančních poradců dříve a dnes s využitím AC. Výstupem práce bude poukázání na body, které zabraňují plnému potenciálu metody ve firmě a návrh na odstranění těchto nedostatků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CO JE ASSESSMENT CENTRUM

Název Assessment centrum pochází z angličtiny, ale v českém jazyce jsme si na něj zvykli natolik, že ho již nepřekládáme. Doslovný překlad by zněl: „hodnotící středisko“, ale to nevystihuje více možností slova „to assess“, které neznamena pouze hodnotit, ale i poměřit (Montag, 2002, s.8).

AC je praktický, sestavený program, který díky obsaženým modelovým situacím testuje způsobilost uchazečů pro obsazovanou pracovní pozici a slouží i k rozvíjení manažerského potenciálu (Koubek, 2003, s. 166).

„Je to skutečně jiná forma testování, více zaměřená na praktickou část.“ (Jay, 2007, s.113)

Při AC se využívá několika metod, které umožňují skupinu uchazečů posoudit z vícero stran, podle stanovených kritérií zaškolenou skupinou hodnotitelů. Právě zaškolení hodnotitelů v AC velmi ovlivňuje jeho kvalitu. Pokud hodnotitel špatně zvolí metodu, či metody, může to mít za následek nekvalitní výběr pracovníků (Kocianová, 2010, s. 117).

Jaké Assessment centrum ve skutečnosti bude, závisí na řadě okolností. Podle Vaculíka (2010. s. 15) jsou to například:

- *„Cíl Assessment centra (výběr, diagnostika schopností, nebo rozvoj dovedností),*
- *počet účastníků, typ účastníků (interní nebo externí účastníci),*
- *počet sledovaných kompetencí,*
- *realizátor Assessment centra (externí dodavatel nebo realizace prostřednictvím interních lidí organizace),*
- *finanční a časová náročnost.“*

V dnešní době začalo být populární i konání AC v elektronické podobě. Výhodou je rychlost a cena. Tato forma má však i mnoho odpůrců, kteří prozatím nevěří jejímu fungování (Koubek, 2013, s. 62).

1.1 Historie Assessment centra

Německo

Podobné znaky se současným pojetím AC se objevily již v Německu po podepsání Versaillské smlouvy v roce 1919 při výběru důstojníků pro Wehrmacht. Výběrová komise se skládala ze současných členů zkušební komise, z několika psychologů, psychiatra a ze dvou důstojníků z řad kandidátů (Pechová a Šišová, 2016, s. 61).

USA

Roku 1943 se američtí psychologové rozhodli zorganizovat program, podle něž by vybrali špióny pro Úřad strategických služeb (OSS). Předpokládali, že díky zvoleným metodám budou schopní předvídat chování špiónů v kritických situacích. Práce jejich zaměstnanců je různorodá a mohou se ocitnout v různých situacích, proto byly vyvinuty nové metody se zátěžovými prvky. Psychologové tehdy zavedli situační podmínky (Hroník, 2005, s. 4).

Velký rozvoj metody AC zaznamenalo USA, když s její pomocí začalo vybírat své zaměstnance několik organizací, především průmyslových, vzdělávacích, vládních a vojenských. Díky tomuto velkému zájmu se na 3. Mezinárodním kongresu o metodě AC roku 1975 stanovila první formální pravidla v podobě směrnic. Tato pravidla se s dobou postupně vyvíjejí a směrnice se stále upravují. Poslední změny směrnic jsou zaznamenány v roce 1989 v Pittsburghu na 17. Mezinárodním kongresu (Montag, 2002, s. 8).

Sovětský svaz (Rusko)

Prvky z AC jsou zcela patrné na počátku 60. let i v Sovětském Svazu, kde probíhala příprava kosmonautů. Tato příprava byla realizována zdvojeně a po ní následoval výběr jednotlivce, či celé posádky na základě stanovených parametrů (Hroník, 2005, s. 6).

Česká republika

Názna metody můžeme sledovat i v první třetině 20. století v České republice. Prvky metody AC jsou patrné ve společnosti Baťa, která ovšem měla pouze rozvojový charakter. Při výběrových řízeních byly hlavním předmětem výběru ukázky práce (Hroník, 2005, s. 6).

U nás je metoda AC poměrně nová, ale v zemích, jako je právě USA, Německo či Francie, je zavedenou. Pro hodnotitele a pro účastníky těchto zemí není tento způsob výběru tak neobvyklý a stresující (Montag, 2002, str. 8).

1.2 Oblasti využití AC

Podle Hroníka (2005, str. 55-56) existuje více oblastí využití metody Assessment centra mezi základní patří výběr a rozvoj.

Výběr

Zprvu se začínala metoda AC uplatňovat pouze v oblasti výběru zaměstnanců. Pokud se zaměříme na Českou republiku, tak dodnes výběr převažuje. Nábor touto metodou může být jak interní, tak externí. Hlavním důvodem, proč se rozhodujeme pro výběr, je obsazení volného, či nově vzniklého místa. Výběr pomocí AC můžeme volit buď již zmíněnou externí, interní, ale i kombinovanou formou. Firmy nejčastěji volí právě kombinovanou formu, kdy porovnávají interní, ale i externí kandidáty. Pokud jsou tito kandidáti vyrovnání, firmy upřednostňují výběr z vlastních zdrojů. Vybírat můžeme i do rozvojových programů firmy. AC se zúčastní studenti z posledních ročníků vysoké školy na základě oslovení firmou (Hroník, 2005, s. 55).

„Podoba Assessment centre, jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je.“ (Koubek, 2001, s. 167)

Neefektivní využití AC je při výběru na pozice požadující odborné znalosti, praxi v oboru, či pozice bez kontaktu s lidmi (Vaculík, 2010, s. 12).

Dalšími dvěma druhy může být výběr týmu, či jeho restrukturalizace. Pro tým je dobré uspořádat AC, kterého se zúčastní 2-3 kandidáti externí a zbytek by měli být stávající členové v týmu. AC pro výběr týmu je ideální možností, jelikož díky metodě AC zjišťujeme týmové role (Hroník, 2005, s. 55).

Propuštění zaměstnanců

Metodu Assessment centra můžeme využít i tehdy, když dochází v organizaci ke změnám ve struktuře, či k propouštění zaměstnanců. V těchto případech často některé pozice zanikají a vznikají nové s novými nároky. AC pomůže nalézt zaměstnance, kteří nové nároky splňují a naopak odhalit ty, kteří požadavkům nevyhovují. Metoda AC je v této oblasti vítaná, neboť pomáhá lépe identifikovat zaměstnance a neudělovat výpověď na základě odpracovaných let, či věku (Vaculík, 2010, s. 13-14).

Rozvoj – Development centrum

V případě rozvoje zaměstnanců neoznačujeme metodu pojmem Assessment centrum, nýbrž Development centrum, dále DC.

Můžeme rozlišit dva druhy DC podle zpětné vazby. V jednom případě zpětnou vazbu poskytujeme až po ukončení celého DC. V druhém případě je zpětná vazba poskytována po ukončení každé modelové situace (Hroník, 2006, s. 56).

Zásadním rozdílem mezi Assessment centrem a Development centrem je, že při DC pracujeme výhradně se zaměstnanci firmy. Již tato skutečnost naznačuje jinou, z velké části uvolněnější atmosféru průběhu. Ve zpětné vazbě u DC má každý účastník uvedené individuální doporučení pro osobní rozvoj. Jelikož se z velké části jedná o účastníky na manažerských pozicích, bývají ve zpětné vazbě uvedeny i poznámky, jak zacházet se zaměstnanci (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 121-122).

Hodnocení výkonu

Při hodnocení výkonu je AC koncipováno tak, aby jeho úkoly simulovaly reálné pracovní problémy, které zaměstnanci běžně řeší. Při takovém druhu AC se neřeší podaný výkon, ale jedná se o nepřímé posuzování schopností, díky kterým je pracovní výkon podáván. (Vaculík, 2010, s. 13).

2 FÁZE ASSESSMENT CENTRA

2.1 Přípravná fáze

„Přípravná fáze AC je pro kvalitu jeho výstupů zásadní.“ (Kocianová, 2010, s. 120)

Montag (2002, s. 41) také považuje přípravnou fázi za jednu z nejdůležitějších, jelikož se při ní definují charakteristiky pozice, kandidáta, ale i způsob měření.

„Úspěch Assessment centra, jeho výsledky a hodnocení účastníků závisí v první řadě na lidech, kteří ho realizují, na kvalitě jejich práce.“ (Vaculík, 2010, s. 99) Z tohoto důvodu je nutné v přípravě pečlivě vybrat dobrý realizační tým.

2.1.1 Výběr realizátora

Jedním z prvních kroků by měl být výběr osoby nebo firmy, která dané AC zajistí. Pokud nejsou kapacity pro výběr této osoby z vnitřních zdrojů, měl by personalista, či manažer zajistit výběr kvalitního dodavatele. Výběr by měl být zrealizován na základě referencí, nikoliv finančních nákladů (Kocianová, 2010, s. 120).

Výběr externího dodavatele můžeme provést několika způsoby, tím nejméně vhodným je využití vyhledávače na internetu. Vhodnějším způsobem je oslovení dodavatele, osoby pracující na živnostenský list, či akreditované firmy. Volíme kontakt e-mailem i telefonem. Do této poptávky bychom měli mít aspoň rámcově stanovenou časovou představu. Oslovit bychom měli více dodavatelů, protože se může stát, že časový rámec většině z nich nebude vyhovovat (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 20).

2.1.2 Výběr kandidátů

Pro výběr kandidátů se využívá buď databáze, inzerce, osobní kontakt, personální agentura, úřad práce, oslovení studentů přímo na školách, na základě doporučení, či referencí. Často se přistupuje i k přetahování odborníků z jiných společností. Všichni vybraní kandidáti by měli projít předvýběrem, kde se detailně prozkoumají jejich životopisy a zrealizují se krátké telefonické pohovory (Pechová a Šišová, 2016, s. 76).

U předvýběru je důležité selektovat životopisy jen podle tvrdých dat, jako je například požadovaná maturita. Data měkká, typu chybějících informací nebo nepatrné odchýlení od požadavků při zvaní na Assessment centrum, neřešíme. Kdybychom vybírali životopisy pouze podle ideálních parametrů, měli bychom málo kandidátů pro realizaci AC (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 62-63).

Počet kandidátů

Počet lidí na jedno Assessment centrum by neměl přesáhnout 14 osob. Příliš velký počet uchazečů by mohl mít za následek malou intenzitu interakce mezi nimi a ani pozorovatelé by nebyli schopni sledovat a registrovat skupinovou práci. Ideálním počtem je sedm kandidátů. Za obvyklé AC můžeme tedy považovat rozmezí od 5-14 členů (Hroník, 1999, s. 187).

Podle Kyrianové a Grubera (2006, s. 66-67) jsou Assessment centra pořádána i pro 15 osob, ale také se přiklánějí k názoru, že větší počet uchazečů se dá považovat za nevhodný. Pro týmové hry doporučují počet maximálně osmi lidí. Při větším počtu účastníků se doporučuje rozdělit na menší skupinky. Pokud bychom si pozvali 18 osob, musíme tento počet rozdělit na minimálně 3 skupiny, ale stále musíme počítat s tím, že takto početné Assessment centrum vyžaduje daleko více času na přípravu, realizaci a i samotné hodnocení.

„Běžně ale platí, čím složitější je výběr a čím vyšší je pozice, tím méně uchazečů by se mělo AC účastnit, aby hodnotitelé měli prostor pro sledování všech jedinců.“ (Pechová a Šišová, 2016, s. 76-77)

Při přípravě musíme dávat pozor i na počet pozvaných, jelikož se může stát, že z pozvaných 15 osob se Assessment centra zúčastní lidí pouze pět. Na tento problém Kyrianová s Gruberem (2006, s. 68) doporučují vést soubor s informacemi o počtu účasti z minulých AC a na příště pozvat o 2 kandidáty více. Také je dobré do písemné pozvánky na AC uvést žádost o potvrzení termínu a dva dny před termínem kandidáty obvolat a zeptat se, zda s AC počítají a zda jejich zájem neochladl.

Pokud na termín přijde pouze jeden uchazeč, nebo je celkově málo kandidátů, můžeme realizovat takzvané individuální AC. Použité metody se neliší, ale jsou upravené pro jednotlivce, někdy s pomocí hodnotitelů.

2.1.3 Výběr hodnotitelů

Na AC by nikdy nemělo být méně než polovina hodnotitelů v závislosti na kandidátech. Každý assessor má omezenou kapacitu a není schopen pozorovat více než dva kandidáty najednou (Čilík a Uličná, 2012, s. 58).

Podle Koubka (2001, s. 166) by se jednoho AC mělo účastnit 6-8 hodnotitelů, ale také se odkazuje na počet pozvaných kandidátů, díky kterým se množství může lišit. Úkolem hodnotitelů bude posuzování celého průběhu a každého uchazeče zvlášť. Tento tým posuzovatelů by se měl skládat ze zkušených psychologů, manažerů, kteří jsou dostatečně proškolení, mají povědomí o obsazované pozici a jsou schopni správného hodnocení. Doporučuje se také pozvat osobu externí, ať už z konzultantské firmy, či vzdělávací instituce.

Všichni hodnotitelé by před konáním AC měli znát následující kroky: způsoby zápisu chování, v jaký čas chování pozorovat, jaké chování patří k určité kompetenci a do které úrovně chování zařadit. Na závěr by měli znát způsob, kterým dospět k hodnocení této úrovně (Vaculík, 2010, s. 130).

2.1.4 Výběr moderátora

Při některých AC má svoji roli i moderátor, který má na starosti organizaci celé realizační fáze. Hlavní slovo má při úvodu, kdy všechny účastníky přivítá a vysvětlí prostředky a průběh AC. V průběhu AC kontroluje čas, aby se vše stihlo a zodpovídá na případné dotazy. V závěru poděkuje účastníkům, provede shrnutí a vysvětlí následující postup. Moderátor je brán jako prostředník mezi kandidáty a hodnotiteli. Musí se jednat o zkušeného odborníka, který má schopnosti zakročit, pokud se AC vyvíjí špatným směrem (Čilík a Uličná, 2012, s. 59).

2.1.5 Výběr kompetenčního modelu

„Kompetence jsou předpoklady k tomu, aby člověk dosáhl požadovaných výsledků na daném pracovním místě.“ (Kocianová, 2010, str. 110)

„Vždy musíme uvažovat o tom, co od těchto lidí na daných pozicích chceme a podle toho nastavit kritéria.“ (Kyrianová, 2006)

Jednou z důležitých částí pro správnou realizaci AC je i určení kompetenčního modelu. Dle několika názorů odborníků by model neměl být obsáhlejší, než 10 kompetencí. V některých případech je doporučováno pouze 5 kompetencí pro jedno AC. Kompetence by se navzájem neměly překrývat, či být téměř totožné. Důležitou fází je operacionalizace, při které jsou všechny kompetence definované pro pozorovatele. Popis kompetencí musí být stejný, abychom se vyvarovali odlišnostem při hodnocení jednotlivých pozorovatelů. Pro tyto případy je výhodné využít škálování kompetencí (Slováčková, Horáková a Rendoš, 2014, s. 48).

2.1.6 Výběr modelové situace AC

„Modelových situací může být nepřeberné množství, záleží jen na naší investici a kreativitě.“ (Hroník, 1999, s. 186)

Modelové situace dělíme především na skupinové a individuální.

„V aktivitách AC se uplatňuje i kombinace individuálních a skupinových metod, např. účastníci řeší úkol nejprve individuálně, poté ve skupině.“ (Kocianová, 2010, s. 122)

Metody vždy vybíráme na základě kritérií. Nikdy nemůžeme upravovat kritéria podle využitých metod. Postup při výběru metod by měl být následující. Nejdříve si určíme významnost jednotlivých modelových situací a stanovíme požadavky pozorovatelům. Následně můžeme vybrat psychometrické parametry, často porovnáváme i jednotlivé ceny. Třetí krok obvykle probíhá průběžně s druhým, jedná se o výběr všeho ostatního, tedy technického řešení při využití daných metod (Seitl, 2015, s. 41).

Skupinové modelové situace

„Ve skupinových modelových situacích pracujete spolu s ostatními kandidáty na jednom úkolu - tzn. situace je podobná pracovním podmínkám, kdy je vyžadována spolupráce více zaměstnanců.“ (Hroník & kol., 2009, s. 78).

Typů skupinových modelových situací je více. V jednom ze způsobů je skupina rozdělena na dvě části s jiným zadáním a účastníci se musí dohodnout na jednom výsledku. Dalším typem modelové situace je, že skupina musí přijít na společnou hádanku, či něco společně sestavit (Hroník & kol., 2009, s. 78). Evangelu a Neubauer (2014, s.36-37) zase rozdělují skupinové metody na ty, které se provádí pouze ve skupině a ty, které lze provádět individuálně, či ve skupinách s velkým počtem osob.

Ve skupinových situacích je důležité si uvědomit, o jaký úkol jde a jaký má být cíl. Účastníci by měli klást otázky, aby následně mohli úkol co nejlépe zrealizovat. V zaměstnání se také očekává, že se daná práce nejdříve promyslí, zodpoví se nejasnosti a až poté následuje řešení. (Hroník & kol., 2009, s. 78). Tyto modelové situace se dělají za účelem zjištění role v týmu. Nehodnotí se výsledek, například zda byla zodpovězena správná odpověď, ale jak se k ní tým dopracoval. (Jay, 2007, s. 115).

Individuální modelové situace

Individuální AC nastává v případě, že máme přítomného pouze jednoho kandidáta. Aby se dalo stále mluvit o Assessment centru, je nutné provést běžný program, tedy využít modelové situace a psychodiagnostiku. Přítomni musí být minimálně dva hodnotitelé (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 118).

U těchto metod je nutné pracovat „tváří v tvář“, aby se diagnostikující osoba věnovala pouze danému uchazeči a zjistila u něj potřebné kompetence. Výhodou je, že realizátor věnuje všechnu svoji pozornost ke kandidátovi a může lépe reagovat (Evangelu a Neubauer, 2014, s. 36).

„Mezi individuální metody patří:

- *Prezentace*
- *Případová studie*
- *In-Basket methods*
- *Morální dilema*
- *Sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů*
- *Hraní rolí*
- *Individuální rozhovor*
- *Zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností*
- *Ukázky práce*
- *Zkoušky znalostí a orientace v oboru*
- *Zkoušky zručnosti*“

(Kocianová, 2010, s. 122)

Ze strany kandidáta má individuální modelová situace výhodu, že je kratší. Naopak pro něj může být nepříjemná, když je sám proti několika hodnotitelům (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 89).

Psychodiagnostické testy v AC

Psychodiagnostiku lze definovat jako oblast psychologie, jejíž záměrem je zjištění například duševních vlastností a psychických stavů (Evangelu a Neubauer, 2014, s. 22).

„Psychodiagnostické testy jsou podmnožinou psychodiagnostických metod. Do psychodiagnostických metod patří pozorování a rozhovor, které se uplatnily v individuálních a skupinových modelových situacích.“ (Hroník, 2005, s. 199)

Dle Kocianové (2010, s. 123) jsou obsahem psychodiagnostických metod výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy a sociometrie.

„Významným přínosem psychodiagnostické diagnostiky je její přesnost, hloubka získaných informací a odbornost závěrů. Posledně zmiňované je však zároveň i negativní stránka věci, na kterou si většina personalistů stěžuje.“ (Evangelu a Neubauer, 2014, s. 23)

Členění úloh AC

Při kombinaci skupinových a individuálních modelových situací je dobré si předem utřídit pořadí a úlohy dobře kombinovat (Hroník, 2005, s. 50.).

Tabulka 1 - Typologie úloh AC

ROZUMOVÉ, KONCEPČNÍ ÚLOHY	
„Analytické“ úlohy	Intuitivní úlohy
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů)	Úlohy na tvořivost (generování nápadů)
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů různých hledisek)	Plánování úlohy (formování plánů, projektování)
Rozumové úlohy (řešení problémů)	Úlohy na rozhodování (o něčem)
PRACOVNÍ, REALIZAČNÍ ÚLOHY	
Soutěže, souboje - úlohy postavené na soupeření (konflikt sil)	Sběr, získávání, shromažďování (informací)
Úlohy k dosažení předem stanoveného výsledku	Vykonávané úlohy (např. postavit nejzajímavější stavbu)

Zdroj: Kocianová, 2010, s. 123 - podle Hroníka 2005, s. 51

2.2 Realizační fáze

Realizační fáze není časově tolik náročná, jako fáze přípravná, ale je náročnější na organizaci. Hodnotitelé musí být celý průběh AC pozorní a objektivní ke všem kandidátům.

Nejnáročnější je realizace, pokud jsou účastníky AC interní zaměstnanci firmy. V tomto případě by mělo být hromadné AC na jednom místě a v jednom čase, aby se zamezilo vzájemnému sdělování zkušeností (Montag, 2002, s. 43).

Počátkem celé akce by měla být prezentace, ve které budou mít uchazeči jasně řečený význam, průběh celého AC a způsob naložení s výsledky. Všechny tyto informace by měly být uvedeny v pozvánce. Ze zkušenosti je však známo, že pozvánky většina účastníků jen zběžně pročte, a proto je vhodné tyto informace na počátku AC znovu shrnout (Bělohlávek, 2016, s. 151).

Atmosféra celého AC by měla být příjemná a uvolněná, aby kandidáti necítili napětí a stres, který by mohl ovlivnit jejich výsledky a výkon (Pechová a Šišová, 2016, s. 87).

2.2.1 Délka trvání AC

Podle Hroníka je obvyklá délka jednoho Assessment centra 8-9 hodin. Některé společnosti je organizují i na dva dny, což méně časté. Pokud ovšem vybíráme celý tým, jsou dvoudenní programy obvyklé a v takových případech se můžeme setkat i s programy na 3-4 dny. Takto sestavená Assessment centra jsou výjimečná a ekonomicky náročná. Problém může nastat i při uvolňování účastníků na tak dlouhou dobu (Hroník, 1999, s.187).

2.3 Hodnotící fáze

Hodnocení bývá časově náročné, ale kandidáti často očekávají brzké výsledky. Rádi by předběžné výsledky znali hned po ukončení AC a celkové hodnocení do několika hodin, maximálně dnů (Čilík a Uličná, 2012, s. 58).

Co se hodnotí?

Každý člen hodnotící poroty by měl hodnotit předem určenou oblast. Například budoucí nadřízený může sledovat průbojnost, zatímco personalista vztahy mezi uchazeči. V každém hodnotícím týmu by měl být někdo interní a externí. Externí hodnotitel nezná specifické záležitosti firmy, zatímco lidé interní zase nemusejí mít obecný nadhled. V některých případech se dění AC nahrává na kameru, aby se hodnotitelé mohli zpětně na záznam podívat a všimnout si i nepatrných detailů (Burdová, 2017).

Porada hodnotitelů

Porada hodnotitelů se realizuje nejčastěji po konání všech částí AC, v některých případech po skončení každé modelové situace. Podstatou porady je zhodnocení každého jednotlivého účastníka. Porada by neměla být příliš dlouhá, nejvhodnější časové omezení je 15 - 20 minut na hodnocení. Na poradě by měli být přítomni všichni hodnotitelé. Některých porad se účastní i zadavatelé (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 120-122).

Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva je důležitým materiálem ke zpětné vazbě účastníkům, ale i vedení firmy. Firmě slouží jako přehled o dění na AC a podklad do dalších výběrů. Zpráva by měla být sepsána jak pro každého účastníka zvlášť, tak pro celé AC (Montag, 2002, s. 47).

Závěrečná zpráva je předána následně kandidátovi a může mít mnoho podob. První možností je pouze rozhodnutí, zda se jedná o vhodného účastníka, či nikoli. Může se také sestavit pořadí od nejvhodnějšího k nejméně vhodnému kandidátovi. Někteří posuzovatelé využívají i možnost grafů, kde je znázorněno hodnocení účastníka v jednotlivých kompetencích. Poněkud podrobnější druh hodnocení je metodou popisné charakteristiky, při které je kandidát hodnocen z vícero stran. Závěrečné zprávy mohou obsahovat i doporučení pro osobní rozvoj kandidáta (Bělohlávek, 2016, s. 152).

2.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba by se měla konat do jednoho, maximálně dvou týdnů po skončení Assessment centra, pokud se jednalo o externí účastníky. Řídíme se pravidlem, že zpětnou vazbu poskytujeme externím kandidátům, pokud o ni mají zájem a interním ji neposkytujeme, pokud si ji nepřejí. V roce 2016 byl zájem o zpětnou vazbu zhruba od 40-60 % účastníků, rozdíl činí obsazovaná pozice. V roce 2003 byl zájem pouze mezi 15-20 %. Z toho vyplývá, že zájem o zpětné vazby roste (Gruber, Kyrianová a Fonville, 2016, s. 138-139).

Forma zpětné vazby by měla být pomocí rozhovoru. Pokud byla součástí AC psychodiagnostika, měl by rozhovor organizovat psycholog. V úvodu by se měl odborník zeptat, co kandidáta zajímá a co by se rád dověděl. Zpětná vazba totiž slouží účastníkům jako informace o jeho chování. Pokud by mu některé informace mohly uškodit, vyvstává potřeba sdělovat je opatrně. Za nejvhodnější zpětnou vazbu můžeme považovat, když si účastník sám vyhodnotí výsledek a vnímá ho jako odměnu za strávený čas na AC (Kocianová, 2010, s. 126).

3 VÝHODY A NEVÝHODY

Jelikož AC patří mezi novější metody náboru, je logické, že má stále několik nedostatků, které mohou způsobit špatný výběr kandidáta na obsazovanou pozici.

3.1 Výhody Assessment centra

Mezi hlavní výhody patří, že pomocí této metody může být z velkého množství kandidátů rychleji vybrán nejvhodnější uchazeč. Také se lépe hodnotí sociální stránka kandidátů, dobře se díky ní vybírají kandidáti na manažerské pozice, obchodní zástupci, týmoví hráči a zájemci na pozice podobné. Pokud je uchazeč přijat, má dobrý pocit, že překonal všechny ostatní účastníky se kterými se setkal (Kyriánová a Gruber, 2006, s. 16).

Hroník (2005, s. 64-65) jako hlavní výhody vytyčil komplexnost a mnohostrannost při hodnocení, flexibilitu metody, učení se na straně kandidátů i hodnotitelů a zpětnou vazbu, která učení z velké části ovlivňuje.

Výhodné pro uchazeče je, že se na AC mohou neformálně setkat se svými potenciálními kolegy, mají větší šance seznámit se s firmou a lépe se rozhodnout, zda je pro ně ideálním místem. Pokud je uchazečem nový absolvent školy, naskytuje se mu více příležitostí zjistit si možnosti stáží a školení (Hodgson, 2007, s. 69).

3.2 Nevýhody Assessment centra

Nevýhody jsou nejčastěji způsobené špatným provedením jednotlivých částí.

Špatné zvolení strategie

Problém může nastat, pokud někdo z vedení nesouhlasí s konáním AC, například mu přijde značně nákladné. Další příčinou může být, že do realizačního týmu není zapojen významný člen zájmové skupiny (Montag, 2002, s. 50).

Špatné provedení přípravné fáze

V přípravné fázi se často stává, že se špatně stanoví kompetence. Kompetenční model může být pro hodnotitele zmatený a zavádějící. V některých případech model ani neodpovídá požadavkům na vykonavatele budoucí pozice. Kompetence mohou být nastaveny i tak, že se na AC vůbec nedají vyzkoušet (Bělohlávek, 2016, s. 148).

Za zásadní chybu se dá také brát špatný výběr osob. Ať už volba hodnotitelů, bez dostatečných zkušeností a znalostí teorie, či případného realizátora (Pechová a Šišová, 2016, s. 108).

Špatné provedení přípravné fáze také nejčastěji nastává, když manažeři nechtějí vynaložit na přípravu dostatek času a snaží se tuto fázi zkrátit. Nebo se naopak stává, že přípravu protahují, což od projektu některé členy týmu odradí (Montag, 2002, s. 50).

Špatné provedení realizační fáze

Na uchazeče nepůsobí dobrým dojmem AC, které nemá oficiální úvod se základními informacemi a shrnující závěr. Zásadním pochybením je také nestejně nastavení podmínek všem kandidátům. Pokud nejsou podmínky nastaveny spravedlivě, nemohou vyjít ani správné a adekvátní výsledky. Při správném nastavení AC by mělo být pro uchazeče patrné propojení využitých metod s požadavky pozice a kritérii výběru. V tomto případě jsou účastníci více motivováni ke spolupráci (Pechová a Šišová, 2016, s. 108).

Bělohlávek (2016, s. 148) upozorňuje také na vyčerpání uchazečů po náročných úlohách a hodinách strávených na AC. Tím se může stát, že uchazeč začne reagovat stereotypně a výsledky přestanou být přesné.

Špatné provedení hodnotící fáze

Montag (2002, s. 23-24) ve své knize definoval nejčastější chyby hodnotitelů. Pomocí metody pozorování například zjistil, že hodnotitelé mají často předsudky, nebo si vytvářejí různé stereotypy, podle kterých kandidáty škatulkují. Příkladem stereotypu může být, že mladí jsou agresivnější a starší naopak rozvážnější. Kromě škatulkování na posuzovatele působí i haló efekt, díky kterému hodnotí na základě pouze jednoho podnětu, např. pozdní příchod.

4 VALIDITA A RELIABILITA

Pokud chceme využívat metody pro poznávání lidské osobnosti, měli bychom se řídit jejími hlavními rysy, kterými jsou validita (platnost), reliabilita (přesnost a spolehlivost), objektivita a normy (Hroník, 2005, str. 36).

4.1 Validita

Pojem validita se začal používat mezi psychology při vzniku psychologických dotazníků a testů. Tento pojem vyznačuje, do jaké míry si jsme jisti, že test měří to, co má. Rozlišujeme tři druhy validity podle způsobu důkazu, tedy obsahovou validitu, kritériální a konstruktovou (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 67).

Validita se u jednotlivých AC mění podle toho, kolik metod bylo využito, jaký typ metod byl zařazen a jak korespondují s předem stanovenými kritérii výběru. Ovlivnit výsledky validity mohou i realizátoři svým postojem ke kritériím. Pokud jsou výsledky hodnotitelů kolísavé, validita nepůsobí věrohodně (Pechová a Šišová, 2016, s. 70).

Obsahová validita

„Je to míra shody obsahu testu, modelové situace a chování účastníka s účelem metody.“ (Hroník, 2005, s. 38)

Jak je již patrné z názvu, obsahová validita se soustředí na obsah metody. Posuzuje, zda se opravdu zkoumá to, co se zkoumat má (Evan-gelu a Neubauer, 2014, s. 63).

Posuzování obsahové validity patří v dnešní době k nejoblíbenějším přístupům pro ověření validity u AC. Je totiž nejsnadněji proveditelná ještě před uskutečněním realizační fáze. Tento typ se provádí dotazováním několika odborníků příslušného oboru. Požadujeme jejich vyjádření k obsahu metody a situaci testování. Jiným způsobem pro zjištění správné obsahové validity je metoda faktorové validity. Faktorová validita se měří na základě faktorové analýzy odpovědí (Vaculík, 2010, s. 160).

Kriteriální validita

Kriteriální validita určuje míru shody výsledku s předem stanoveným kritériem. Jako kritérium si můžeme například zvolit nějakou kompetenci, či výsledky z dřívějších dob (Evangelu a Neubauer, 2014, s. 64).

Nelze tedy určit jednu hodnotu vyjadřující úroveň kriteriální validity. Existuje jich tolik, kolik bylo určeno kritérii. Tato validita má však takový význam, že by neměla být opomíjena (Saitl, 2015, s. 45).

Konstruktová validita

Poslední je metoda konstruktů, která vznikla k částečnému odstranění nedostatků s obsahem a kritérii. Při konstruktové validitě se kontroluje, zda výsledky odpovídají teorii konstruktů (Groth-Marnat, 2009, s. 21).

4.2 Reliabilita

Reliabilita je brána jako spolehlivost testu. Ukazuje nám, že bylo správně porozuměno otázkám, tedy jaká je jejich srozumitelnost (Kubeš a Šebestová, 2008, s. 68). Výsledky reliability by měly mít v čase při opakovaném testování vždy totožné hodnoty (Pechová a Šišová, 2016, s. 72).

„Reliabilitu tedy můžeme zvýšit především velmi dobrou přípravou assessorů, přesným popisem znaků, které budeme sledovat v jasně definované modelové situaci.“ (Hroník, 2005, s. 38)

Podobný názor jako Hroník mají i Evangelu a Neubauer (2014, s. 69), kteří tvrdí, že pokud má mít reliabilita vypovídající hodnotu, musí být pozorovatelé skuteční odborníci s praxí.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL VÝZKUMU

Praktická část se zabývá nábořem finančních poradců ve vybraném podniku. Cílem výzkumu je porovnat způsob náboru finančních poradců dříve bez využití AC a dnes pomocí AC a vylepšení této metody.

Stanovila jsem si následující výzkumné otázky:

1. Proč není AC zcela efektivní a náklady stále rostou?
2. Jaká byla výše úspěšnosti náboru v roce 2017?

5.1 Metody výzkumu

Výzkumné otázky budou zodpovězeny na základě kvantitativního i kvalitativního šetření s využitím vnitřních dokumentů. Metodou šetření bude pozorování postavené na roční praxi z pozice HR researchera a osobní účast na AC. Odpověď na výzkumné otázky si žádá i individuální rozhovory s manažerkou recruiterů celé České republiky a dvěma brněnskými HR recruitery.

5.2 Představení společnosti

Jedná se o nadnárodní společnost, jejíž hlavními předměty podnikání je nabídka pojištění a finanční poradenství. Původ firmy je v Nizozemí. V dnešní době je firma zastoupena v 18 zemích a zaměstnává více než 12 tis. zaměstnanců. V České republice se s firmou setkáváme od 90. let 20. stoléní.

Centrální pobočka České republiky se nachází v Praze, kde se řídí všechny administrativní a technické problémy. Celou zemi pokrývá dvanáct agentur, které jsou strategicky rozmístěny po celém území republiky, v Praze jsou agentury dvě. Pod většinu agentur spadají také pobočky v okolních městech.

Protože se jedná o velkou korporátní společnost, vznikla zde kultura s osvojeným slangem. Používají se slova například „zasmluvnění“, jehož významem je, že kandidát souhlasil s podmínkami pozice a všechny řádně splnil. Dalším pojmem je „odkrytý kontakt“, který představuje zaplacený inzerovaný životopis s osobními údaji kandidáta hledajícího pracovní příležitost v online databázi. „Navolávání“ představuje telefonické kontaktování kandidáta s nabídkou pozice a pozvánkou na AC.

6 NÁBOR PORADCŮ V PODNIKU

6.1 Nábor finančních poradců před zavedením AC

Nábor finančních poradců před zavedením AC zajišťovaly tři business partnerky, které řídily 72 unit managerů (UM) rozmístěných po celé České republice. Každý UM si však nábor organizoval po svém a postup nebyl jednotný. UM měli přístup k databázím s životopisy, ale chyběl přehled o odkrytých kontaktech, což zavinilo i nedostatečné informace o využitých nákladech. Manažeri kandidáty telefonicky oslovovali a zvali je na pohovory. Časy a počty schůzek nebyly nikde evidovány. Nebyl stanoven ani minimální měsíční počet zasmluvněných uchazečů. S původními unit manažery nebyl umožněn bližší kontakt, pro zjištění více informací o průběhu náboru.

6.1.1 Pilot

Z důvodu nedostatečných informací se museli business partnerky s manažerkou recruitingu sejít a vymyslet nový plán, díky kterému by byly přesně stanovené postupy a předpokládaný měsíční počet náborů.

Nejdříve byly tyto postupy aplikované pro tři agentury. První realizace metody AC se uskutečnila v listopadu 2015 v Českých Budějovicích, následovala v lednu 2016 ve Zlíně a nakonec o měsíc později na jedné z Pražských agentur na Praze 10.

V každé agentuře se konalo Assessment centrum v intervalu dvou týdnů. Celkem jich bylo zrealizováno osmnáct. Průběh pilotu byl tedy v období od listopadu 2015 až do března 2016.

Cílem bylo prokázání životaschopnosti procesu, změření úspěšnosti, zajištění potřebné kapacity ke konání procesu a získání nových zkušeností.

V březnu 2016 byla sestavena následující tabulka s počtem zasmluvněných osob a počtem plánovaných náborů v jednotlivých agenturách. V posledním sloupci jsou znázorněna procenta úspěšnosti. Pilot byl zcela úspěšný ve dvou ze tří agentur. Celková úspěšnost v agenturách bez postupů byla 58,9 % a v agenturách s aplikací postupů 76,5 %.

Tabulka 2 - Výsledky Pilotu a lokalit bez využití metody AC

Počet naplánovaných a zasmulvněných - leden až březen 2016					
		Zasmulvněno	Naplánováno	%	
Nábor poradců bez AC	Brno		4	6	66,7 %
	Hradec Králové		1	6	16,7 %
	Jihlava		1	3	33,3 %
	Liberec		2	8	25,0 %
	Most, G-centrum		6	6	100,0 %
	Olomouc		2	6	33,3 %
	Ostrava		8	6	133,3 %
	Plzeň		1	6	16,7 %
	Praha 4 (AG14)		8	9	88,9 %
	Celkem	33	56	58,9 %	
Nábor metodou AC (Pilot)	Zlín		6	6	100 %
	Praha (AG10)*		3	7	42,9 %
	Č. Budějovice		4	4	100 %
	Celkem	13	17	76,5 %	
*pilot začal v listopadu 2015					

Zdroj: Firemní materiály

Výsledkem AC byly i pozitivní ohlasy od kandidátů a vedoucích pracovníků. Kolektivní i individuální AC prokázala svou životaschopnost. Databáze životopisů zajistily dostatečný zdroj a rozdělení rolí přineslo vyšší efektivitu.

Pilot přinesl i mnoho nedokonalostí, jako například nedostatečné informování nepřítomných manažerů na AC, občas nedostatečná disciplína, nekvalitní přehled dat.

6.2 Nábor finančních poradců pomocí AC

Díky skvělým výsledkům z Pilotu bylo rozhodnuto rozšířit výběr pomocí metody AC do všech zbývajících agentur. Od roku 2016 se ve společnosti plně využívá pro nábor finančních poradců metoda Assessment centra.

Z původních 72 unit managerů se stalo 12 recruiterů a 35 jich zůstalo na stejné pozici. Těmto stávajícím managerům se změnila náplň práce a odebraly se jim přístupy do databází s životopisy.

V každé pobočce by se mělo konat AC jednou za čtrnáct dní. Na většinu poboček je třeba během této doby zaslat dvacet životopisů.

Po Pilotu se stanovil přibližný počet odkrytých životopisů HR researchery na rok a z toho byl odvozen předpokládaný počet zasmluvněných finančních poradců.

Do HR kontaktů patří ti kandidáti, kteří na nabídku práce sami odpověděli, buď na třech placených internetových stránkách, či přímo na kariérních stránkách. Do těchto HR kontaktů patří také ty životopisy, které byly vyhledávány v databázích HR researchery.

Sales (obchodní) kontakty se získávají buď na základě obchodního jednání, či doporučení od stávajících finančních poradců. Tito kandidáti vědí, že budou osloveni a znají i účel oslovení.



Graf 1 - Počty kontaktů na AC

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních materiálů

6.2.1 Proces náboru od vyhledání po zasmluvnění

Proces od získání životopisu až po zasmluvnění je vypočítaný na dobu maximálně 14 dní. Počítá se od doby, kdy se k HR researcherovi dostane zadání ve formě počtu kontaktů, lokality a data AC. Proces trvá až do fáze po zasmluvnění.



Obr. 1 - Proces od výběru kandidáta po zasmluvnění

Zdroj: firemní materiály

Předvýběr kandidátů – HR researcher

V roce 2016 měl na starosti předvýběr kandidátů pracovník na plný úvazek. O rok později se jeho náplň práce rozdělila mezi dva HR researchery pracující na dohodu o provedení práce. Doba vyhledávání však zůstává na přibližně 40 hodin za týden.

Náplní práce jednoho HR reseachera je předvybrat týdně přibližně 100 životopisů, dle zaslaných požadavků na začátku týdne. K hledání se využívá pracovní databáze. Celkově se čerpá ze čtyř domén.

Hlavním kritériem, podle kterého kandidáty vyhledává, je maturita. Maturita je požadovaná z důvodu, aby Česká národní banka mohla udělit kandidátovi certifikát finančního poradce. Dále se životopis hodnotí podle zkušeností. Některé pobočky zkušenosti nepožadují, ale ve většině je aspoň základní kontakt s lidmi důležitý. Mezi nejlepší zkušenosti se řadí praxe na pozicích finančního poradce, bankovního poradce, osobního bankéře a realitního makléře. Pokud jsou databáze již ochuzené o tyto kandidáty, je dobré brát i prodejní asistenty. Tito asistenti nemají zkušenost s aktivním prodejem, jsou ale v denním kontaktu s lidmi a umí komunikovat. Mezi méně důležitá

kritéria patří věk. Na konci týdne uloží researcher údaje o všech kandidátech do sdílené excelové tabulky, zadá kandidáty do aplikace a životopisy archivuje do sdílené složky. Soubory si pak mohou procházet všechny agentury.

Oslovení kandidátů

Oslovení kandidátů má ve většině poboček na starosti HR recruiter. Ve zbývajících pobočkách telefonické rozhovory dělá call centrum. Na oslovení kandidáta mají vyhrazený čas jednoho týdne, během této doby zjistí jejich zájem a případným zájemcům odešlou pozvánky.

Pozvánka je formou emailu odeslaná automaticky z firemní aplikace. Kandidáti jsou v pozvánce kromě dne, času a adresy seznámeni i se stručným programem AC a předpokládaným koncem setkání.

Na pozvánku musí kandidát odpovědět, aby se mohlo počítat s jeho účastí, pokud reaguje, znamená to také, že tím potvrzuje společnosti zpracování osobních údajů pro případnou budoucí spolupráci. Zmínka o zákoně č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů je v pozvánce také uvedena.

Assessment centrum a nabídka

Po akceptaci pozvánek následuje Assessment centrum. Pokud je uchazeč v AC schválen, je mu odeslaná nabídka. Na celý tento proces je věnován jeden den.

Setkání s obchodním ředitelem a obchodním manažerem

Jeden den je také věnován schůzkám s regionálním ředitelem a obchodním manažerem, kde se poradce na všem domluví a má možnost se doptat na případné nejasnosti.

Zasmluvnění

Poslední etapa patří zasmluvnění. Nejdříve se provede kandidátův screening, kde se zjišťuje, zda má uchazeč například čistý trestní rejstřík a maturitu. Dále je nutné složit certifikační zkoušku. Všechny tyto podmínky jsou nezbytně nutné k vykonávání finančního poradce. Kandidát musí nejpozději do třetího dne po nástupu, nebo lépe před nástupem, tuto odbornou zkoušku složit. Certifikát prověřuje způsobilost k prodeji pojištění, které je zatím podle zákona č. 38/2004 Sb. Certifikát tedy uchazeči dovoluje prodávat životní i neživotní pojištění. Zkouška se skládá z 50 otázek, které jsou vygenerovány na centrále a kandidát je před komisí na své agentuře vyplňuje. Omezený čas na tuto zkoušku je jedna hodina. Odpovědi jsou poslány zpět na centrálu, kde se výsledky posílají HR adminovi. Ten

následující pracovní den posílá na Českou národní banku žádost o zápis, protože kandidát splnil před akreditovanou osobou pravidla pro akreditaci. Zápis je vyhotoven do 30 dnů, proto je potřeba, aby kandidát přinesl všechny nezbytné materiály a neprodlužoval dobu od zasmluvnění po zápis u České národní banky.

6.3 Srovnání výběru před a po zavedení metody AC

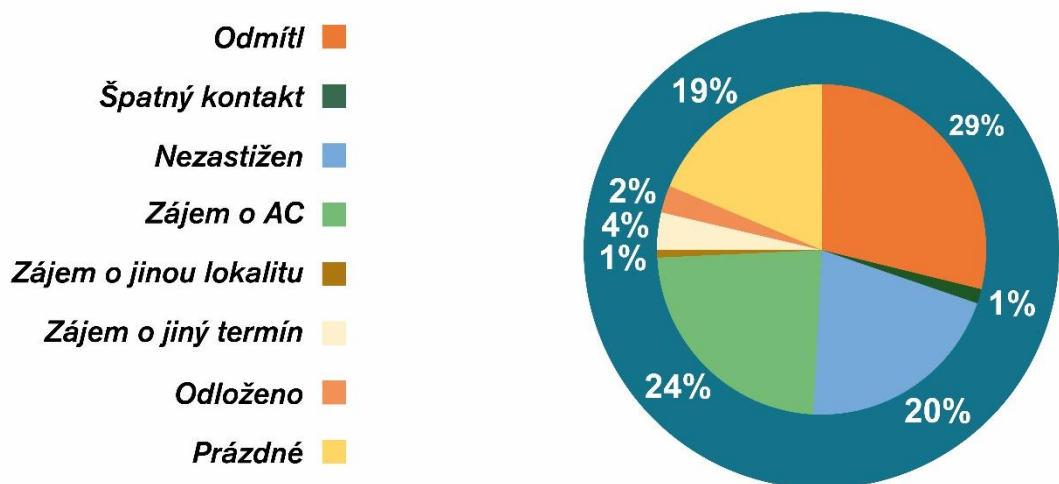
Na rozdíl od minulých let, kdy se nevedly žádné systematické zápisy a postupy výběru kandidátů na pozici finančních poradců, se zavedením metody AC v roce 2016 zrychlil a zpřehlednil průběh náboru. AC přineslo i evidenci jednotlivých kandidátů včetně jejich kompetencí zjištěných hodnotiteli. Dodavatel zajistil firemní online aplikaci, kde HR researcheři mohou ukládat životopisy včetně souhlasu kandidátů o zpracování osobních údajů. Výhodou online aplikace je dostupnost všem recruiterům v republice. Na rozdíl od dřívějšího náboru jsou dohledatelní účastníci i časy jednotlivých pohovorů. HR manažerka má nyní přesné informace o využitých nákladech a počtu odkrytých kontaktů.

6.4 Nábor finančních poradců v roce 2017

Rok 2017 byl druhým rokem, kdy se začala využívat metoda AC. V tomto roce ve společnosti došlo k pozičním změnám. Původní HR reasearcheři se posunuli na pozici HR recruitery a byli přijati dva noví brigádníci pro hledání těchto kontaktů v databázích.

Ze všech ručně vyhledaných kontaktů HR researcherem a HR recruiterem potvrdilo zájem o AC pouze 24 % uchazečů. O pozici poradce pro finanční plánování nemělo zájem 29 %. Dalším 20 % se nepodařilo dovolat. Pokud se nepodaří dovolat poprvé, je číslo vytočeno podruhé a pokud se ani tehdy nepodaří recruiterovi, či call centru dovolat, je kandidát označen jako nezastižen. 1 % kandidátů je označeno termínem nevhodný. Nejčastějším důvodem bývá nedostatečné vzdělání, nízká úroveň jazyka, či špatně uvedené kontaktní údaje. 4 % kandidátů se nehodí termín AC a žádají o jeho přeložení. 1 % kandidátů se nehodí nabízená lokalita a účastní se AC jinde. Dalším 2 % je nabídka odložena, tito uchazeči mají o pozici zájem, ale momentálně nejsou v situaci ji přijmout. Důvodů k nepřijetí je několik, nejčastěji se jedná o mateřskou dovolenou a nedokončenou školu.

Poměrně velké množství kandidátů 19 % nemá ve sdílené tabulce uvedený výsledek telefonického hovoru, který mají za úkol recruiteri vždy ke konci měsíce vyplnit v aplikaci. Z aplikace se výsledky na centrále stahují a ukládají do sdílené tabulky.



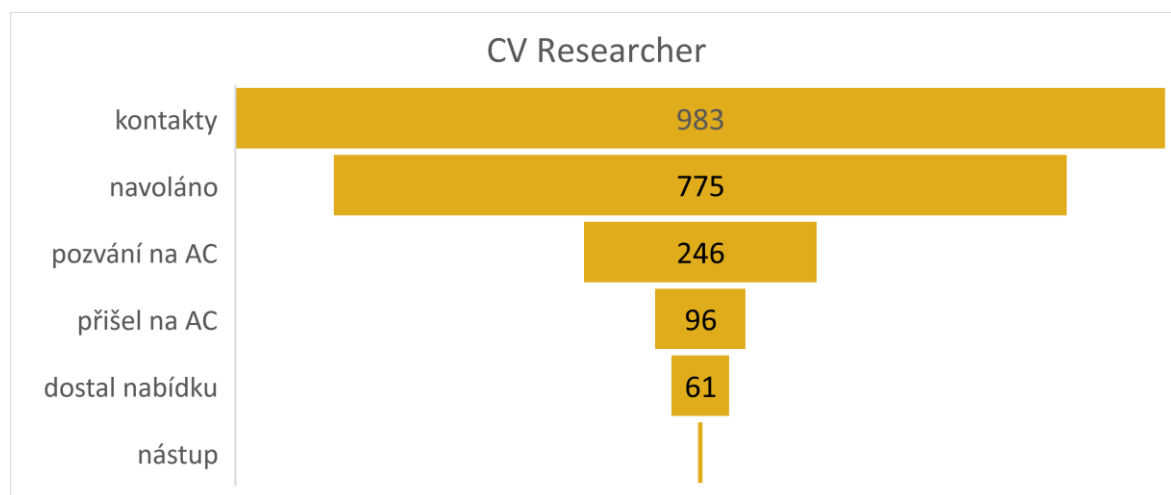
Graf 2 - Nábor finančních poradců v roce 2017

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních dat

6.5 Úspěšnost AC v lednu 2018

Náklady na nábor nováčků stále rostou, od začátku využívání AC vzrostly o 30 %.

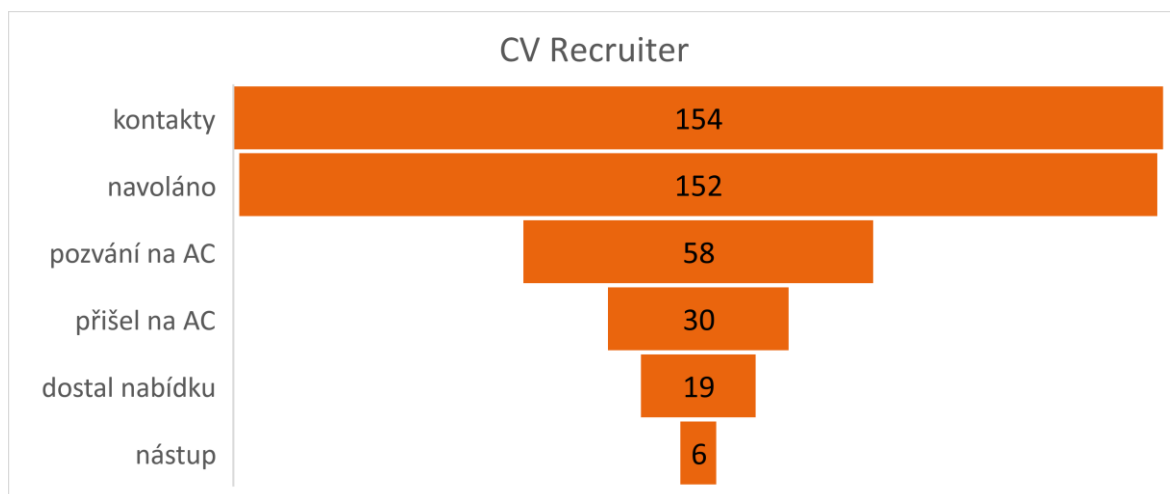
Průzkum byl tvořen v lednu 2018, tedy dva roky od počátku metody AC v tomto podniku. Nejvíce životopisů vyhledali HR researcheři, celkem 983. Z tohoto počtu bylo obvoláno 775 kandidátů, zbývající část buď hovor nezvedala, nebo na pozici neměli požadované kompetence. Ze 775 potenciálních uchazečů přijalo 246 osob pozvání na AC. Vzhledem k tomu, že se Assessment centrum koná po týdnu od hovoru, tak u některých kandidátů zájem opadl a AC se jich zúčastnilo pouze 96. Po selekci na AC dostalo nabídku 61 kandidátů. V lednu, díky HR researcherům potvrdilo nástup 5 nováčků.



Graf 3 - Životopisy vyhledané HR researcherem

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních dat

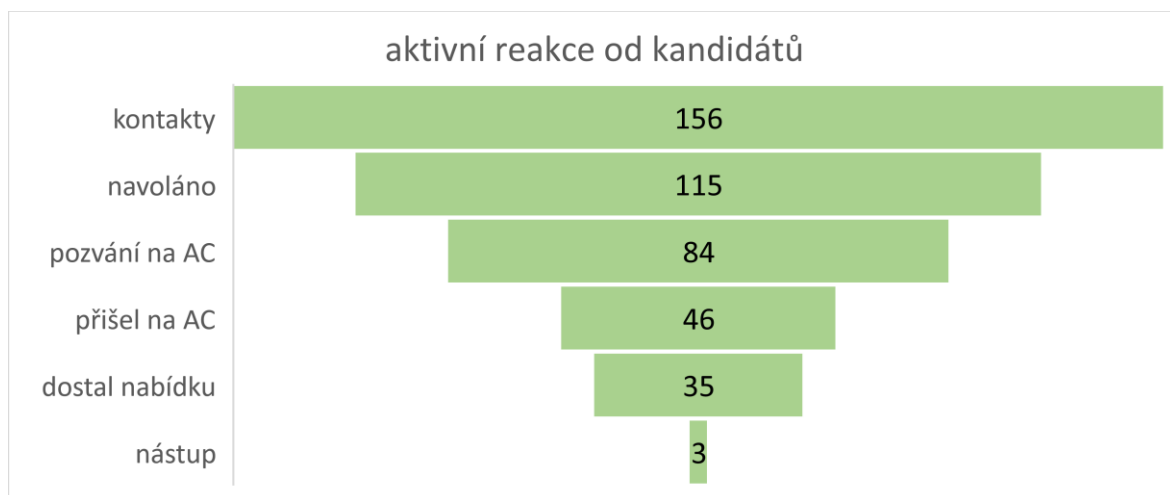
Kontakty od HR recruiterů by měly být převážně převzaté od konkurence. Každý recruiter by si měl mapovat svůj region a zjistit, kteří obchodníci tam působí, koho mohou oslovit, jaké firmy zde existují. Pokud například v regionu končí nějaká firma, recruiteri by o tom měli vědět a propuštěné zaměstnance oslovit. V lednu v roce 2018 se takto podařilo vyhledat celkem 154 kandidátů.



Graf 4 - Životopisy vyhledané HR recruiterem

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních dat

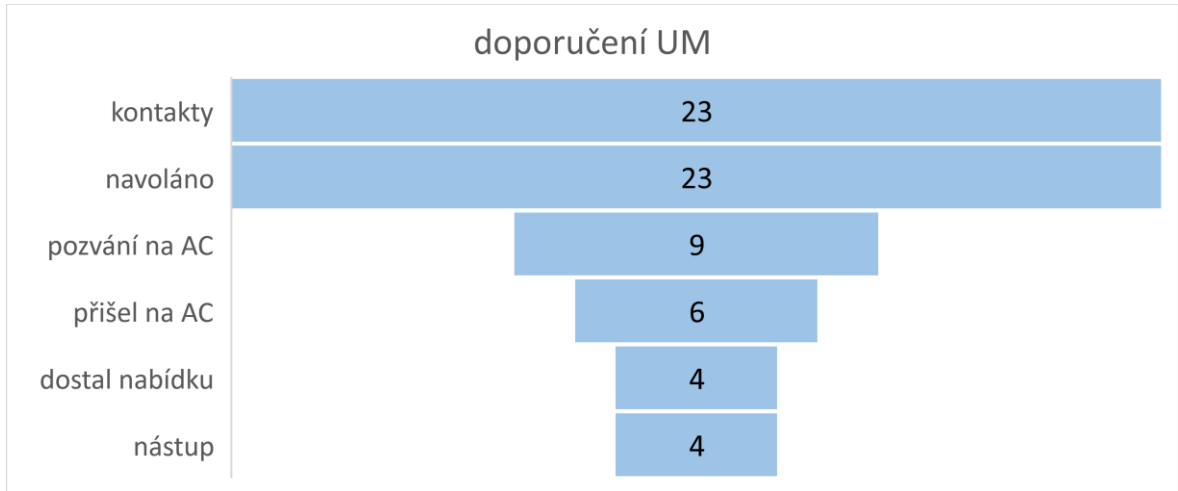
Aktivní reakce jsou nejčastěji odpovědi kandidátů na inzeráty. Doručené životopisy se třídí jen podle vzdělání. Pokud má kandidát maturitu, je automaticky odeslán recruiterovi, který s kandidátem domluví datum AC. Mezi aktivní reakce řadíme i občasné facebookové kampaně, kdy uchazeč odesílá pouze jméno, příjmení, email a telefon. Vhodnost kandidáta určuje až recruiter. Během ledna bylo formou aktivních reakcí získáno 156 kontaktů, nastoupily z nich tři.



Graf 5 - Životopisy z aktivních reakcí

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních dat

Přestože unit managerům byl odebrán přístup do databází a jejich hlavním úkolem je učit poradce manažerským dovednostem, mohou i oni na základě doporučení někoho přijmout. V tomto měsíci jich bylo celkem 23, z nichž 4 akceptovali nabídku.



Graf 6 - Životopisy vyhledané HR researcherem

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních dat

Během ledna 2018 bylo vyhledáno a osloveno 1316 kontaktů. Z tohoto enormního čísla nastoupilo v únoru pouze 18 nováčků, což je přibližně 1,36 % z vyhledaných. Nabídku po úspěšném složení AC dostalo 119 osob. 75 % z nich ji odmítlo.

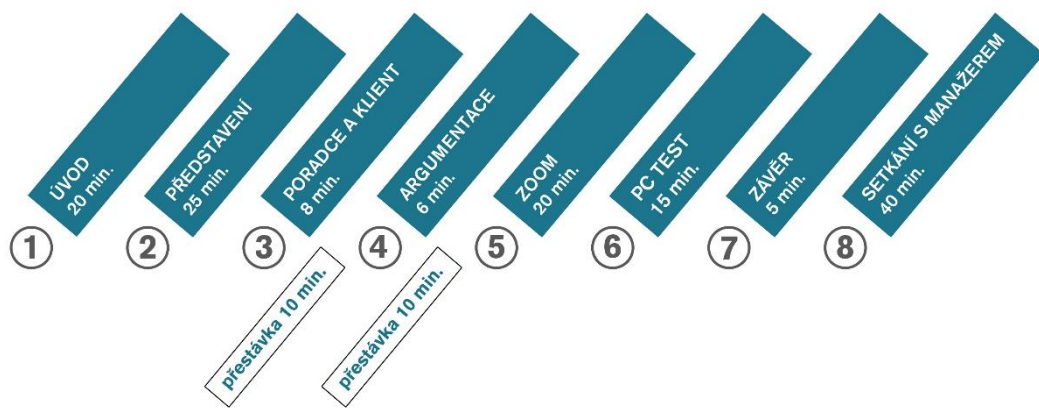
6.6 Průběh AC v podniku

Průběh Assessment centra v tomto podniku zavedla HR manažerka na základě svých zkušeností sama bez využití dodavatelské společnosti.

6.6.1 Skupinové AC

Ideálním počtem pro konání skupinového AC je šest kandidátů. V tomto případě se hodnotící tým skládá z recruitment experta, agenturního ředitele a obchodního manažera.

AC je koncipováno tak, aby celkový čas nepřevýšil 2,5 hodiny.



Obr. 2 - Struktura skupinového AC

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních materiálů

Úvod

Pro úvod je vyhrazeno 20 minut. Během této doby se kandidátům představí všichni hodnotitelé a agenturní ředitel. Agenturní ředitel má krátký proslov o společnosti a následně jsou kandidáti seznámeni s postupem celého AC.

Představení

První modelovou situací je představení. Kandidáti jsou rozdělení do dvojic. Během 10minutové přípravy mají dva úkoly. Zaprvé musí sepsat pět nejdůležitějších vlastností, které by úspěšný Poradce pro finanční plánování měl mít. Druhým úkolem je zjistit o kolegovi, v čem je nejlepší, v čem je možné ho rozvíjet a dovědět se o něm nějakou zvláštnost.

Po přípravě následuje 5 minut pro prezentace každé dvojice. V těchto minutách dvojice prezentuje svých pět vlastností a každý představí svého kolegu. Tato situace při šesti kandidátech trvá celkově 25 minut.

Hodnotitel během modelové situace - představení sleduje komunikační dovednosti, prodejní dovednosti, práci s informacemi, strukturu prezentace a řeč těla všech účastníků.

Poradce a Klient

Pro druhou modelovou situaci kandidáti zůstávají ve dvojici. Jeden uchazeč hraje roli poradce pro finanční plánování a druhý zastává roli klienta. Před každou částí má každý jednu minutu na přípravu a následně 3 minuty předvést situaci. Dvojice jsou odděleny od skupiny. Každý pár pozoruje pouze jeden hodnotitel. Celkový čas je tedy 8 minut.

U této modelové situace hodnotitel posuzuje hlasový projev, používaný slovník, profesionalitu projevu, práci s informacemi, klientskou orientaci, akvizici, přesvědčivost, zvládání námitek, argumentaci, vedení jednání, komunikační dovednosti a prezentační schopnosti.

Část první

Poradce má za úkol telefonicky pozvat svého klienta na schůzku, na základě výročí jeho smlouvy u společnosti. V druhé části se koná schůzka a poradce se má zajímat, co se u klienta během roku změnilo a zda je spokojený.

Klient je pouze informován, že mu bude poradce telefonovat ohledně výročí roční smlouvy.

Část druhá

Ve druhé části si kandidáti role prohodí. Poradce má nyní za úkol upozornit klienta, že již druhý měsíc nezaplatil své životní pojištění. Opět nejdříve telefonicky pozve kandidáta na schůzku a následně žádá klienta o vysvětlení. Poté spolu vymýšlí nejvhodnější řešení.

Klient je opět informován jen o plánovém telefonátu na základě dvou nezaplacených měsíců za životní pojištění.

Argumentace

Kandidáti opět pracují ve dvojicích. Při argumentaci má každý účastník přidělený argument a musí přesvědčit kolegu, že jeho varianta je přesnější. Tato modelová situace probíhá bez přípravy a je vyhrazený čas 2 minuty pro každou dvojici. Celkový čas pro 6 účastníků je 6 minut.

Druhy argumentů, které se na AC využívají:

- Formální oblečení/Neformální oblečení
- Schůzka na pobočce/Schůzka v domácnosti
- Platební karta/Hotovost
- Papírová smlouva/Elektronická smlouva
- Nabídka produktů po telefonu/Nabídka produktů na schůzce
- Koupě bytu/Pronájem
- Zimní dovolená/Letní dovolená
- Bílá čokoláda/Tmavá čokoláda
- Svíčková omáčka/Rajská omáčka

Hodnotitelé posuzují přesvědčivost, zvládnutí námitek, argumentaci, jak kandidát reaguje na případné dotazy protistrany, improvizaci, tvořivost a výsledek rozhovoru.

Zoom

Zde je mezi všichni účastníky rozděleno 30 obrázků, které na sebe logicky navazují. Kandidáti mají za úkol tyto obrázky logicky, dle správného pořadí, sestavit. Během sestavování však nemohou ostatním zúčastněným obrázky ukázat. Vše záleží na teamové komunikaci. Čas pro konání Zoomu je určen na 20 minut, ale tato modelová situace se v některých případech protáhne.

Posuzuje se spolupráce s kolegy, komunikace mezi nimi, orientace na cíl, pohotovost, iniciativa, průbojnost a přesvědčivost.

PC test

Při dalším úkolu se hodnotitelé snaží pouze zjistit správnost řešení a schopnost práce s počítačem. Kandidáti mají za úkol otevřít MS Word, napsat 5 vět o svém vysněném zaměstnání, velikost písma změnit u prvních dvou řádků na 22 a u ostatních nechají 11. U prvních dvou vět musí ještě změnit písmo na Ariel a u těch dalších na Calibri. Hotový dokument mají uložit na plochu pod názvem svého jména a příjmení. Celá realizace PC testu by měla trvat maximálně 15 minut.

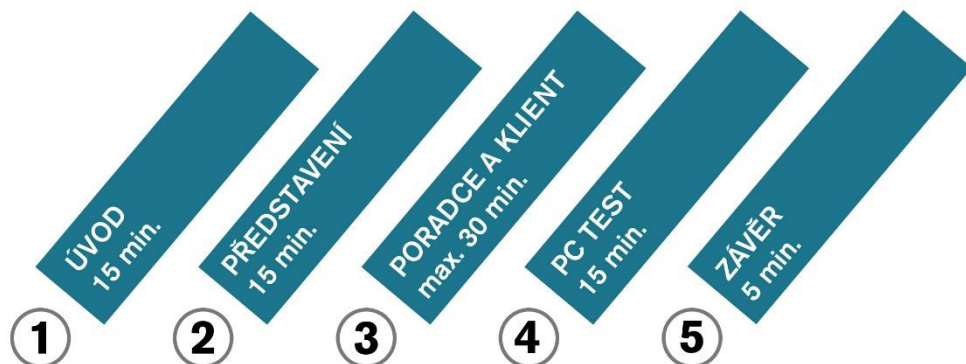
6.6.2 Individuální AC

Jak již bylo zmíněno, individuálního AC se účastní pouze jeden kandidát. Hodnotící tým se také skládá z recruitment experta, agenturního ředitele a obchodního manažera. AC je koncipováno tak, aby samotná realizace trvala maximálně 1,5 hodiny. Tato forma AC se nabízí především kandidátům s omezenými časovými možnostmi.

Individuální AC je z velké části stejné jako AC skupinové. Jedinými rozdíly jsou, že dvojice se neskládá pouze z řad uchazečů, nýbrž z jednoho zájemce a jednoho hodnotitele. Modelová situace „Představení“ a „Poradce pro finanční plánování/klient“ probíhá tedy mezi kandidátem a recruitment expertem. Test na počítači je zcela totožný.

Při individuální AC je větší čas věnován poznání kandidáta, jelikož hodnotitel komunikuje přímo s kandidátem a může ho lépe poznat i díky větším časovým možnostem.

V tomto případě je však náročné, aby si všichni hodnotitelé vyhradili 1,5 hodiny pro každého zájemce zvlášť.



Obr. 3 - Struktura individuálního AC

Zdroj: vlastní zpracování podle firemních materiálů

6.7 Rozhovory se zástupci firmy

6.7.1 Rozhovor s manažerkou recruiterů

1. Je AC úspěšné?

V současné době ne, po kladných výsledcích z Pilotu byly v AC vysoké naděje, bohužel od té doby náklady vzrostly na neskutečných 30 % a částka pro přijetí nováčka je enormní.

2. Co je příčinou?

Příčin je několik. Bohužel jsme předpokládali lepší práci HR recruiterů, kteří dle plánů měli mít na starosti fungování celé své agentury. Někteří z nich však nespolupracují a neodesílají ani reporty. Přehled jejich práce není příliš přehledný.

3. Jaká je fluktuace recruiterů?

Roční fluktuace je 60 %. Větší část se v tomto roce obměnila.

4. Prošli recruiteri nějakým školením na AC?

Mají „introductions“ s námi, kde my jim vysvětlujeme celý proces, využívání aplikace, proč to tak je, co musí oni dělat, jaká je jejich role a všechny tyto náležitosti. Zároveň v terénu, nebo reálně v životě je zde vždy nějaký recruiter, který se domluví s ředitelem, aby nového pracovníka zaškolil v navolávání kontaktů a v realizování AC. Já jim poté předávám své rady a zkušenosti. Není to vyloženě pojem „školení“, ale jedná se spíše o adaptaci. Není ani školení na AC, že by šli k externímu školiteli přes AC, ale je to už vyloženě, jak my to AC máme koncipované. Teď jsme dva recruitery poslali na workshop o AC.

5. Jak nábor probíhal dříve?

Před zavedením AC nebyly stanovené žádné postupy pro výběr poradců, vše měli na starosti unit manažeři a na centrále nebyly žádné podklady pro reporty, ani pro mě a ani business partnerky. Neměly jsme přehled o dění v náborových postupech.

6. Byl pro zavedení AC najatý dodavatel?

Nebyl, vše si firma zavedla interně.

7. Jak zavedení probíhalo?

Nejdříve jsem si naplánovala schůzku se třemi business partnerkami a společně jsme vymyslely způsob nábory finančních poradců metodou Assessment centra. Představily jsme projekt Pilot HR manažerce a po jeho schválení jsme začaly zaučovat hodnotitele ve třech agenturách, kde byl projekt realizován, tedy v Českých Budějovicích, Zlíně a Praze 10.

Během pilotu jsme se zaměřovaly na nedokonalosti, které bychom mohly následně představit hodnotitelům, aby si na ně dali příště pozor.

Po úspěšném Pilotu jsme sestavily prezentaci s následujícím postupem. Ze 72 Unit managerů jsme udělaly 12 recruiterů a 35 z nich zůstalo na svých bývalých pozicích. Business partnerky zaškolily hodnotitele na ostatních agenturách a firma nabrala brigádníky na hledání životopisů. Jako cíl jsme si také daly pořádání náborových kampaní pro podporu nábory. Zvýšit jsme chtěly i kvalitu manažerů

8. Co se stalo se zbývajícími unit managery?

Všech 72 unit managerů se mohlo rozhodnout, zda půjdou a pozici recruitera, či zůstanou jako unit manageři. Někteří se na recruitery přihlásili, v současné době jsou na této pozici dva ze zmíněných 72 managerů. Někteří se nehlásili vůbec a šli přímo na finanční poradce, nebo skočili úplně.

9. Co dělají současní unit manageři?

Máme „job description“, jejich hlavní úloha je adaptovat nováčka, to znamená chodit s ním do terénu, učit ho prodávat a pomáhat mu vytvářet smlouvy. UM se také starají o senior poradce a dělají s nimi „activity management“, tzn. kolik měli schůzek měsíčně, jaký je z toho obchod atd.

10. Kdo strukturu AC vymyslel?

Já, coby manažerka HR recruiterů.

11. Dává se důraz na validitu a reliabilitu AC?

Já konkrétně nedokážu napárovat nováčka s produkcí. Produkční data má pouze sales, ale od tohoto roku se změnily KPIs (klíčové ukazatele výkonnosti) recruiterů a to v tom smyslu, že nemají nabírat jenom počtem, že nabereš ročně padesát lidí, ale mají rozdělené KPIs na kvartály, kde mají podmínku, že musí mít nabraných XY aktivních nováčků. Aktivní nováček znamená, že si vydělává minimálně 37 500 Kč měsíčně. Recruiter musí mít za první kvartál 12 aktivních nováčků na agenturu. A to znamená, že je na nich, kolik naberou, ale 12 za kvartál je podmínka. To znamená, že je větší důraz na kvalitu.

12. Jsou poradci nabraní pomocí metody AC úspěšní?

To je to stejné. Nedokáží to vyhodnotit, nemám tam souvislost. Já vidím pouze souvislost v rámci fluktuace, kde původní maximální hodnota měla být 28 % a navýšila se na 32 %. Dá se tím pádem předpokládat, že tam nějaká spojitost je, ale není úplná. Není tam spojitost, protože neumíme najít společný ukazatel, kdo je ten úspěšný nováček, z jakého zdroje přišel, kde pracoval dříve.

13. Pokrývají nováčci nabraní AC náklady?

V současnosti ne, je očekávaná nějaká produkce na rok, která minulý rok byla splněna, protože výsledky byly dobré, tak se náklady samozřejmě pokryly. Tento rok se však nezačal úplně dobře, to znamená, že pokud to takto půjde do konce roku, tak náklady nebudou pokryté. V současné chvíli se uvažuje, zda tento business case není špatný.

14. Je nějaký systém odměn u nováčků?

Dříve probíhal tzv. „Doporučovací program“, při kterém mohl každý nováček doporučit kolegu. Když kolega vydržel, nováček byl označen za aktivního a dostal roční odměnu 37 000 Kč

Od 1.4.2018 začne probíhat nový program. Důvodem je, že současní nováčci nevydělávají příliš vysoké částky. Proto každý, který vydělá nad 37 500 Kč získá odměnu 10 000 Kč, této částce se říká „Bronz“ pokud vydělá více, získá odměnu „stříbrnou“, tedy dalších 40 000. Pokud se jedná ještě o aktivnějšího a dosáhne na „zlato“, získá dalších 35 000 Kč. Celkově tedy v tomto programu může získat 85 000 Kč.

6.7.2 Rozhovor s recruiterem z Brna

1. Jak v Brně probíhal nábor před zavedením AC?

Neumím odpovědět za tuto firmu X, protože jsem nastoupila již do rozjetého vlaku s modelem AC, ale pokud se ptáte na Brno mimo X, tak u konkurence jsme před zavedením AC dělali klasické individuální pohovory s uchazeči a nikdy nechyběl PC test na základní práci s PC.

2. Je AC v Brně úspěšné?

Z AC se podařily nástupy, takže ano, hodnotím AC jako úspěšné.

3. Jaké jsou nejčastější důvody, proč kandidáti nabídku odmítají?

Práce na OSVČ, nízký jistý příjem, a to pouze po dobu 6 měsíců.

4. Jak dlouho trvá příprava jednoho AC a jak probíhá?

Formu AC i úlohy máme stabilní a nachystané, takže vždy připravíme pouze místnost (lehce se stěhují stoly, židle, flipchart, plátno s projektorem, nachystáme občerstvení pro uchazeče a samotné podklady o uchazečích, tisknou se CV, souhlasy se zpracováním údajů k podpisu, záznamové archy pro hodnotitele. Příprava AC trvá cca 40 minut, podle počtu pozvaných uchazečů.

5. Jak dlouho trvá jeho vyhodnocení a jak probíhá?

Vyhodnocujeme uchazeče bezprostředně po ukončení AC, debata probíhá cca 30 minut. Během AC máme všichni hodnotitelé záznamový arch (viz Příloha 1 a 2), do kterého si děláme poznámky k hodnocení uchazečů a následně po AC tyto poznámky procházíme a debatujeme o uchazečích.

6. Jak a kdy probíhá zpětná vazba účastníkům?

Uchazeče kontaktujeme telefonicky do 2 pracovních dnů od uskutečnění AC. Telefonická zpětná vazba se nám osvědčila více než offer letter.

7. Jaké si myslíte, že jsou výhody AC?

Z pohledu recruitera efektivní využití času pro výběr uchazeče, možnost porovnat různé osobnosti uchazečů, kteří se na AC sejdou, vidět jejich reakce v modelových situacích. AC zajišťuje i větší objektivitu hodnotitelů právě proto, že je nás tam více.

8. Jaké si myslíte, že jsou nevýhody metody?

Jako nevýhodu vidím snad jen to, že se někdy stane, že AC připravujeme, a přestože uchazeči potvrdí účast, nedostaví se. Pro nás je tedy potom chystání AC ztráta času.

9. Probíhá častěji individuální, či skupinové AC?

Skupinové AC máme 1x týdně. Individuální pohovory jsou na denní bázi.

10. Myslíte si, že by se dala zkrátit doba od vyhledání životopisů až po zasmluvnění?

V současné době jsme schopni člověka zasmluvnit ještě v daném měsíci, kdy byl osloven a myslím, že proces je poměrně efektivní a rychlý.

11. Jak probíhalo školení hodnotitelů?

Já osobně jsem v této společnosti nijak zaškolována nebyla. Vycházelo se z mých předchozích zkušeností. Pouze jsem byla seznámena s místní metodikou (aplikace a pravidla náboru).

12. Bylo vysvětlení reportů součástí školení?

Okrajově, ale byla k tomu poskytnuta sepsaná metodika.

13. Jak dlouho Vám trvá vyplnění jednoho měsíčního reportu?

Raději už dáváme vše do aplikace, ať nemusíme vypisovat měsíční report navíc do Excelu. Doba zadání do aplikace závisí na jejích odezvách. Když budu brát, že bych zadávala všechny uchazeče za 1 měsíc naráz se zpětnými vazbami, trvalo by to rozhodně několik hodin. Z praxe mám vyzkoušeno, že zadání 10 nových kontaktů, vyplnění zpětných vazeb a co se s nimi dělo, mi trvá 1,5 hodiny.

6.7.3 Rozhovor s 2. recruiterem z Brna

1. Jak v Brně probíhal nábor před zavedením AC?

Do společnosti jsem nastoupil v květnu 2017, zhruba tedy před necelým rokem. Nastupoval jsem na tuto pozici s tím, abych regionu Brno pomohl s nábořem, poněvadž výsledky se nedostavovaly.

2. Kdo měl na starosti hledání a oslovování kandidátů dříve?

Přede mnou kolegové, ti však z firmy odešli. Do náboru se zapojují manažeři i paní ředitelka.

3. Jak dlouho trvala doba od vyhledání životopisu až po zasmluvnění kandidáta před AC?

Velmi individuálně. Životopisy na týdenní bázi nám zasílá centrála Praha, ale jedná se o pasivní kandidáty se zveřejněným životopisem. Co se týče reakcí, tak kolegové z centrály nám zasílají tyto reakce téměř ihned. Také máme vlastní inzerci na neplacených portálech, úřadech práce a sociálních sítích.

4. Hodnotíte AC v Brně jako úspěšné?

Nyní už ano, nástupy se od září zvedly.

5. Jaké jsou nejčastější důvody, proč kandidáti nabídku odmítají?

Spolupráce na OSVČ a také samotná pozice nemá v naší zemi nejlepší reputaci.

6. Jak dlouho trvá příprava jednoho AC a jak probíhá?

Příprava na AC je otázka pár minut, než se připraví místnost a veškeré podklady. Probíhá tak, že přivítáme uchazeče, představíme program AC, následuje představení pozice a společnosti. Poté přichází praktická část s úkoly a v závěrečné části hovoříme s uchazeči individuálně za účasti manažera a paní ředitelky.

7. Jak dlouho trvá jeho vyhodnocení a jak probíhá?

Délka se vždy odvíjí od počtu uchazečů, takže někdy na 1,5 hodiny, ale někdy i na 3 hodiny. Vyhodnocení bývá vždy druhý den po AC, kdy telefonicky oznamuje uchazečům výsledek.

8. Jaké si myslíte, že jsou nevýhody metody?

Jedná se o metodu, která vyžaduje důkladnější přípravu a je organizačně náročnější, musíte se držet přesných postupů a konkrétní prezentace. Je na vás soustředěna veškerá pozornost (zejména v první části) a můj výstup má zásadní vliv na celkový výsledek. Nevýhodou to může být zejména pro uchazeče, kteří se tak dostávají do značné míry, minimálně ze začátku, do stresové situace. Snažím se ale AC prezentovat jako zábavnou formu výběrového řízení, kde se nejedná o

úkoly, ale o hry. Jsem rád, když uchazeči poté hodnotí AC jako příjemné a zábavné, netradiční způsob, který si nakonec užili.

9. Probíhá častěji individuální, či skupinové AC?

Označení individuální AC považují osobně za paskvil, který nedává smysl. AC je tehdy, kdy máme minimálně 2 uchazeče. AC realizujeme každý čtvrtek, individuální pohovory vždy dle domluvy a časové dostupnosti. Pohovoru se vždy zúčastní manažer, kandidát a já, nebo kolegyně.

10. Myslíte si, že by se dala zkrátit doba od vyhledání životopisu až po zasmluvnění?

Určitě by se to dalo, ale je nutné si uvědomit, že práce s pasivními kandidáty je jiná než s těmi, kteří zašlou dobrovolně svůj životopis.

11. Jak probíhalo školení hodnotitelů?

Nevím, kdo je hodnotitel. Já, manažer či paní ředitelka? Školení ohledně AC jsem nedostal. Dostal jsem důležité informace a veškeré podklady k tomu, abych mohl AC prezentovat.

12. Bylo vysvětlení reportů součástí školení?

Ano, bylo. Dokonce přijela kolegyně z Prahy s manažerkou recruiterů v den mého nástupu.

13. Jak dlouho Vám trvá vyplnění jednoho měsíčního reportu?

S kolegyní se snažíme aplikaci pravidelně doplňovat a aktualizovat, abychom vše pak nemuseli dohánět na poslední chvíli.

6.7.4 Výsledky rozhovorů

Na základě těchto rozhovorů bylo zjištěno, že metoda AC je ve většině regionech v současné době neúčinná. Náklady stále rostou, vzrostly až o neskutečných 30 %. Toto však neplatí pro agenturu v Brně, kde je AC hodnoceno jako úspěšné a byly díky této metodě finanční poradci zasmluvněni. Díky těmto rozhovorům bylo také zjištěno, že roční fluktuace u pozice HR recruitera je poměrně vysoká a nebylo možné uskutečnit rozhovor s někým, kdo byl součástí náboru poradců před zavedením AC. Při prvním rozhovoru v Brně bylo dokonce uvedeno, že účastník AC z řad společnosti podstatě neprošel školením a musel vycházet z dřívějších zkušeností. Druhému brněnskému recruiterovi chybí dokonce základní znalosti o AC, například kdo je hodnotitel a co je individuální AC. Manažerka recruiterů považuje práci svých podřízených za ne zcela vyhovující. Reporty nejsou včas odevzdávány a vyplňovány. Jako důvody, proč kandidáti nejčastěji odmítají nabídku, byla zmíněná práce na OSVČ, pověst pozice poradce pro finanční plánování, lidově zvaný „pojišťovák“, a dlouhodobá nejistota příjmů.

7 EFEKTIVITA AC A NÁVRH ŘEŠENÍ

Jelikož je AC zavedeno pouze dva roky, stále není zcela dokonalé a nese své nevýhody.

Od náboru do roku 2015, kdy se výběr poradců nekonal pomocí AC, se toho mnoho změnilo. Za hlavní výhodu se dá považovat větší přehlednost o konání pohovorů, nákladech a počtu odkrytých životopisů. Také je větší možnost kontroly, kde, co chybí a kdo zavinil nesrovnalost. Vznikla možnost lépe evidovat kandidáty do sdílené tabulky a realizovat měsíční reporty.

7.1 Rostoucí náklady

Momentálně jedno z největších mínusů zavedení AC jsou stále rostoucí náklady na nábor jednoho nováčka. Důvodem je velké množství odkrytých životopisů a vysoké procento odmítnutí oslovených kandidátů.

Řešením by mohlo být neodkrývat přesné množství 20 osob na jednoho AC, ale například v pobočkách s menším počtem obyvatel v okolí odkrýt pouze ty, kteří svým životopisem odpovídají kritériím hledání. V těchto městech totiž musí HR researcher často kritéria omezovat a soustředí se jen na maturitu.

7.2 Příčiny odmítnutí kandidáty

Na základě procentuálního výpočtu úspěšnosti náboru pro rok 2017 bylo zjištěno vysoké procento odmítnutí ze strany kandidátů. Několik kontaktů odmítlo pozvání kvůli zaměření celé společnosti a nechtějí pracovat ve finančním sektoru, v oboru buď již pracovali a chtějí změnit zaměření, nebo ho ani nechtějí zkusit kvůli špatné pověsti pojišťovacích poradců.

OSVČ

Nejčastějším důvodem, proč kandidáti odmítají tuto nabídku, je práce na živnostenský list. Nelíbí se jim nestálost finančních příjmů a nejistoty. Pro tuto pozici není žádný fixní příjem, což většinu lidí odradí. Někteří uchazeči dokonce navštíví AC, ale po odeslání nabídky tuto práci odmítají právě z důvodu nejistoty.

Řešením by mohl být větší důraz na nabízené odměny a způsob jejich finančních příjmů při konání telefonického rozhovoru, aby se vyhledaní uchazeči hned nezalekli práce na živnostenský list. Také by bylo dobré v rozhovoru s uchazečem zdůrazňovat výhody nabídky práce na živnostenský list, tedy nejvíce na její flexibilitu.

Nízká rychlost nábora

Další možností, proč kandidáti stále odmítají účast na AC, je dlouhá doba nábora. V současné době je nízké procento nezaměstnanosti a kandidáti dostávají hodně nabídek. Délka od odkrytí životopisu až po nabídku je minimálně 14 dní, během této doby většina těchto lidí již měla čas si mezi nabídkami vybírat.

Rychlost nábora se v současné situaci nedá příliš ovlivnit. Jedním řešením by mohlo být najmutí brigádníka na každou pobočku. Brigádník by první den v týdnu pomáhal s navoláním kontaktů recruiterovi. Tím pádem by se zkrátila týdenní doba na navolání a AC by se mohlo konat dříve. Tato varianta by však měla negativní dopad na náklady společnosti.

7.3 Nevyhovující práce recruiterů

Vysokou míru nesprávného fungování AC způsobují i sami HR recruiteri, kteří kandidáty oslovují, domlouvají datum AC a vyplňují reporty za uplynulý měsíc. Celkem 19 % vyhledaných kontaktů v roce 2017 bylo bez správně uvedeného reportu a na centrále přestal být přehled o počtu odmítnutých, nezastižených, či lidí se zájmem o AC.

Návrhem pro řešení by mohlo být opětovné školení, kde by se všem recruiterům znovu vysvětlil princip fungování reportů. Dále by se mohl zavést princip ročních odměn za správnost reportů, což by mohlo fungovat jako motivace pro tyto zaměstnance a na centrále by se vedly lepší záznamy o kandidátech. Měsíční odměny by v tomto případě nemusely mít tak velké motivační účinky.

7.4 Zdlouhavá práce HR researcherů

Jelikož musí být na konci týdne všechny kontakty uloženy v aplikaci, je nutné, aby si na to HR researcheři vyhradili čas. U každého kandidáta zadávají zdroj kandidáta, jméno, příjmení, email, telefon a nahrávají životopis. Toto zadávání u zkušeného researchera trvá průměrně 45 sekund. Následně v aplikaci vytvoří nové AC a kandidáty opět po jednom přidává. Celý proces vložení kandidátů do aplikace a přidání na AC trvá nejméně 20 minut. Aplikace ještě není zcela dokonalá a místy hlásí chyby, které se musí hlásit, a tím se ztrácí další čas. V případě špatně zadaného zdroje kandidáta se draze platí za jeho přepsání.

Řešením by bylo aplikovat automatické vkládání údajů z Excelu do aplikace. Požadavek by se mohl dát na IT oddělení. Pokud by nebyly interní zdroje, mohly by se využít i zdroje externí, náklady by byly sice nárazově větší, ale dlouhodobě by se ušetřilo na hodinových mzdách HR researcherů, zamezilo by se také chybovosti lidské síly a nemusely by se platit opravy zdrojů kandidáta dodavatelům.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo představení metody AC, srovnání výběru finančních poradců před rokem 2016 a v dalších letech po zavedení metody Assessment centra v konkrétním podniku. Přínosem práce je návrh řešení pro zlepšení efektivity metody a zvýšení jejího potenciálu.

Teoretická část byla zaměřena na hlubší představení metody a historický vývoj v některých zemích. Vysvětleny byly jednotlivé fáze AC, tedy přípravná, realizační a hodnotící. Samostatné kapitoly byly věnovány výčtu výhod a nevýhod této metody, definování její validity a reliability.

V praktické části se porovnával výběr před a po zavedení AC se zjištěním následujících výhod aplikování AC do podniku:

- rychlejší a přehlednější průběh náboru
- evidence jednotlivých kandidátů včetně jejich kompetencí
- založení online aplikace pro bezpečnou evidenci životopisů včetně souhlasů se zpracováním osobních údajů kandidátů
- přesný přehled o využitých nákladech pro nábor finančních poradců
- archivace dat, jmen a výsledků pohovorů kandidátů

Byly položeny výzkumné otázky hledající řešení ke zlepšení efektivity AC a odhalení důvodů zvyšujících se celkových nákladů pro výběr finančního poradce. Pozornost byla zaměřena i na výši úspěšnosti náboru v roce 2017.

Efektivita náboru by se dala ovlivnit zrychlením procesu náboru, pokud jsou kandidáti osloveni nabídkou jiné práce, tak na pozdější nabídku neaspírují. Náklady i náplň práce HR researcherů by se mohla změnit díky zavedením nového systému pro vkládání kandidátů do aplikace. Snížila by se tím chybovost a délka práce, díky kterým by se ušetřilo za poplatky dodavatelům aplikace a hodinová sazba HR researcherům. Ke zlepšení AC je potřebné důkladné proškolení hodnotitelů, důraz na správné výsledky jejich práce a pečlivost zpracovávání reportů.

Odpověď na část první otázky pomohli najít HR recruiteři, kteří definovali nejčastější důvody odmítnutí od oslovených kandidátů. Mezi ně patří práce na OSVČ, nejistý příjem finančních prostředků, ale také špatná pověst pozice finančního poradce. Příčinou zvyšování nákladů je vysoká míra odkrývání životopisů a poplatky dodavatelům za nepozorné využívání aplikace. Náklady by se daly ušetřit odkrýváním menšího počtu životopisů, hlavně ve městech s nízkým počtem obyvatel, a tím i nižším počtem zájemců o pracovní nabídky. Důvodem zvyšujících se nákladů je i nedostatečné plnění povinností ze strany

HR recruiterů, proto někteří kandidáti nebyli osloveni a náklady na jejich odkrytí byly zbytečné.

Úspěšnost náboru v roce 2017 nebyla příliš vysoká, přesto výsledky práce finančních poradců stačily náklady pokrýt. Mnoho kandidátů nabídku odmítlo.

Ze zrealizovaného rozhovoru s manažerkou HR recruiterů v Praze vyplynulo, že AC není úspěšné a recruiteři neplní svojí práci dobře. Manažerka nemá přehled o úspěšnosti AC, ani o tom, kteří nováčci jsou produktivní. Další dva rozhovory byly se zástupci firmy z řad brněnského recruitingu. Tito recruiteři tvrdí, že je na jejich agentuře AC úspěšné a někteří kandidáti byli zasmluvněni. Dále, na základě rozhovorů bylo zjištěno, že hodnotitelé neprošli školením na AC, ale byli pouze jednotlivě adaptovaní. Řešením může být právě hromadné školení pro všechny recruitery, kde se sjednotí postupy a dá se důraz na užitečnost a funkčnost reportů. Za správné plnění reportů mohou být slíbeny roční odměny.

Navržené řešení doporučuji ve firmě využít pro zefektivnění práce a zlepšení výsledků cestou snížení nákladů na nábor finančních poradců. Assessment centrum může být přínosné za předpokladu kvalitní přípravy včetně výběru hodnotícího týmu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016, 192 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BURDOVÁ, Kristýna. 2017. Co všechno se dá zjistit z dobře připraveného assessment centra?. Absolvent [online]. Olomouc: TechHunt, 2017, 30. 10. 2017 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://absolvent.cz/clanek/co-vsechno-se-da-zjistit-dobre-pripraveneho-assessment-centra>

ČILÍK, Michal a Štěpánka ULIČNÁ. Assessment centre: moderní nástroj výběru zaměstnanců. Statutární zástupce firmy. Praha: Forum, 2012, 2012(6), 58-61. ISSN 1805-2118.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat. Praha: Grada, 2014, 144 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

GROTH-MARNAT, Gary. Handbook of Psychological Assessment. Vydání 5. New Jersey: Wiley, 2009. 768 s. ISBN 978-0-470-08358-1.

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. Praha: Grada, 2016, 200 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HODGSON, Susan. Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů. Praha: Grada, 2007, 168 s. Brilantně. ISBN 978-80-247-1945-0.

HRONÍK, František a kol. Jak najít zaměstnání. Brno: MotivPress, 2009, 108 s. ISBN 978-80-904-333-7.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6161-4.

HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre. 2. vyd. Brno: ERA, 2005, 372 s. Kariéra. ISBN 80-736-6020-2.

JAY, Ros. Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct. Praha: Grada, 2007, 144 s. Brilantně. ISBN 978-80-247-1944-3.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2003, 370 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Ladislav. Psychologie v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 128 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

KYRIANOVÁ, Hana, 2006. HRM: human resources management [online]. Praha, 2006(13) [cit. 2018-04-24]. ISSN 1801-4690. Dostupné z: <https://ihned.cz/cl-18755300-nove-trendy-assessment-centra-super-vize>

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. AC/DC: vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-868-5129-X.

MONTAG, Petr. Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-731-0004-5.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců. Praha: Management Press, 2016, 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

SEITL, Martin. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 134 s. ISBN 978-80-244-4513-7.

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. Průvodce personální psychologií. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Elportál. ISBN 978-80-210-6885-8.

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Proces od výběru kandidáta po zasmuvnění	28
Obr. 2 - Struktura skupinového AC	35
Obr. 3 - Struktura individuálního AC	38

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Počty kontaktů na AC	27
Graf 2 - Nábor finančních poradců v roce 2017	31
Graf 3 - Životopisy vyhledané HR researcherem	32
Graf 4 - Životopisy vyhledané HR recruiterem	33
Graf 5 - Životopisy z aktivních reakcí	33
Graf 6 - Životopisy vyhledané HR researcherem	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Typologie úloh AC	16
Tabulka 2 - Výsledky Pilotu a lokalit bez využití metody AC	26

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Záznamový arch modelové situace Zoom	56
Příloha 2 - Záznamový arch individuální modelové situace	57
Příloha 3 - Rozhovor s manažerkou HR recruiterů	58
Příloha 4 - Rozhovor s HR recruiterem z Brna	59
Příloha 5 - Rozhovor s druhým HR recruiterem z Brna	60

Příloha 1 - Záznamový arch modelové situace Zoom

ZÁZNAMOVÝ LIST AC - SKUPINOVÉ MODELOVÉ SITUACE			
Modelová situace:	ZOOM	Datum AC:	

Poznámky z pozorování:															
Jméno:															
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Příloha 2 - Záznamový arch individuální modelové situace

ZÁZNAMOVÝ LIST AC - INDIVIDUÁLNÍ MODELOVÉ SITUACE			
Jméno kandidáta:		Datum AC:	
Hodnotitel:			

Pozorování a hodnocení modelové situace					
Modelová Situace					Poznámky k pozorování
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	

Rozhovor s manažerkou HR recruiterů

Ahoj,

ráda bych Tě požádala o rozhovor, který bude zahrnut v mé bakalářské práci.

1. Je AC úspěšné?
2. Co je příčinou?
3. Jaká je fluktuace recruiterů
4. Prošli recruiteri nějakým školením na AC?
5. Jak nábor probíhal dříve?
6. Byl pro zavedení AC najatý dodavatel?
7. Jak zavedení probíhalo?
8. Co se stalo se zbývajícími unit managery?
9. Co dělají současní unit manageři?
10. Kdo strukturu AC vymyslel?
11. Dává se důraz na validitu a reliabilitu AC?
12. Jsou poradci nabraní pomocí metody AC úspěšní?
13. Pokrývají nováčci zvyšující se náklady?
14. Je nějaký systém odměn u nováčků?

Děkuji Ti za vyhrazený čas na tento rozhovor a za Tvé odpovědi,
Judita

Rozhovor s HR recruiterem z Brna

Dobrý den,

mé jméno je Judita Šleglová a jsem studentkou třetího ročníku Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Oborem mého studia je Personální management v průmyslových podnicích a tématem mé bakalářské práce Zavedení Assessment centra v konkrétním podniku. Ráda bych Vás poprosila o odpovědi na následující otázky, které využiji v závěrečné práci.

1. Jak v Brně probíhal nábor před zavedením AC?
2. Je AC v Brně úspěšné?
3. Jaké jsou nejčastější důvody, proč kandidáti nabídku odmítají?
4. Jak dlouho trvá příprava jednoho AC a jak probíhá?
5. Jak dlouho trvá jeho vyhodnocení a jak probíhá?
6. Jak a kdy probíhá zpětná vazba účastníkům?
7. Jaké si myslíte, že jsou výhody AC?
8. Jaké si myslíte, že jsou nevýhody metody?
9. Probíhá častěji individuální, či skupinové AC?
10. Myslíte si, že by se dala zkrátit doba od vyhledání životopisu až po zasmluvnění?
11. Jak probíhalo školení hodnotitelů?
12. Bylo vysvětlení reportů součástí školení?
13. Jak dlouho Vám trvá vyplnění jednoho měsíčního reportu?

Děkuji Vám za strávený čas a odpovědi.

Judita Šleglová

Rozhovor s 2. HR recruiterem z Brna

Dobrý den,

mé jméno je Judita Šleglová a jsem studentkou třetího ročníku Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Oborem mého studia je Personální management v průmyslových podnicích a tématem mé bakalářské práce Zavedení Assessment centra v konkrétním podniku. Ráda bych Vás poprosila o odpovědi na následující otázky, které využiji v závěrečné práci.

1. Jak v Brně probíhal nábor před zavedením AC?
2. Kdo měl na starosti hledání a oslovování kandidátů dříve?
3. Jak dlouho trvala doba od vyhledání životopisu až po zasmluvnění kandidáta před AC?
4. Hodnotíte AC v Brně jako úspěšné?
5. Jaké jsou nejčastější důvody, proč kandidáti nabídku odmítají?
6. Jak dlouho trvá příprava jednoho AC a jak probíhá?
7. Jak dlouho trvá jeho vyhodnocení a jak probíhá?
8. Jaké si myslíte, že jsou nevýhody metody?
9. Probíhá častěji individuální, či skupinové AC?
10. Myslíte si, že by se dala zkrátit doba od vyhledání životopisu až po zasmluvnění?
11. Jak probíhalo školení hodnotitelů?
12. Bylo vysvětlení reportů součástí školení?
13. Jak dlouho Vám trvá vyplnění jednoho měsíčního reportu?

Děkuji Vám za strávený čas a odpovědi.

Judita Šleglová

Evidence vypůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Judita Šleglová

V Praze dne: 27. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ višťe	Praco-	Datum	Podpis