

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Assessment centrum jako metoda výběru pracovníků

Assessment Center as a Method of Employee Selection

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

HEROKOVÁ

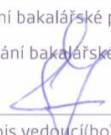

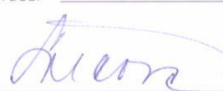
TEREZA

2020

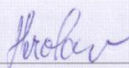
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Heroková</u>	Jméno:	<u>Tereza</u>	Osobní číslo:	<u>475154</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení a ekonomika průmyslového podniku</u>				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Assessment centrum jako metoda výběru pracovníků</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Assessment Center as a Method of Employee Selection</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analyzovat využití metody assessment centrum při výběru pracovníků ve vybrané společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu využití metody assessment centrum při výběru pracovníků a navržení vhodných změn.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - assessment centrum jako metoda výběru pracovníků; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza využití metody assessment centrum při výběru pracovníků, návrhy změn; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessmentcentre. Brno: ERA, 2002.</p> <p>KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. AC/DC: Vyber si tým. Praha: AlfaPublishing, 2006.</p> <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. Praha: NEWTON Books, 2010.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>12. 12. 2019</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>30. 4. 2020</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>30. 9. 2021</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>27. 03. 2020</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HEROKOVÁ, Tereza. *Assessment centrum jako metoda výběru pracovníků*. Praha: ČVUT 2020. 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 zpřístupňování 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: 13. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení, za čas, který mi věnoval během konzultací a za podnětné připomínky v průběhu psaní této práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá assessment centrem jako metodou výběru zaměstnanců s cílem analyzovat využití metody assessment centrum při výběru zaměstnanců ve vybrané pojišťovací společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny. Teoretická část na základě odborné literatury vymezuje podstatu výběru zaměstnanců a představuje využití assessment centra při výběru zaměstnanců. Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti, posouzení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, zhodnocení využití assessment centra ve společnosti a návrhy na zlepšení využití assessment centra během výběrových řízení ve společnosti.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, assessment centrum, výběrové řízení, metody výběru

Abstract

The bachelor thesis deals with the assessment center as a method of selecting employees in order to analyze the application of the assessment center method in the selection of employees in an insurance company, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate changes. The theoretical part, based on the literature, defines the essence of the employee selection and represents the use of the assessment center in the selection of employees. The practical part contains an introduction of the selected company, recruitment and selection of employees in the company, evaluation of the avail of the assessment center in the company and suggestions for improving the use of the assessment center during selection process in the company.

Key words

Human resource management, selection of employees, assessment center, hiring process, selection methods

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	7
1.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	7
1.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	7
2 ASSESSMENT CENTRUM.....	10
2.1 MOŽNOSTI VYUŽITÍ AC	10
2.1.1 Výběr zaměstnanců.....	10
2.1.2 Rozvoj zaměstnanců	11
2.1.3 Samostatný vzdělávací projekt	11
2.1.4 Hodnocení výkonu	11
2.2 VÝHODY A NEVÝHODY AC	11
2.2.1 Výhody použití metody AC.....	12
2.2.2 Nevýhody použití metody AC.....	12
2.3 METODY POUŽÍVANÉ V AC.....	12
2.3.1 Individuální prezentace.....	13
2.3.2 Rozhovor	14
2.3.3 Hraní rolí	14
2.3.4 Případové studie	15
2.3.5 Morální dilemata.....	15
2.3.6 „Třídění došlé pošty“	15
2.3.7 Esej.....	16
2.3.8 Skupinová diskuze.....	16
2.3.9 Manažerské hry.....	16
2.3.10 Psychodiagnostické testy	17
2.3.11 Sociometrie	18
2.4 FÁZE AC	18
2.4.1 Fáze rozhodování	18
2.4.2 Fáze přípravy.....	19
2.4.3 Fáze realizace	22
2.4.4 Vyhodnocení zjištěných údajů	23
2.4.5 Zpětná vazba účastníkům	25
2.4.6 Vyhodnocení úspěšnosti AC.....	25
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	28
3.1 PODNIKÁNÍ SPOLEČNOSTI	28
3.2 KARIÉRNÍ ŘÁD SPOLEČNOSTI	28
4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI	30

4.1	PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	30
4.2	ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	30
4.3	ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ	31
4.4	METODY ZÍSKÁVÁNÍ UCHAZEČŮ	31
4.5	TVORBA A UVEŘEJNĚNÍ INZERÁTU	31
4.6	DOKUMENTY VYŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ	32
4.7	KRITÉRIA A METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	32
5	VYUŽITÍ AC VE SPOLEČNOSTI.....	34
5.1	PRACOVNÍ NÁPLŇ NA POZICI OBCHODNÍHO PORADCE	34
5.2	PŘED AC.....	36
5.3	PRŮBĚH AC.....	37
5.3.1	Účastníci AC	37
5.3.2	Zahájení AC	38
5.3.3	Jednotlivé techniky použité v AC	39
5.4	ZÁVĚR AC	42
5.5	ZHODNOCENÍ PRŮBĚHU AC.....	42
6	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	44
	ZÁVĚR	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	48
	SEZNAM OBRÁZKŮ	49
	SEZNAM TABULEK.....	50

ÚVOD

Každý, kdo se uchází o zaměstnání projde nějakým výběrovým řízením. Jedním z možných způsobů výběru zaměstnanců je metoda assessment centrum. Je to metoda, která se v mnohém liší od ostatních způsobů výběru zaměstnanců. Nevýhodou této metody je její náročnost, a to jak po stránce realizační, tak i časové a finanční. Ovšem důvod, proč se tato metoda využívá stále častěji je získání velkého množství informací o uchazečích. Umožňuje pozorovat uchazeče v nejrůznějších modelových situacích a díky tomu prověřit v relativně krátkém čase všechny klíčové kompetence. Metodu lze přizpůsobit konkrétním požadavkům na pracovní pozici.

Cílem bakalářské práce je analyzovat využití metody assessment centrum při výběru pracovníků ve vybrané pojišťovací společnosti, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.

Bakalářská práce se skládá z části teoretické a praktické. Teoretická část na základě odborné literatury nejprve vymezuje kritéria a metody výběru zaměstnanců a následně představuje využití metody assessment centra, její výhody a nevýhody, metody a techniky, které se v assessment centru využívají a jednotlivé fáze, ze kterých se skládá.

Praktická část obsahuje představení vybrané společnosti, posouzení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a zhodnocení využití assessment centra během konkrétního výběrového řízení, které ve společnosti proběhlo. Výsledkem jsou návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení využití assessment centra během výběrových řízení ve společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je personální činnost, která přímo navazuje na získávání zaměstnanců. Získáváním zaměstnanců se rozumí zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání. (Dvořáková a kol., 2004, s. 148) Následný výběr zaměstnanců je proces, při kterém se pomocí zvolených kritérií a metod výběru rozhoduje o nejvhodnějším uchazeči o zaměstnání, a to na základě shromážděných informací, které se porovnávají se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. (Dvořáková a kol., 2004, s. 139)

1.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Volba vhodných kritérií, podle kterých bude uchazeč hodnocen je zásadní úkol, pokud chceme na pozici získat nejvhodnějšího zaměstnance. Hodnotící kritéria by měla odpovídat činností a požadavkům na danou pracovní pozici. (Dvořáková a kol., 2004, s. 40)

Existují modely, které specifikují požadavky na zaměstnance. Mezi známé patří sedmi-bodový model, vytvořený profesorem Alecem Rodgerem a publikovaný v roce 1968. Tento model se skládá ze sedmi bodů, na které by se měl brát zřetel při jakémkoliv bližším zkoumání osoby (Armstrong, 2007, s. 346):

- fyzické vlastnosti;
- vědomosti a dovednosti;
- všeobecná inteligence;
- zvláštní schopnosti;
- zájmy;
- dispozice;
- okolnosti.

Sedmibodový model ukazuje, že kromě kritérií, které souvisí s náplní práce je důležité se také zaměřit na osobní charakteristiky uchazeče. (Kyrianová, 2010, s. 97)

1.2 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru slouží k posouzení jednotlivých uchazečů a zjištění, zda splňují nároky na obsazovanou pracovní pozici. Cílem použití metod výběru zaměstnanců je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na danou pracovní pozici. Existuje velká řada metod, které slouží k výběru pracovníků, ale žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit výběr správného zaměstnance. Neexistuje jedna univerzální metoda, kterou by bylo vhodné použít při obsazování jakékoliv pozice. V praxi se osvědčuje kombinace více druhů metod. (Kocianová, 2010, s. 98)

Kolman a kol. (2010, s. 84–85) řadí mezi metody výběru:

- rozhovor;
- psychologické testy;
- reference;
- životopisné údaje;
- praktické zkoušky;
- grafická analýza;
- Assessment Centrum (AC).

Rozhovor, respektive výběrový pohovor je spolu s osobním dotazníkem nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. (Bělohlávek, 2016, s. 52) Má dva hlavní účely, prvním je sběr údajů o uchazeči a druhým je prosté osobní seznámení. (Kolman a kol., 2010, s. 84) Prosté osobní seznámení poskytne tazateli (často jím bývá potenciální přímý nadřízený) posouzení, zda je uchazeč vhodný pro organizaci a pro stávající kolektiv. (Armstrong, 2015, s. 286)

Za zmínku stojí otázky, na které se potenciální zaměstnavatel nemá právo ptát. Byť dané otázky mohou být naprosto běžné a pouze informativní, mohly by být považovány za diskriminaci. Jsou to otázky týkající se věku, pohlaví, náboženství, rasy a rodinného stavu. (Magoon a Aubin, 2007, s. 57)

Psychologické testy jsou testy, které slouží k posouzení a měření výkonu nebo schopností uchazeče. (Hartl a Hartlová, 2015, s. 619) Pomocí testů schopností lze měřit intelektové schopnosti a ostatní poznávací schopnosti. Intelektové schopnosti se dělí na obecnou inteligenci¹ a specifické typy inteligence, které se uplatní při konkrétních praktických činnostech. Mezi ostatní poznávací schopnosti se řadí například pracovní tempo, pozornost, paměť nebo kreativita. (Bělohlávek, 2016, s. 66) Mezi psychologické testy patří také testy osobnosti, které se zaměřují na to, jaký člověk je a co chce. Testy zjišťují typ osobnosti uchazeče, jeho vlastnosti a jaké má motivy, potřeby a hodnoty. (Bělohlávek, 2016, s. 96)

Dalším zdrojem informací o uchazeči mohou být reference. Reference je posudek, který poskytuje předchozí nebo současný zaměstnavatel. Na základě referencí se potenciální zaměstnavatel rozhoduje až v závěrečné fázi výběrového řízení. (Kolman a kol., 2010, s. 85)

Životopisné údaje mohou být získávány několika způsoby. Základní informace o uchazeči jsou získávány ze životopisu², dále na základě toho, co o sobě sám uchazeč uvede, například během rozhovoru, nebo pomocí dotazníků. (Kolman a kol., 2010, s. 85)

Praktické zkoušky poskytují možnost ověřit výkon uchazeče v činnosti, která je pro výkon práce nezbytná. (Kolman a kol., 2010, s. 85) V některých případech lze použít vzorky

¹ Obecná inteligence je schopnost vyřešit situaci, se kterou se jedinec dříve nesetkal a nemá pro ni dostatek předchozích zkušeností. Je to schopnost správně vyhodnotit situaci a učit se rychle novým věcem. (Hartl a Hartlová, 2015, s. 235)

² Životopis, v latině Curriculum vitae, je základním dokumentem uchazeče o zaměstnání. Základními vlastnostmi životopisu by měly být stručnost, přehlednost, logické uspořádání a měl by vypovídat o osobním a profesním vývoji jedince. (Dvořáková a kol., 2004, s. 150)

práce, kde se uchazeč předvede v reálné situaci a hodnotitelé podle toho odhadují, jak bude zvládat danou práci v budoucnu. Ne vždy je však možné použít reálnou situaci, proto je vhodné vytvořit situaci simulovanou, která má stejnou strukturu a je vlastně napodobením reálné situace. (Bělohávek, 2016, s. 130)

Rukopis o člověku hodně prozradí, mnohdy i to, co si on sám neuvědomuje, například jeho povahové rysy. K tomu slouží grafologická analýza, která zkoumá styl písma, jeho sklon, tvar písmen atd. (Kolman a kol., 2010, s. 85)

Assessment centrum je metoda, ve které se kombinují různé metody včetně těch, které jsem zmínila výše. Proto se budu AC věnovat podrobněji, jako samostatné kapitole.

2 ASSESSMENT CENTRUM

Assessment Centrum (AC) je komplexní metoda, o které se dá říct, že je sestavena z více metod. Používá se v personálně–psychologické práci. Lze ji označit také jako „metodu metod“, která kombinuje metody tak, aby umožnily u uchazečů posoudit přesně ty charakteristiky, které potřebujeme. (Montag, 2002, s. 9)

Aplikuje se na skupinu jedinců. Má více účelů, kdy je možné ji použít. Nejčastěji pro obsazení pracovní pozice, zjišťování charakteristik zaměstnanců a identifikace rozvojových potřeb. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 15)

AC musí zahrnovat (Montag, 2002, s. 9–10):

- přesně definované parametry, které chceme zjistit;
- použití více druhů metod;
- jednotlivé metody musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se velice blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky (vlastnosti, dovednosti) uplatní;
- AC probíhá pod dozorem vyškolených pozorovatelů;
- závěrečná zpráva o každém účastníku musí být výsledkem všech použitých metod a musí dbát na závěry všech příslušných pozorovatelů.

2.1 Možnosti využití AC

AC nabízí mnohostranné využití, díky kterým mohou organizace zvyšovat kvalitu a vzdělanost svých zaměstnanců. V současné době stále v České republice převažuje využití k výběru zaměstnanců. (Hroník, 2002, s. 55)

Podle Montaga (2002, s. 10–11) existují tři základní způsoby využití AC, které se navzájem prolínají, ale jeden vždy převažuje. Jsou to: Výběr, rozvoj zaměstnanců a samostatný vzdělávací projekt.

2.1.1 Výběr zaměstnanců

Může se jednat o výběr pro obsazení volné pracovní pozice, výběr členů do nově vzniklého týmu nebo o výběr do rozvojových programů. (Hroník, 2002, s. 55) Výběr může probíhat z externích nebo interních uchazečů. V případě, že jsou účastníci hodnoceni společně, je potřeba AC přizpůsobit tak, aby externí účastníci nebyly znevýhodněni. (Kyrianová a Gruber, 2006, s.62) Pokud probíhá výběr z interních uchazečů jedná se o jejich přesun či povýšení v rámci organizace. (Vaculík, 2010, s. 12)

Cílem je zjistit a zhodnotit, jaký mají uchazeči (nebo kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní na dané pozici. (Montag, 2002, s. 10)

2.1.2 Rozvoj zaměstnanců

Pro AC v oblasti rozvoje se používá výraz development centrum (dále jen DC). (Hroník, 2002, s. 56) DC slouží jako nástroj ke zjištění informací o aktuálním stavu osobnostních rysů, schopností a dovedností zaměstnanců na stejné pracovní pozici. (Montag, 2002, s. 10) Na základě zjištěných silných a slabých stránek účastníků se vytvoří rozvojový plán, tedy seznam kroků, kterými by měl zaměstnanec v rámci zvyšování pracovních kompetencí projít. Na tyto kroky pak navazují další vzdělávací aktivity. (Vaculík, 2010, s. 12) DC tedy na rozdíl od AC není používáno jako podklad k rozhodnutí o výběru či povýšení, ale jako podklad pro plánování dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2004, s. 11)

2.1.3 Samostatný vzdělávací projekt

Slouží jako vzdělávací projekt, který je určen k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. Projekt je zaměřen na intenzivní zpětnou vazbu. Výhodou je, že můžeme namodelovat libovolné situace a poté posuzovat chování jednotlivých účastníků. V České republice e tato forma AC téměř nevyužívá. (Montag, 2002, s. 11)

2.1.4 Hodnocení výkonu

Vaculík (2010, s. 13) ve své knize Assessment centrum uvádí ještě další možnost využití AC, a to pro hodnocení výkonu zaměstnanců. V tomto případě se pomocí zvolených metod vytváří situace, které by na daném pracovišti skutečně mohly vzniknout. Na základě reakce účastníka poté dochází k nepřímému posouzení schopnosti podat požadovaný pracovní výkon.

2.2 Výhody a nevýhody AC

Každá metoda výběrového řízení má své výhody a nevýhody, jinak tomu není ani u AC, kde podle Hroníka (2002, s. 64) výhody jednoznačně převažují. K tomu, aby metoda byla považována za úspěšnou je ovšem potřeba zodpovědná příprava, realizace a vyhodnocení AC. Pokud tomu tak není snižuje se validita³ a reliabilita⁴ použité metody.

³ Validita je odborný termín, který se používá v souvislosti s výběrem zaměstnanců. Vyjadřuje nakolik úspěšně metoda výběru předpovídá, pomocí zjišťování kompetencí a schopností, budoucí pracovní výkon uchazeče. (Dvořáková a kol., 2004, s. 135) Určuje nakolik zvolená metoda skutečně měří to, co by měřit měla. (Kolman a kol., 2016, s. 52)

⁴ Reliabilita vyjadřuje přesnost měření, tedy nakolik jsou výsledky měření konsistentní. Reliabilní měření znamená, že jeho opakování vede ke stejným závěrům, tedy do jaké míry lze získaným hodnotám věřit. (Kolman a kol., 2016, s. 52)

2.2.1 Výhody použití metody AC

Jednou z hlavních výhod AC oproti jiným metodám výběrového řízení je podle Hroníka (2002, s. 64) komplexnost a mnohostrannost hodnocení. Tyto výhody jsou zajištěny tím, že na uchazeče je nahlíženo z více úhlů pohledu v několika různých situacích a jsou hodnoceni vícero hodnotiteli. Kombinace metod umožňuje pozorovat uchazeče z více úhlů pohledu. Je možné, že uchazeč bude jednat odlišně při týmové spolupráci než při spolupráci pouze s jedním člověkem, jinak bude zvládat operativní řešení problému než plánování strategie, a mnohé další odlišnosti. (Bělohlávek, 2016, s. 147) Uchazeč je tedy hodnocen nejen na základě toho, co o sobě říká, ale především na základě toho, jak se chová, jak komunikuje a jak pracuje s ostatními lidmi. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 16).

Další výhodou, kterou Hroník (2002, s. 65) zmiňuje je flexibilita AC. Ta je zajištěna různorodostí metod. AC nabízí řadu metod, pomocí kterých lze vytvořit modelové situace, které odpovídají dané pracovní pozici a můžeme tak u uchazečů rozpoznat, zda splňují požadovaná kritéria. Na základě těchto kritérií lze predikovat chování uchazeče v budoucnosti. (Vaculík, 2010, s. 20)

2.2.2 Nevýhody použití metody AC

Nevýhodou metody AC je její složitost. Je to složitý proces, který je organizačně náročný, vyžaduje dostatečné množství času, prostoru, lidí a financí. Časová náročnost metody je způsobena nejen realizací AC, které trvá v průměru jeden den, ale především jeho přípravou a hodnocením. Příprava a hodnocení bývá časově mnohem náročnější než samotný průběh. (Hroník, 2002, s. 65) AC se účastní větší množství hodnotitelů, než je tomu u jiných metod výběrového řízení. Naopak účastníků je relativně malý počet, ale je jim věnováno velké množství času. To je jeden z důvodů, proč je metoda finančně náročná. Velkou nevýhodou je také to, že výsledek celého AC je závislý na kvalitě hodnotitelů, jejich zkušenostech, odborných znalostech, výcviku, ale také na jejich momentálním rozpoložení. Výcvik hodnotitelů je sám o sobě časově a finančně náročný a hodnotitelé potřebují příležitosti k získání zkušeností. (Vaculík, 2010, s. 23)

2.3 Metody používané v AC

Základní odlišností AC od jiných metod výběru zaměstnanců je využívání modelových situací. Modelové situace mají nejrůznější podobu a odrážejí nejběžnější situace, problémy a úkoly, se kterými se zaměstnanec na pozici setkává. Ostatní metody, které mohou být do AC zařazeny slouží pouze jako doplňkové. (Vaculík, 2010, s. 29)

Hroník (2010, s. 50) ve své knize rozděluje metody do čtyř kategorií: Individuální metody, metody skupinové práce, psychodiagnostické testy a sociometrie. Montag (2002, s. 31) se věnuje popisu jednotlivých technik, které se v AC využívají nejčastěji.

Tabulka 1: Metody používané při AC a jejich hlavní využití

Metody	Techniky	Zjišťují
Individuální metody	Individuální prezentace	komunikační schopnosti a důvěryhodnost uchazeče
	Rozhovor	doplnění informací o uchazeči
	Hraní rolí	chování uchazeče v různých situacích
	Zjišťování faktů	schopnost komunikace a emocionální stabilita
	Případové studie	schopnosti uchazeče řešit problémové situace
	Morální dilemata	osobnostní charakteristiky, priority
	„Třídění došlé pošty“	úroveň time-managementu a schopnost určit priority
	Esej	pracovní styl, pečlivost a fantazie
	Individuální či skupinové řešení problémů	schopnost řešit problém a obhájit řešení
Metody skupinové práce	Skupinová diskuze	schopnost prosadit se
	Manažerské hry	schopnost rychle jednat a rozhodovat se
	Řízení porady	autorita uchazeče a schopnost řídit
Psychodiagnostické testy	Některé metody psychodiagnostiky	výkonnostní a osobnostní charakteristiky
Sociometrie	Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem	

Zdroj: Montag (2002, s. 31), Hroník (2002, s. 50)

2.3.1 Individuální prezentace

Individuální prezentace může probíhat pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky, kteří mohou zaujímat aktivní nebo pasivní roli. V případě aktivní role hodnotitelé mohou do prezentace zasahovat svými připomínkami či otázkami. Prezentace může probíhat s předchozí přípravou, nebo bez ní. Měla by být časově limitována. Optimální je

5–10 minut na vlastní projev a 5–10 minut na dotazy, popřípadě diskusi. (Montag, 2002, s. 32)

Téma prezentace se odvíjí od pracovní pozice, na kterou je výběrové řízení konáno. Může se jednat například o sebeprezentaci, prezentaci firmy, prezentaci radosti a nadšení, toto téma je vhodné především pro obchodníky, kteří by měli být schopní s entuziasmem vykládat o nabízeném produktu, a mnohá další témata. Individuální prezentaci je přínosné používat obzvláště při náboru na obchodní a manažerské pozice, na pozice projektových vedoucích a další pozice, kde se tyto prezentační dovednosti mohou uplatnit. (Hroník, 2002, s. 102–109)

Použitím této techniky se zjišťuje přesvědčivost účastníkovy projevu, jeho schopnost vysvětlit a obhájit svůj názor, odolnost vůči stresu a úroveň vyjadřování. (Montag, 2002, s. 33)

2.3.2 Rozhovor

Rozhovor je nejčastěji používanou metodou výběru zaměstnanců, neřadí se přímo mezi modelové situace, ale přesto je nezbytnou součástí každého AC. Zpravidla se koná na konci AC, a proto je často označován jako výstupní nebo závěrečný. (Montag, 2002, s. 36) Hlavním cílem rozhovoru je nejen zjistit a zhodnotit dovednosti, schopnosti a pracovní motivaci uchazeče, ale také uchazeči poskytnout informace o pracovních podmínkách, pracovní pozici a o zaměstnavateli. (Dvořáková a kol., 2004, s. 140)

Armstrong (2015, s. 287–288) rozděluje rozhovor na strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor se skládá z předem připravených otázek, které zjišťují, zda má uchazeč potřebné znalosti, dovednosti a schopnosti na danou pracovní pozici. Všem uchazečům jsou kladeny stejné otázky a odpovědi bývají zaznamenávány do předem připraveného záznamového archu. Během nestrukturovaného rozhovoru kladené otázky nejsou předem připravené. Hodnotitel se pomocí nahodilých otázek snaží o uchazeči vytvořit komplexní obraz a hodnotí ho podle celkového dojmu, jakým na něj působí. Výsledek nestrukturovaného rozhovoru je tedy založen na subjektivním hodnocení a tím se stává méně validní na rozdíl od rozhovoru strukturovaného.

2.3.3 Hraní rolí

Jedná se o techniku zaměřenou na psychologickou obměnu individuálního projevu. Jde o sociální učení přispívající k analýze chování jedince i skupiny. Výsledky daného učení jsou ihned zřejmé, protože jedinec dostává v komunikaci s ostatními okamžitou zpětnou vazbu (Hartl a Hartlová, 2000, s. 512).

Při této technice obvykle vystupuje uchazeč v roli „podřízeného“ nebo „nadřízeného“. Vytváří se situace s hraním rolí v pracovním vztahu, který je typický pro danou pozici. Můžeme zde namodelovat velké množství situací. (Montag, 2002, s. 34) Například při výběru pracovníka do call centra se často používá hraní rolí ve formě vysvětlení po telefonu nebo prodeje po telefonu. Další možností je prodej netradičního nebo reálného

produktu, situace tohoto typu se využívají při výběru na obchodní a prodejní pozice. (Hroník, 2002, s. 120)

Zjišťování faktů je specifický případ hraní rolí, kde cílem rozhovoru je, aby hodnocený zjistil potřebná fakta, důležitá pro jeho další rozhodování. Figurant smí potřebná fakta sdělit pouze tehdy, je-li na ně přímo tázán. Použitím této techniky se zjišťují u uchazeče komunikační schopnosti, asertivní jednání, ale především schopnost zjistit, kde je problém. (Montag, 2002, s. 35)

2.3.4 Případové studie

Případové studie je zadání samostatné práce pro uchazeče. Může se jednat o nějaký problém či zvládnutí několika úkolů najednou, vždy jde ale o situace, které se týkají budoucí pracovní pozice. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 59) Podle Hroníka (2002, s. 147–148) jsou dva typy případových studií a to: s jedním problémem nebo s více problémy, které mohou, ale nemusí mít vzájemnou souvislost.

Studie probíhá tak, že uchazeč dostane zadání určité situace nebo problému a jeho úkolem je definovat problém, stanovit si priority při řešení a popsat, jak by danou situaci řešil. (Montag, 2002, s. 36) Zatímco předchozí techniky sloužily především k zjištění měkkých dovedností u uchazečů, případové studie se zaměřují na soubor měkkých a tvrdých dovedností. Hodnotitelé se soustředí především na výsledek studie a méně na průběh. (Hroník, 2002, s. 147)

Zkoušky znalostí a orientace v oboru lze zařadit pod případové studie, ačkoliv na rozdíl od běžných případových studií mají testový charakter a omezený počet správných odpovědí, tím je jejich vyhodnocení relativně snadné. Mohou mít jak písemnou, tak ústní formu. Využívají se především při výběru na pozice, kde je potřeba vysoká míra odbornosti. (Hroník, 2002, s. 149)

2.3.5 Morální dilemata

Charakteristické pro morální dilema je, že situace nemá jedno konkrétní správné řešení. Uchazeč je vystaven situaci, kdy je pro něj obtížné se rozhodnout. Při řešení se projeví jeho osobnostní charakteristiky, hodnoty a priority. Typickým příkladem této techniky jsou situace, kde dochází k prolínání profesní a osobní roviny. (Hroník, 2002, s. 116–120)

2.3.6 „Třídění došlé pošty“

Hlavním úkolem uchazeče je v omezeném čase roztřídit a vyřídít množství dokumentů s ohledem na „fiktivní“ denní plán. Tyto dokumenty mohou být ve formě dopisů, vzkazů s pracovním obsahem, událostí, které v průběhu pracovního dne nastanou, ale i

soukromé vzkazy. Po uplynutí časového limitu, by měl uchazeč svá rozhodnutí vysvětlit a obhájit. (Montag, 2002, s. 33)

2.3.7 Esej

Kyrianová a Gruber řadí mezi individuální techniky také esej. Esej prozradí mnoho o uchazečových hodnotách a postojích (etika zaměstnance, motivace k pracovnímu výkonu, morálka jedince). Kromě přímého obsahu slohové práce esej prozrazuje spoustu informací také o způsobu uvažování uchazeče, jeho pracovním stylu, přesnosti, pečlivosti, tvořivosti a fantazii. Velkou roli zde hraje také způsob záznamu (rozvržení textu na stránce, přeškrtavání, zmačkaný papír atd.). (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 60)

2.3.8 Skupinová diskuze

Skupinová diskuze může být řízená/neřízená, s hraním rolí/bez hraní rolí, bez přípravy/s předchozí přípravou. Neřízená skupinová diskuze se využívá, pro zjištění, jaká role je pro účastníka přirozená. Avšak i spontánní, neřízená diskuse by měla mít předem stanovené téma, o kterém se bude hovořit. Pokud je ovšem cílem zjistit chování účastníků v konkrétních situacích, je vhodné použít řízenou diskusi, dle připravených modelových situací. Použitím této techniky se zjišťuje u účastníků aktivita/pasivita, dominance/submisivita, schopnost obhájit svůj názor, komunikační dovednosti, ochota přebírat zodpovědnost a další (Montag, 2002, s. 31–32)

Skupinové řešení problému se prolíná s předchozí technikou, lze při něm však pozorovat chování účastníků v podobných situacích, které mohou na dané pracovní pozici skutečně vzniknout. Na rozdíl od předešlých technik použití této techniky prozrazuje o uchazeči také jeho schopnost řešit problém, obhájit navržené řešení a přebrat zodpovědnost. Pod skupinové diskuze lze řadit i řízení porady. (Montag, 2002, s. 33)

2.3.9 Manažerské hry

Manažerských her je veliké množství a neustále vznikají nové. Lze sem zařadit například vyřizování stížností nebo tiskovou konferenci. Velmi oblíbené jsou hry prezentované jako modelové situace na PC. Použití této techniky odhaluje schopnost uchazeče jednat a rozhodovat se ve stresových situacích a jeho předpoklady pro práci v týmu (prosazování názorů, naslouchání názorů druhých, komunikační schopnosti). (Montag, 2002, s. 35)

2.3.10 Psychodiagnostické testy

Hroník (2002, s. 199) rozděluje psychodiagnostické testy na: výkonové testy, projektivní testy a dotazníky. Mezi výkonové testy lze zařadit i testy inteligence, které podle Montaga (2002, s. 37) nejsou ve většině případů pro AC vhodné.

Výkonové testy jsou určené k vyhodnocení současné úrovně znalostí a dovedností uchazeče. (Hartl a Hartlová, 2000, s. 620) Jsou zaměřeny na výkon dané osoby, tedy na její úspěch či neúspěch při činnosti. Můžeme sem řadit testy inteligence, testy speciálních schopností a psychických funkcí a vědomostní testy. (Svoboda, 1999)

Testy inteligence se zabývají všeobecnou inteligencí, díky které je uchazeč schopen zvládnout různé intelektuální úlohy. Nejčastěji se výsledek testu zaznamenává jako inteligenční kvocient (IQ)⁵ (Armstrong, 2015, s. 288)

Testy speciálních schopností zjišťují, jaké vědomosti a dovednosti jsou uchazeči schopni uplatňovat a jakých výsledků jsou schopni dosahovat. Například verbální a numerické schopnosti umožňují uchazeči pochopit, interpretovat a vyvodit závěr z ústního projevu, písemného projevu a číselných údajů. (Armstrong, 2015, s. 290)

Testy vědomostí se používají při zjišťování profesních znalostí. Dělíme je na testy, při kterých zjišťujeme znalost faktů a na testy, při kterých zjišťujeme schopnost dané vědomosti aplikovat. (Svoboda, 1999)

Projektivní testy jsou technikou, která odhaluje vnitřní stavy člověka tím, že do určitých situací nebo podnětů přenáší vlastní motivy, přání a emoce. (Hartl a Hartlová, 2000, s. 619) Při těchto testech je pro uchazeče nesnadná vědomá kontrola odpovědi, protože není zcela zřejmé, jaká odpověď je správná. Patří sem například test volby barev a tvarů, jehož autorem je Max Lüscher nebo test porovnání pocitů a přání. (Hroník, 2002, s. 204)

Pomocí **dotazníků** se shromažďují hromadné údaje o uchazečích. Mohou se zaměřovat buď na jeden rys osobnosti nebo na několik rysů současně. (Hartl, Hartlová, 2000, s. 121) Tato technika se používá především proto, aby se hodnotitelé dozvěděli o uchazečích co nejvíce informací. Dotazníky mohou prozradit mnoho o osobnostních rysech, inteligenci, motivaci, osobnostním naladění ale také o tom, jak se uchazeč sám vidí a hodnotí. (Svoboda, 1999)

Mezi nejčastěji využívané dotazníky patří Learyho test interpersonální diagnostiky, jehož vyhodnocení se zobrazuje v kruhovém diagramu, nebo o něco podrobnější Cattellův osobnostní dotazník A6 PF. (Hroník, 2002, s. 206–211)

Psychodiagnostické testy poskytují hodnotitelům doplňující informace. Jsou zařazovány mezi ostatní techniky, popřípadě zaměstnávají volné uchazeče. Neměly by však v AC převládat. (Montag, 2002, s. 37)

⁵ Inteligenční kvocient je poměr mentálního a skutečného věku jedince. Pokud mentální věk, který byl určen na základ testu inteligence odpovídá skutečnému věku, je IQ jedince 100. Pokud IQ převyšuje 100, znamená to, že je jedinec na svůj věk nadprůměrně inteligentní.

2.3.11 Sociometrie

Jedná se spíše o metodu sociologickou. Použitím této metody lze zjistit pohled uchazeče na sebe samého, ale i na ostatní. Sociometrie měří mezilidské vztahy a vychází z typologie sociálních pozic ve skupině. Základními rolami jsou vůdce, hvězda a černá ovce. Vůdce nejvýrazněji ovlivňuje dění ve skupině. Hvězda je nejsympatičtějším členem týmu, ale nemívá tolik rozhodovacích pravomocí jako vůdce. Černá ovce se sama neidentifikuje se skupinou, do které je začleněna, a i skupina tuto osobu vyčleňuje. Úkolem uchazečů je potom bodově ohodnotit ostatní účastníky i sebe, podle toho, jaký mají vliv na ostatní. Z bodového ohodnocení se poté zjistí, jakou má jedinec ve skupině roli. (Hroník, 2002, s.222–223)

2.4 Fáze AC

Assessment centrum je komplexní metoda, která je velice časově náročná. Realizace AC tvoří pouze zlomek celkového času, který je potřebný k uskutečnění AC. Mnohem časově náročnější jsou činnosti, které je potřeba realizovat před začátkem AC a činnosti, které probíhají po jeho skončení. (Pechová, Šišová, 2016, s. 74)

Montag (2002, s. 39) doporučuje, aby celé AC tvořily tyto fáze:

- fáze rozhodování, zda AC realizovat;
- fáze přípravy;
- fáze realizace;
- vyhodnocení zjištěných údajů;
- zpětná vazba účastníkům;
- vyhodnocení úspěšnosti AC.

2.4.1 Fáze rozhodování

AC musí splňovat určité požadavky, aby se vůbec mohlo hovořit o AC. Těmi požadavky je větší počet pozorovatelů a použití více různých technik. Splnění těchto podmínek je finančně a časově náročné, což je značná nevýhoda při rozhodování, zda AC realizovat. (Montag, 2002, s. 39) Proto je vhodné si před uskutečněním AC uvědomit, jaké dovednosti se budou u uchazečů ověřovat a zda není možné stejné výstupy získat jiným, jednodušším a levnějším způsobem, například individuální psychodiagnostikou. (Kyriánová a Gruber, 2006, s. 18.)

Vaculík (2010, s. 57) uvádí, že vůbec prvním krokem při volbě metody výběru zaměstnanců by měla být vytvořena analýza pracovní pozice. Analýzou se rozumí zkoumání obsahu práce, pracovních podmínek a stanovení požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance na dané pracovní pozici. (Dvořáková a kol. 2004, s. 3)

Dalším bodem, který je nutné zohlednit při rozhodování, zda AC realizovat je, skutečnost, zda je ve společnosti odborník, který umí AC připravit a realizovat. V případě, že

se společnost rozhoduje, zda zaměstnat odborníka na zajišťování AC, měla by si být jistá, že ho plně využije. Pokud společnost nemá zkušenosti s výběrem zaměstnanců metodou AC a nevyplatí se jí zaměstnání kvalifikovaného odborníka, je vhodnější obrátit se na externího dodavatele. (Kyriánová a Gruber, 2006, s. 19–20.) Externím dodavatelem může být firma, například poradenská nebo konzultantská, ale také osoba. (Pechová a Šíšová, 2016, s. 75) Pokud se společnost rozhodne pro externího dodavatele, je potřeba počítat s tím, že se to negativně projeví na ceně celého AC. (Montag, 2002, s. 39)

2.4.2 Fáze přípravy

V této fázi lze předpokládat, že společnost má jasno proč zvolila pro výběr zaměstnanců právě metodu AC a ví, co chce pomocí této metody zjišťovat. Vaculík (2010, s. 57) považuje tuto fázi za nejdůležitější z celého AC. V této fázi se v první řadě vytváří kompetenční model na pracovní pozici a volí se techniky, které budou AC tvořit. V druhé řadě se rozhoduje o délce AC, výběru prostorů, kde se bude konat a výběru a způsobu získání uchazečů. Do fáze přípravy patří také příprava týmu hodnotitelů. (Pechová a Šíšová, 2016, s. 76)

Na základě analýzy pracovní pozice je tvořen popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovní pozici. Tyto podklady slouží jako základ pro vytvoření kompetenčního modelu. Kompetenční model zahrnuje požadavky na znalosti, dovednosti⁶, schopnosti⁷, odbornou praxi, osobní vlastnosti a jednání uchazeče. (Dvořáková a kol., 2004, s. 3 a 119) Vytvoření kompetenčního modelu slouží k zajištění maximální objektivizaci výběru a hodnocení uchazečů. Kompetenční model je tvořen jednotlivými kompetencemi, které by měl uchazeč na danou pracovní pozici splňovat. (Pechová, Šíšová, 2016, s. 80–81)

Existuje nespočet definic kompetencí. Vaculík (2010, s. 73) pro potřeby AC definuje kompetence jako specifické, pozorovatelné, ověřitelné chování, které tvoří logické a homogenní celky. Kompetence vytvářejí rámec pro pozorování a hodnocení chování. Stejně tak existuje celá řada možných dělení kompetencí. Z pohledu organizace lze rozdělit kompetence do tří skupin: (Bělohávek, 2016, s. 17)

- Základní kompetence, jedná se o ty kompetence, které by měl mít každý zaměstnanec firmy, jsou spjaté s firemní strategií a hodnotami.
- Průřezové kompetence se opět vztahují na všechny zaměstnance. Jde o určité znalosti, které je potřeba znát pro práci v dané firmě (firemní jazyk, používané programy).

⁶ Pod pojmem dovednost se rozumí způsobilost jedince vědomě vykonávat určitou činnost. Úroveň dovednosti je ovlivněna vloh, ale zejména vzděláním, zkušenostmi a procvičováním. Dovednosti se dělí na smyslově poznávací, intelektuálně duševní, pohybové a senzomotorické.

⁷ Schopnosti jsou komplexní předpoklady, které jsou tvořeny více dovednostmi. Stejně jako úroveň dovedností, tak i úroveň schopností jsou limitovány vloh a rozvíjeny výcvikem, vzděláním a zkušenostmi.

- Specifické kompetence jsou kompetence, které jsou potřebné pro plnění úkolů. Tyto kompetence se nevztahují na všechny zaměstnance firmy, ale vztahují se ke konkrétním pracovním pozicím.

V přípravné fázi se vybírají vhodné techniky a také se jim přiřazuje jejich váha, podle důležitosti jednotlivých kompetencí. Přičemž každá kompetence by měla být zjišťována větším počtem technik. Tyto techniky by měly zároveň zahrnovat skutečné situace, které na dané pozici mohou nastat. Výhodou použití více technik je zvýšení validity AC, nevýhodou je delší potřebný čas na přípravu a vyšší náklady. (Montag, 2002, s. 41–42) Kyrianová a Gruber (2006, s. 46) označují tento proces jako operacionalizace. Některé kompetence jsou snadno ověřitelné, jsou jimi například sociální dovednosti, některé vlastnosti a znalosti. Kompetence v podobě postojů se naopak zjišťují velmi obtížně, protože postoje jsou velice ovlivněny předchozími zkušenostmi a okolnostmi. Vaculík (2010, s. 66) uvádí pravidlo tří třetin: 1/3 AC by měla být zaměřena na práci ve skupině se všemi uchazeči, kde se projeví kompetence jako například: komunikace, vliv na druhé a naslouchání. 1/3 by se měla věnovat individuálním úkolům. Zde se zjišťují například: řešení problémů, zvládání zátěže a stresu, slovní projev a přesvědčivost. A 1/3 času by měla být věnována psychodiagnostickým testům.

Časové hledisko je další otázkou, která se řeší v přípravné fázi AC. Hroník (2002, s. 238) dělí AC podle časové náročnosti na jednodenní a vícedenní. Jednodenní AC je nejobvyklejší variantou. Je to zejména z toho důvodu, že uchazeči bývají připraveni výběrovému řízení věnovat jeden den a druhým důvodem je, že jednodenní AC není tolik finančně náročné jako vícedenní. Průměrná délka AC je osm hodin, do průběhu je nezbytné zařadit kratší přestávky, aby si uchazeči mohli oddechnout, popřípadě se občerstvit. (Pechová, Šišová, 2016, s. 76) Mezi časové hledisko nespadá pouze délka konání AC, ale také stanovení času na přípravu a čas na zpracování výstupů z AC. Termín konání AC je limitován především dostatečným časovým rozpětím mezi zahájením výběrového řízení a předvýběrem kandidátů a jejich seznáním. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 26–27)

Výběr prostorů pro konání AC je také nedílnou součástí přípravné fáze. AC může být indoorové nebo outdoorové. Častěji je volena indoorová varianta, kde celé AC probíhá uvnitř. Pro realizaci je většinou potřeba více než jedna místnost. Jedna místnost, kde bude probíhat hlavní část AC. Velikost místnosti by měla odpovídat počtu účastníků. Druhá místnost například na individuální rozhovory s uchazeči. Outdoorové AC zpravidla znamená, že nějaká část zvolených technik probíhá venku. Outdoorová varianta je organizačně náročnější. (Pechová, Šišová, 2016, s. 77) Při výběru prostorů je také potřeba zvážit, zda se AC bude konat v prostorách zadavatele nebo dodavatele (pokud se společnost rozhodla pro zajištění AC externím dodavatelem). Většina společností se snaží používat vlastní prostory, protože tím výrazným způsobem ušetří na nákladech. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 29)

Získávání dostatečného počtu účastníků bývá nejobtížnějším krokem. Získáváním se rozumí personální činnost, jejíž cílem je identifikovat a přilákat uchazeče, kteří by mohli být vhodnými kandidáty na danou pracovní pozici. Na získávání zaměstnanců navazuje výběr zaměstnanců. (Dvořáková a kol. 2004, s. 148) Uchazeče lze získat několika možnými způsoby: zveřejněním inzerátu na webových portálech, osobním kontaktem,

přes personální agenturu, na základě doporučení a referencí, z úřadu práce, prováděním náborem ve školách nebo získáváním z jiných firem.

Posledním bodem, který spadá do přípravné fáze je proškolení týmu hodnotitelů. Úspěch celého AC závisí v první řadě na lidech, kteří ho realizují, na kvalitě jejich práce. Významnou roli v přípravě a realizaci AC mají hodnotitelé. (Vaculík, 2010, s. 99) Podle Hroníka (2002, s. 260) by měl být hodnotitel člověk všestranný, který má odpovídající předpoklady, vzdělání a řadu znalostí v nejrůznějších oblastech. Montag (2002, s. 42–43) uvádí, že ideálně by měl být tým hodnotitelů sestaven z poloviny interními hodnotiteli a z druhé poloviny hodnotiteli externími. V případě interních hodnotitelů je vhodné, pokud je tým sestaven jak z vyšších řídicích zaměstnanců, tak ze zaměstnanců na stejné hierarchické úrovni a samozřejmě z personalistů. Využití externích hodnotitelů, například v podobě psychologa, přináší zejména nezávislý pohled, který není ovlivněn firemní kulturou společnosti a může korigovat svým názorem některé rozpory mezi hodnotiteli.

Funkcí hodnotitele je pozorovat chování uchazečů, chování zaznamenávat a kategorizovat do kompetencí a následně zhodnotit úroveň jednotlivých kompetencí. (Vaculík, 2010, s. 99) Významným rozdílem výběru zaměstnanců metodou AC a jinými metodami, například personálním pohovorem, je počet hodnotitelů. V personálním pohovoru je uchazeč hodnocen zpravidla jednou osobou, která může podlehnout sympatiím nebo antipatiím. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 33) Zatímco v případě AC hodnotitelé nejprve posuzují uchazeče nezávisle na ostatních stejně jako v případě pohovoru, poté je ale nutné propojit informace získané jednotlivými hodnotiteli. Díky tomu, že je individuální hodnocení integrováno s hodnocením ostatních hodnotitelů, dochází k vyrovnaní hodnotících názorů. K integraci informací může dojít prostřednictvím skupinové diskuze, nebo pomocí statistického zpracování dat. (Vaculík, 2010, s. 106)

Samotné proškolení trvá obvykle 1–2 dny. Důležitou etickou zásadou podle *Task Force on Assessment Center Guidelines* (2000) a *British Psychological Society* (2003) je, aby se AC účastnili pouze zacvičení lidé. To povede k zvýšení reliability a validity výsledků. (Vaculík, 2010, s. 126) Je zde totiž řada základních znalostí, vlastností a dovedností, kterými by měl hodnotitel disponovat. Hroník (2002, s. 260) hovoří o těchto znalostech a dovednostech:

- znalost podnikatelského kontextu;
- teoretické poznatkové zázemí z oborů, které se zabývají lidskou osobností;
- osobnostní dispozice;
- sociálně psychologické dovednosti;
- dovednosti práce s informacemi.

Mezi základní znalosti patří znalost podnikatelského kontextu. Rozumí se tím businessová strategie, personální strategie a znalost různých typů firemních kultur, díky tomu je hodnotitel schopen pochopit například v jaké firemní kultuře uchazeč pracoval doposud a zda se slučuje s tou, do které přichází. (Hroník, 2002, s. 260) Hodnotitel má také základní vědomosti o oborech, které se zabývají lidskou osobností. Jedná se zejména

o psychologii osobnosti⁸, sociální psychologii⁹, kognitivní psychologii¹⁰ a manažerskou psychologii.¹¹ (Hroník, 2002, s. 261–263) Mezi osobní dispozice hodnotitele patří osobní zralost¹², osobní rozvoj a sebepoznání. Sebeoznání v tom smyslu, že pokud je hodnotitel schopen rozpoznat své osobnostní rysy, pak dokáže tytéž rysy lépe rozpoznat i u ostatních. (Hroník, 2002, s. 264)

Mezi základní dovednosti hodnotitele patří sociálně psychologické dovednosti. Jednou z takových sociálně psychologických dovedností je sociální percepce neboli vnímání. Pro hodnotitele je schopnost vnímání nezbytná, při hodnocení a pozorování uchazeče potřebuje pozorovat, popsat a kvantifikovat jeho chování. Druhou důležitou dovedností, je komunikativní dovednost. Hodnotitel musí být schopen informace, které o uchazečích zjistil dále interpretovat ostatním hodnotitelům. Potřebuje mít kvalitní vyjadřovací a verbalizační schopnosti. Dále je schopen zvládat své emoce, což vede k dovednosti otevřít a řešit neshody a konflikty. (Hroník, 2002, s. 265–267) V poslední řadě je hodnotitel schopen pracovat s informacemi, které v průběhu pozorování získá. K tomu využívá konvergentní a divergentní myšlení. Hodnotitel propojí jednotlivé informace, které získal a vytvoří z nich poznatky. Je schopný své pozorování zaznamenat a přisoudit mu význam a následně odhadnout budoucí chování uchazeče. (Hroník, 2002, s. 268 a 269)

2.4.3 Fáze realizace

Ve chvíli, kdy je vše připraveno podle výše popsaných kroků, přichází na řadu samotná realizace AC. Tato fáze bývá paradoxně nejkratší z celého AC. Důležitým bodem je zorganizovat AC tak, aby si účastníci navzájem nemohli sdělovat zkušenosti. (Montag, 2002, s.43)

V úvodu samotné realizace je vhodné seznámit účastníky AC s tím, co je během dne čeká, jaký bude harmonogram, přestávky, představit tým hodnotitelů, popřípadě jejich praxi a také sdělit účastníkům termín a formu sdělení výsledků. Vhodné je také položit otázku, zda mají uchazeči už s AC nějaké zkušenosti a zda byly kladné nebo záporné. (Vaculík, 2010, s. 50) Po úvodním představení je možné, že některý z uchazečů zjistí, že se nechce výběrového řízení zúčastnit, v takovém případě je vhodné uchazeče požádat o zdůvodnění, které slouží také jako určitá zpětná vazba. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 82)

⁸ Psychologie osobnosti se zabývá psychickými, sociálními a biologickými vlastnostmi, rysy a stavy jedince. Převážně se zabývá rozdíly mezi jedinci. (Hartl a Hartlová, 2015, s. 482)

⁹ Sociální psychologie je psychologický směr, který se zaměřuje na sociální skupiny, konkrétně na jejich interakce, postoje, role, chování, význam a dynamiku (Hartl a Hartlová, 2015, s. 484)

¹⁰ Kognitivní psychologie se zabývá procesy jako je smyslové poznávání, představivost, vytváření úsudku, rozhodování a řešení problémů. (Hartl a Hartlová, 2015, s. 481)

¹¹ Jedná se o aplikovanou psychologii osobnosti. Patří sem styly vedení, modely vůdcovství a mnohé další. (Hroník, 2002, s. 263)

¹² Zralá osobnost podle definice od Hartla a Hartlové (2015, s. 386) je taková, která při uspokojování svých potřeb nepoškozuje druhé.

Důležité pro uchazeče i pro hodnotitele jsou přestávky. Ty by se měly dodržovat především proto, aby si odpočinuli uchazeči, pro které je průběh AC velice náročný. Podle náročnosti jednotlivých úkolů se určuje počet přestávek. Vhodná je však přestávka po každé modelové situaci. Čas během přestávky mohou hodnotitelé využít na společné porady. Tyto průběžné porady by měly probíhat několikrát během celého AC. Úkolem této porady je, aby se hodnotitelé shodli na hodnocení jednotlivých uchazečů, bodově ohodnotili jednotlivé kompetence a také si připravili podklady pro další úkoly. (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014)

Catering pro uchazeče není povinný, avšak jeho výhodou je že jej uchazeč může vnímat jako gesto, kdy firma projevuje zájem o potenciální zaměstnance. Forma cateringu může být různá. Zpravidla všechny společnosti nabízejí nápoj v podobě kávy či vody, ale mohou nabízet také občerstvení. Forma cateringu závisí na rozpočtu pro výběrové řízení, ale také na firemní kultuře. Pokud se společnost rozhodne nabízet catering i ve formě občerstvení, je vhodné ho umístit do jiné místnosti, než ve které AC probíhá. (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014)

Pořadí jednotlivých technik ovlivňuje průběh celého AC a je dobré se i nad tímto bodem zamyslet. Důležité je mezi sebou jednotlivé techniky propojit a sestavit AC tak, aby nebylo tvořeno pouze jedním druhem úloh. Podle Hroníka (2002, s. 54) je vhodné používat tři a více technik. Dalším doporučením je kombinovat mezi sebou různé časové formáty. To znamená, že je vhodné do AC zařadit techniky, které jsou orientovány na minulost, přítomnost i budoucnost. (Hroník, 2002, s. 51) Také je vhodné kombinovat techniky, které jsou napodobením reality a techniky, které jsou více abstraktní. Při technikách, které napodobují reálné situace uchazeči ukážou své zkušenosti, zatímco při abstraktních situacích se projeví jejich potenciál. (Hroník, 2002, s. 55)

V průběhu jednotlivých technik může dojít ke konfliktu mezi uchazeči, děje se to zejména u týmových diskuzí, pokud se ve skupině objeví uchazeč, který se snaží za každou cenu prosadit svůj názor. Avšak i na takovouto situaci by hodnotitelé měli být připraveni a měli by se snažit, aby celé AC proběhlo, pokud možno v klidu. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 84)

Na konci AC by mělo dojít ke shrnutí co se v průběhu programu událo, předání stručné zpětné vazby uchazečům za celý den. Také by měli zaznít informace o výsledcích a o termínu rozhodnutí. Po formálním rozloučení a ukončení programu by již nemělo dojít k neformálnímu kontaktu mezi uchazeči a hodnotiteli z důvodů ovlivňování výsledků. (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014)

2.4.4 Vyhodnocení zjištěných údajů

Vyhodnocení zjištěných údajů je spolu s poskytnutím zpětné vazby účastníkům závěrečnou fází AC a provádí se na poradě všech hodnotitelů. (Pechová a Šišová, 2016, s. 98) K vyhodnocení a rozhodnutí nemusí dojít ještě ten týž den, ale hodnotitelé by se měli sejít alespoň ke krátkému zhodnocení jednotlivých technik a uchazečů. (Hroník, 2002, s. 276)

Základními podklady pro vyhodnocení zjištěných údajů je integrace informací, které hodnotitelé v průběhu AC získali. Získané informace mohou být v podobě slovního nebo číselného hodnocení. Na základě toho se liší způsob jejich sjednocování. (Vaculík, 2010, s. 115) Podle Montaga (2002, s. 44) existují dva způsoby sjednocení názorů hodnotitelů. Prvním způsobem je vzájemná diskuze, kde si hodnotitelé navzájem sdělují své názory na jednotlivé uchazeče a snaží se shodnout na jednotném závěru. Druhým způsobem je zprůměrovat údaje jednotlivých hodnotitelů. V praxi se osvědčuje nejprve společná diskuze, pomocí které se vyloučí extrémy. Hodnotitelé nejprve sdílejí své postřehy a řeší, kteří uchazeči nepřípadají v úvahu a lze je proto rovnou zamítnout. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 93 a 94) A až následně se přikračuje k průměrování hodnot, zde mohou pomoci výsledky psychologických testů a výstupy z dalších prací. (Pechová a Šišová, 2016, s. 98)

Je naprosto běžné, že se hodnotitelé při posuzování určitého uchazeče nebo techniky neshodnou a mají odlišný názor. V tom případě je mnohem obtížnější dojít k jednoznačné shodě. Takovou shodu je třeba kriticky prozkoumat. (Hroník, 2002, s. 277)

Výsledkem vyhodnocování je rozhodnutí, zda některého z uchazečů o zaměstnání přijmout či nikoliv. Takové rozhodnutí vzniká na základě hodnocení kompetencí uchazečů. (Vaculík, 2010, s. 116) Hodnotitelé porovnávají účastníky navzájem, tento krok je nezbytný při výběru z více uchazečů. Neméně důležité je ale porovnání kompetencí jednotlivých uchazečů s požadovaným kompetenčním modelem, který byl pro konkrétní pozici vytvořen. (Montag, 2002, s. 46)

Písemný výstup by měl být součástí každého kvalitně provedeného AC. Výstup je adresován buď zadavateli nebo účastníkům AC. (Hroník, 2002, s. 294) U rozsáhlejších AC je zpracován výstup jak pro účastníky, tak i pro zadavatele. Tyto výstupy slouží jako podklady pro poskytnutí zpětné vazby účastníkům i zadavatelské společnosti. (Montag, 2002, s. 47) Zpracování výstupu, jak pro účastníky, tak pro zadavatele, je časově a organizačně náročné, a to znamená vyšší finanční zátěž pro zadavatele. Proto se některé společnosti při výběrovém AC rozhodnou pouze o výstup pro zadavatele. (Hroník, 2002, s. 294) Písemný výstup pro uchazeče neboli individuální zpráva vzniká zpravidla pouze pro úspěšné, popřípadě interní uchazeče. Zpráva může obsahovat: celkové hodnocení uchazeče, přehled jednotlivých hodnocených kompetencí, doporučení pro rozvoj a další popis chování uchazeče například v modelových situacích. (Vaculík, 2010, s. 140)

Vaculík (2010, s. 144) také zmiňuje možnost, že manažer, který rozhoduje o přijetí některého z uchazečů, se AC nezúčastní. V tom případě je nutné vytvořit zprávu pro management z výběrového AC. Zpráva obsahuje hodnocení všech účastníků, kteří připadají v úvahu. Hodnocení obsahuje: předpoklady a rezervy uchazeče vzhledem k obsazené pracovní pozici, kompatibilitu uchazeče s firemní kulturou, přehled rizik, která by mohla nastat po přijetí daného uchazeče a porovnání s ostatními uchazeči. Všechny tyto informace slouží k tomu, aby byl management schopný učinit rozhodnutí o výběru uchazeče.

2.4.5 Zpětná vazba účastníkům

Zpětná vazba je jedním ze základních nástrojů řízení zaměstnanců. Zpravidla zpětnou vazbu poskytuje manažer podřízenému pracovníkovi. (Dvořáková a kol., 2004, s. 149) V AC je zpětná vazba chápána jako zhodnocení současného stavu, které může sloužit jako podklad pro zlepšení. (Kyrianová, 2003, s. 126) První zpětná vazba se zpravidla uchazečům poskytuje již během AC při závěrečném řízeném rozhovoru. (Montag, 2002, s. 47) Důležité je zmínit, že samotná zpětná vazba už není součástí výběrového řízení, a proto se účastník může rozhodnout, zda má o zpětnou vazbu ze strany hodnotitelů zájem či nikoliv. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 103) Pokud má uchazeč o zpětnou vazbu zájem může to být z důvodu, že se o sobě chce dozvědět, jak působí nebo si v něčem není jistí a chce poradit do budoucna. To, jak účastník reaguje na zpětnou vazbu souvisí především s jeho osobností. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 106) Podle Hroníka (2002, s. 318 a Montaga (2002, s. 48) se zpětná vazba tváří v tvář, popřípadě telefonicky poskytuje především účastníkům rozvojových AC. Naopak při výběrovém AC je to velice ojedinělé, zejména u účastníků, kteří nebyli úspěšní a nejsou tak pro společnost dále perspektivní.

Stěžejní částí zpětné vazby je informovat účastníka, zda byl či nebyl vybrán na danou pracovní pozici. Účastníky by měl o výsledcích informovat člověk, který se AC účastnil, popřípadě se kterým již uchazeči přišli do kontaktu. Při sdělování je vhodné rozlišit, zda se jedná o interního nebo externího zaměstnance. Zpětná vazba se v zásadě neliší v případě, že byl uchazeč vybrán. Zde pro interního i externího uchazeče platí stejný postup: nejprve sdělení výběrového rozhodnutí, následuje individuální zpětná vazba z AC a informování uchazeče o dalších krocích, které ho čekají. Rozdíl nastává v případě, kdy uchazeč vybrán nebyl. Zde je potřeba věnovat zvláštní pozornost interním uchazečům. Neúspěch při výběrovém řízení může vést ke snížení výkonu a motivace na současné pozici. Při sdělování rozhodnutí je třeba se věnovat zejména zdůvodnění, proč zaměstnanec nebyl vybrán. Informace by měly být formulovány tak, aby měl zaměstnanec motivaci se zlepšovat a nadále na sobě pracovat. Neúspěšní externí kandidáti se zpravidla informují pouze o výsledcích. (Vaculík, 2010, s. 145–147)

2.4.6 Vyhodnocení úspěšnosti AC

Vyhodnocení AC může probíhat z pohledu účastníka, kde si každý účastník odnáší určité dojmy a někteří mají možnost porovnání s jinými AC, kterých se zúčastnili. Pokud je společnost schopná získat od účastníků relevantní názory, dojmy a doporučení, může jim to do budoucna pomoci při realizaci AC. (Hroník, 2002, s. 325)

Vyhodnocení z pohledu organizace je pro úspěšnost AC stěžejní. Metoda AC, jak již bylo zmíněno, je organizačně, finančně a časově náročná. Z toho důvodu je potřeba metodu vyhodnotit a zjistit, zda byla efektivní. (Hroník, 2002, s. 324) Pro zadavatele je zásadní, jestli byla obsazena volná pozice, popřípadě více pozice a zda jsou tyto pozice obsazeny kvalitnějšími zaměstnanci, než jaké by bylo možno získat méně náročným výběrovým řízením. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 109)

Vyhodnocení úspěšnosti AC probíhá většinou neformálně a není potřeba vytvářet písemnou zprávu. (Hroník, 2002, s. 324) Bezproblémový průběh AC společnost pokládá za samozřejmost, úspěšností se začne zabývat až v případě, že se něco „nepovede“. AC není považováno za úspěšné a není pro zadavatele efektivní metodou v těchto případech: (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 110 a 111)

- po několika opakování AC se nepodaří získat vhodného zaměstnance na obsazenou pozici;
- zaměstnanci, kteří byli vybráni nejsou pro společnost přínosní a jsou méně schopní;
- zaměstnanci, kteří byli pomocí AC vybráni, skončili ve zkušební době nebo krátce po ní;
- AC není efektivní, například z důvodu špatně definovaných kritérií výběru.

Pokud nastane některá z výše uvedených situací, je na místě ověřit úspěšnost AC a učinit kroky pro zefektivnění celé metody. Popřípadě zvážit, zda použitím jiné metody nezískáme lepší výsledky. (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 111)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se zabývá využitím metody assessment centrum při výběru pracovníků ve vybrané pojišťovací společnosti s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny. Praktická část je zpracována na základě interních materiálů společnosti, informací od personalistky společnosti a vlastních zkušeností autorky s průběhem AC ve vybrané společnosti.

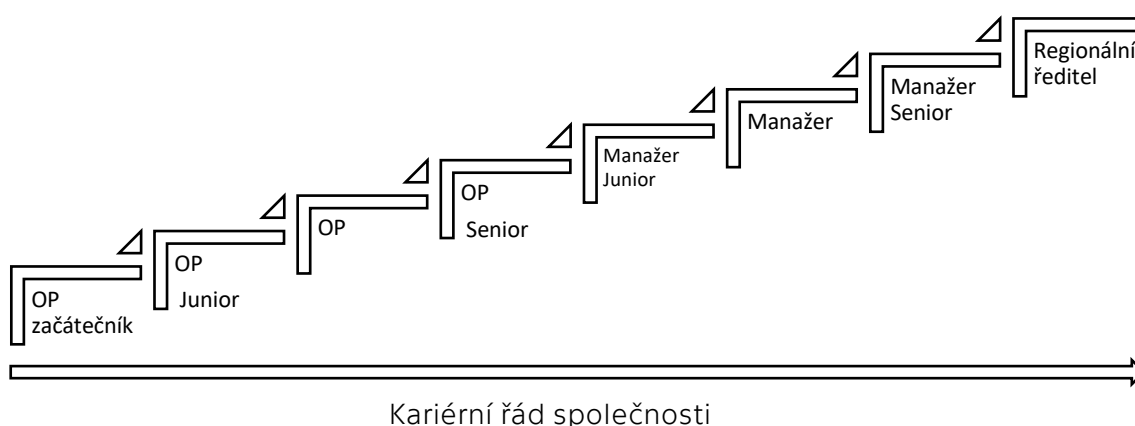
3.1 Podnikání společnosti

Vybraná pojišťovací společnost poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik a také v zemědělství.

Předmětem podnikání společnosti je dle obchodního rejstříku firem pojišťovací činnost, vzdělávací činnost, zajišťovací činnost pro všechny typy zajišťovacích činností a činnost související s pojišťovací a zajišťovací činností.

3.2 Kariérní řád společnosti

Kariéra v rámci sítě poboček je rozdělena do osmi úrovní, jednotlivé úrovně na sebe plynule navazují. Je to motivační systém, který popisuje postupnou kariéru od pozice Začátečník až na pozici Regionální ředitel pobočkové sítě.



Obrázek 1: Kariérní řád sítě poboček společnosti

Zdroj: interní materiály společnosti – Kariérní řád

Práce obsahuje pouze charakteristiku prvních čtyř pozic, což jsou kariérní pozice obchodních poradců.

Pozice Začátečník je automatická pro obchodního poradce, který nově nastoupí do pobočkové sítě a setrvá v ní šest měsíců. Posun na ostatní pozice závisí na zvládnutí jak výkonnostních kritérií, tak kompetencí.

- Výkonnostní kritéria (produkce). Dosažení určité výše produkce je první nutnou podmínkou pro zařazení referenta pobočky na kariérní pozici. Do produkce jsou započítávány všechny řádně vypojistkované smlouvy.
- Kompetence. Zvládnutí obecných kompetencí (měkkých dovedností) a specifických kompetencí je druhou nutnou podmínkou pro zařazení referenta na kariérní pozici.

4 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI

V této kapitole jsou představeny a popsány jednotlivé kroky při získávání a výběru pracovníků ve společnosti XY, a to na základě interních materiálů a informací od personální společnosti. Prvním krokem je plánování lidských zdrojů spolu s analýzou pracovních míst, následuje rozhodnutí, ze kterých zdrojů bude společnost uchazeče získávat a jaké metody k tomu využije. Dalšími kroky jsou tvorba a uveřejnění inzerátu, získání potřebných dokumentů od uchazečů a kritéria a metody výběru pracovníků.

4.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, spolu s dalšími personálními činnostmi, zajišťuje ve společnosti personální oddělení. Cílem personálního plánování je zjistit, zda společnost potřebuje další pracovníky, popřípadě kolik. Vychází z porovnání aktuálního stavu pracovníků s potřebami organizace.

Krátkodobý nedostatek pracovníků společnost řeší prací přes čas, dohodou o provedení práce, popřípadě dohodou o pracovní činnosti. K rozhodnutí pro získání nových pracovníků dochází ze dvou důvodů: Prvním je již zmíněná fluktuace současných pracovníků. Důvodem může být odchod na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu, povýšení v rámci organizace, výpověď ze strany zaměstnavatele či zaměstnance. Druhým důvodem je vytvoření nové pracovní pozice v rámci rozvoje a rozšiřování organizace. Získávání pracovníků z důvodu rozšiřování organizace není příliš časté, neboť společnost má pevně danou organizační strukturu a uspořádání vztahů mezi jednotlivými organizačními útvary.

4.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovní pozice tvoří základ pro veškeré personální činnosti v rámci organizace. Jak již bylo zmíněno v teoretické části analýza poskytuje informace o obsahu práce, pracovních podmínkách a na základě analýzy se stanovují požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance na dané pracovní pozici. Proto je analýza pracovní pozice stěžejní pro výběr vhodných uchazečů.

Na základě pracovní náplně a předchozích zkušeností personalisté ve spolupráci s příjmovou nadřízenou na obsazovanou pozici aktualizují kritéria a další požadavky na uchazeče o zaměstnání.

4.3 Zdroje získávání uchazečů

V této fázi se personální oddělení rozhoduje, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazovat. Může se rozhodnout pro obsazování z vnitřních zdrojů, což jsou stávající zaměstnanci firmy nebo pro obsazování z vnějších zdrojů. Popřípadě se může rozhodnout pro kombinaci obou těchto zdrojů.

Stávající pracovníci společnosti se hlásí na výběrové řízení z pravidla, pokud se jedná o pozici, která by pro ně znamenala kariérní postup, nebo v případě kdy chtějí změnit stávající pracovní pozici. Mezi vnější zdroje pracovních sil patří lidé na trhu práce, absolventi středních i vysokých škol, ale také lidé pracující v jiných organizacích. (Koubek, 1996, s. 70)

4.4 Metody získávání uchazečů

Společnost využívá k získání vhodných uchazečů zejména jednu metodu, kterou je E-recruitment. Informace o volných pracovních pozicích zveřejňuje organizace na svých webových stránkách a na specializovaných pracovních portálech, jako je Jobs.cz, Prace.cz a další. Tento způsob získávání uchazečů společnost využívá zejména kvůli vysoké efektivitě, nízkým nákladům a zároveň inzerce na internetových portálech má poměrně vysoký dosah a osloví velké množství potenciálních uchazečů.

Dále společnost samozřejmě oznamuje volná pracovní místa příslušnému úřadu práce, což lze také počítat mezi doplňkovou metodu získávání uchazečů. Stejně tak je tomu v případě doporučení od stávajícího pracovníka. V minulosti společnost také inzerovala volné pozice v deníku města.

4.5 Tvorba a uveřejnění inzerátu

Při tvorbě inzerátu vychází personální pracovník z analýzy pracovního místa a následných požadavků na pracovníka a z náplně práce na dané pracovní pozici. Inzeráty jsou také tvořeny po vzoru předchozích inzerátů, které byly vytvořeny pro stejnou pozici.

Níže uvádím příklad konkrétního inzerátu z webových stránek společnosti. Jedná se o inzerát, jehož uchazeči, kteří na tento inzerát odpověděli a byli vyhodnoceni jako vhodní, prošli AC:

V hlavičce inzerátu je uvedena obsazovaná pracovní pozice, v tomto případě Obchodní poradce, a město ve kterém se pobočka nachází. Následuje krátké představení společnosti ve dvou až třech větách.

Náplň práce na pozici obchodní poradce:

- Jedná s klienty a pomáhá jim naplňovat jejich očekávání a potřeby.
- Přípravuje a představuje jim návrh optimálního řešení.

- Aktivně nabízí produkty a služby ČP, dceřiných a partnerských společností.
- Uzavírá smlouvy a zpracovává s tím spojenou administrativu.
- Buduje dlouhodobý vztah s klienty a je příkladem profesionality v oboru.

Rádi se potkáme s člověkem, který:

- Zapadne do našeho týmu.
- Bude zodpovědně přistupovat k práci a k jednání s klienty.
- Dokáže dotahovat věci do konce.
- Chce dále růst a učit se novým věcem, protože každý den je jiný.
- Má minimálně SŠ vzdělání s maturitou a čistý výpis z rejstříku trestů.

Za dobře odvedenou práci můžeme nabídnout:

- Práci na hlavní pracovní poměr s pracovní dobou pondělí–pátek.
- Nástupní mzdu 21.000 Kč + měsíční odměny za uzavřené smlouvy.
- Podporu od manažera, trenéra a pomoc kolegů.
- Zaměstnanecké benefity (30 dní dovolené, stravenky v hodnotě 100 Kč, příspěvek na pojištění a slevy na produkty ČP, Multisport karta, firemní akce a další).

Na závěr inzerátu jsou uvedeny doplňující informace, jako je adresa pobočky, informace že se jedná o hlavní pracovní poměr, termín nástupu a kontaktní osoba.

4.6 Dokumenty vyžadované od uchazečů

Ve většině případů personální oddělení vyžaduje od všech uchazečů následující dokumenty:

- životopis;
- výpis z trestního rejstříku;
- dokument o dosaženém vzdělání;
- praxe (kontakt na získání reference).

Jedná se o standardní dokumenty, které bývají zpravidla vyžadovány při ucházení se o jakékoliv zaměstnání. V případě obsazování vyšších pozic je od uchazečů vyžadován navíc ještě motivační dopis a vyplněný osobní dotazník.

4.7 Kritéria a metody výběru pracovníků

Po vytvoření a uveřejnění inzerátu si personální oddělení stanoví termín do kdy bude přijímat žádosti o zaměstnání. Po uplynutí této doby probíhá předvýběr uchazečů. Předvýběr, stejně jako celý proces, má na starosti personální oddělení. Předvýběr probíhá na základě získaných potřebných dokumentů od uchazečů a stanovených kritérií. Nejprve se uchazeči rozdělují podle toho, zda splňují „tvrdá“ kritéria, kterými mohou být například dosažené středoškolské vzdělání s maturitou či čistý výpis z rejstříku trestů. V případě, že uchazeč tato kritéria nespĺňuje je rovnou zařazen mezi nevhodné uchazeče. Dále se informace o uchazečích porovnávají s dalšími předem stanovenými

kritérii a uchazeči jsou rozděleni na méně vhodné a vhodné. To, zda je uchazeč zařazen mezi vhodné nebo méně vhodné záleží především na předchozích zkušenostech, výši dosaženého vzdělání a celkovém dojmu na základě životopisu.

Potenciální uchazeči výběrového řízení jsou vybíráni z vhodných uchazečů, pokud vhodných uchazečů není dostatečný počet, vybírá se z méně vhodných. Uchazečům, kteří neprošli předvýběrem, je poslán e-mail s odmítnutím a poděkováním za zájem. Uchazeči, kteří byli vybráni jsou kontaktováni prostřednictvím telefonu a pozváni na výběrové řízení.

Mezi metody výběrového řízení, které společnost využívá patří již zmíněná analýza životopisu, která je využívána zejména k předvýběru uchazečů. Společnost tuto metodu zpravidla využívá v kombinaci s další metodou výběru, kterou je výběrový pohovor. V některých případech společnost také využívá metodu AC, na kterou je zaměřeno další zkoumání.

5 VYUŽITÍ AC VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola obsahuje popis konkrétního výběrového řízení, které proběhlo ve společnosti v září roku 2018. Výběrové řízení se konalo na pozici obchodního poradce a probíhalo formou AC. V současné době na této konkrétní pobočce na stejné pracovní pozici pracuje šest pracovníků. Důvodem výběrového řízení byl odchod stávající pracovníce na mateřskou dovolenou.

Kapitola je zaměřena na využití AC jako metody výběru pracovníků. Jednotlivé kroky a popis konkrétního AC, by měl sloužit jako ilustrace, jak v současné době personální činnost získávání a výběr pracovníků ve společnosti probíhá.

5.1 Pracovní náplň na pozici Obchodního poradce

Pracovní náplně jednotlivých úrovní obchodních poradců jsem získala z interních materiálů společnosti. Jak jsem již zmínila výše, uvádím zde pouze první čtyři úrovně kariérního řádu společnosti, které jsou v přímé návaznosti na pozici Začátečník.

Pracovní náplň obchodních poradců lze rozdělit do dvou hlavních oblastí: První oblastí je obsluha klienta, kde obchodní poradce vyřizuje veškeré požadavky klientů a druhou oblastí je prodej, kde nový pracovník nejprve začíná s prodejem jednoduchých produktů a postupně se propracovává ke všem nabízeným produktům, včetně těch, které nabízejí sesterské společnosti.

Tabulka 2: Pracovní náplň na pozici Začátečník

Začátečník	
Obsluha klienta	Vyřizuje všechny telefonické i osobní požadavky klientů (jednoduché sám, složitější s asistencí zkušenějších kolegů) Podílí se na zvyšování hodnoty NPS ¹³
Prodej	Prakticky aplikuje prodejní dovednosti získané na trénincích Prodává jednoduché produkty
Další role	Absolvuje tréninky a certifikace podle adaptačního procesu Účastní se aktivit (pracovních setkání a porad) organizovaných manažerem skupiny Pracuje s PC

Zdroj: interní materiály společnosti

¹³ NPS neboli Net Promoter Score je nástroj, který měří míru loajality zákazníků. NPS je postaven na zkušenosti zákazníků a jejich spokojenosti a udává míru ochoty dále společnost, popřípadě značku či službu doporučovat. (Datamar.cz (2020))

Tabulka 3: Pracovní náplň na pozici OP Junior

OP Junior	
Obsluha klienta	Vyřizuje všechny telefonické i osobní požadavky klientů Podílí se na zvyšování hodnoty NPS
Prodej	Prodává všechny produkty ČP (s případnou asistencí zkušenějších kolegů i produkty sesterských společností) Říká si o doporučení Pečuje o svěřený kmen, zapojuje se do kampaní Výkon (produkce za 6 měsíců) je dle příslušného regionu
Další role	Účastní se aktivit (pracovních setkání a porad) organizovaných manažerem skupiny poboček Plní individuální a týmové úkoly stanovené manažerem Buduje svoji kariéru – plánuje a realizuje svůj rozvoj, absolvuje naplánované požadované tréninky

Zdroj: interní materiály společnosti

Tabulka 4: Pracovní náplň na pozici OP:

OP	
Obsluha klienta	Kvalitním servisem se podílí na zvyšování hodnoty NPS Přes servis klientovi přechází k prodeji (obsluhu klienta využívá jako přechodný můstek k prodeji)
Prodej	Prodává produkty ČP i sesterských společností s vysokým výkonem, získává nové kontakty Přizpůsobuje svou nabídku klientovým potřebám a situaci Pečuje o svěřený kmen Výkon (produkce za 6 měsíců) je dle příslušného regionu
Další role	Účastní se aktivit (pracovních setkání a porad) organizovaných manažerem skupiny poboček Plní individuální a týmové úkoly stanovené manažerem Působí jako „mentor“ nováčků nebo méně zkušených kolegů Buduje svoji kariéru – řídí svůj rozvoj a zlepšuje svůj výkon Reprezentuje značku ČP

Zdroj: interní materiály společnosti

Tabulka 5: Pracovní náplň na pozici OP Senior

OP Senior	
Obsluha klienta	Poskytuje klientovi servisně – prodejní poradenství (samostatně zajišťuje potřebné servisní úkony i nad rámec klientova požadavku), podílí se na zvyšování NPS agentury Přes servis klientovi přechází k prodeji (obsahu klienta využívá jako přechodný můstek k prodeji)
Prodej	Prodává produkty ČP i sesterských společností s vysokým výkonem, získává nové kontakty Přizpůsobuje svou nabídku klientovým potřebám a situaci Pečuje o svěřený kmen Výkon (produkce za 6 měsíců) je dle příslušného regionu
Další role	Účastní se aktivit (pracovních setkání a porad) organizovaných manažerem skupiny poboček Plní individuální a týmové úkoly stanovené manažerem Působí jako „mentor“ nováčků nebo méně zkušených kolegů Buduje svoji kariéru – řídí svůj rozvoj a zlepšuje svůj výkon Reprezentuje značku ČP

Zdroj: interní materiály společnosti

5.2 Před AC

Zkoumaná pobočka má poměrně vysokou fluktuaci pracovníků a potřeba získávání nových pracovníků je zde poměrně častá. Jak je uvedeno výše, konkrétním důvodem v tomto případě byl odchod stávající pracovníce na mateřskou dovolenou.

Vzhledem k tomu, že se výběrové řízení konalo na pozici obchodního poradce – Začátečník, což je nejnižší pozice v kariérním řádu společnosti, získávání uchazečů z vnitřních zdrojů proto nebylo na tuto pozici využito. V tomto případě personální oddělení využilo pouze obvyklé vnější zdroje k získání vhodných uchazečů.

Na základě stanovených kritérií výběru a předchozích inzerátů na obdobnou pozici byl vytvořen inzerát. Uveřejněn byl v polovině června a byl na příslušných webových stránkách do poloviny srpna, tedy zhruba dva měsíce. Za tuto dobu se podařilo získat žádosti od 15 potenciálních pracovníků.

V druhé polovině srpna proběhl předvýběr uchazečů na základě analýzy životopisu. Dva uchazeči byli vyhodnoceni jako zcela nevhodní z důvodu nedostatečného vzdělání. Ze zbylých 13 uchazečů bylo zvoleno 8 nejvhodnějších, kteří byli pozváni na osobní setkání.

5.3 Průběh AC

Výběrové řízení se konalo 17. září 2018, v zasedací místnosti v prostorách pobočky společnosti. Oficiální zahájení bylo v 10 hodin dopoledne. Výběrové řízení metodou AC je časově náročnější než jiné způsoby výběru pracovníků, stejně tomu bylo i v tomto případě, kdy celý proces skončil okolo 15 hodiny odpoledne.

Na výběrové řízení se dostavilo sedm uchazeček z původních osmi pozvaných. Tento počet zhodnotila personalistka velmi pozitivně. Zmínila, že je běžné, že uchazeči telefonicky potvrdí účast na výběrovém řízení a pak se nedostaví, aniž by ji o tom informovali. Což zejména v případě výběrového řízení konaného formou AC může být problém. Určitý počet uchazečů je pro konání AC stěžejní a jejich nedostatek může průběh AC velmi ztížit.

5.3.1 Účastníci AC

Uchazečky

Výběrového řízení se zúčastnilo sedm uchazeček. Jednalo se o ženy, ve věku od 20 do 52 let. Všechny uchazečky dosáhly středoškolského vzdělání, většinou na obchodní akademii. Některé dosáhly i bakalářského titulu. Řada z nich již měla bohaté předchozí pracovní zkušenosti z podobných pozic. Překvapující bylo, že ani v jednom případě se nejednalo o uchazečku, která by byla v současné době nezaměstnaná, ale všechny uchazečky byly v době výběrového řízení v pracovním poměru. Všechny uchazečky tedy splňovaly požadovaná „tvrdá“ kritéria a z životopisu se zdálo, že disponují i dalšími schopnostmi a předpoklady potřebnými k výkonu pozice obchodního poradce.

Personální ředitelka

Personální ředitelka, která se AC účastnila vystupovala v roli moderátora. Moderátor je osoba, která AC vede a taky je zodpovědná za jeho průběh. Pokud mají uchazeči jakékoliv dotazy obrací se právě na moderátora. Úkolem moderátora je také organizace AC, včetně vysvětlování modelových situací a dodržování časového harmonogramu. (Kyriánová, 2003, s. 49)

Dle mého názoru, na základě rozřazení moderátorů, které ve své knize popisuje Kyriánová (2003, s. 50), personální ředitelka zaujala roli tzv. přátelského profesionála. Tento dojem ve mně v první řadě vyvolal její neformální oděv. Veškeré podklady byly napsané ručně na volných papírech. Jednotlivé hry nebyly předem připravené a stejně tak i potřebné materiály (psací potřeby, papírové plachty, stojan na prezentaci výsledků atd.) se sháněli v průběhu AC. Prezenční listina byla nadepsána až po zahájení AC. Na druhou stranu na uchazeče působila velmi přátelským dojmem a tím se jí podařilo odbourat jejich nervozitu. Díky tomu jejich výkony nebyly výrazně zkreslené stresem a nervozitou.

Manažerka pobočky

Dalším účastníkem AC byla manažerka pobočky, tedy osoba, která hledá nového pracovníka a člena do svého týmu. Manažerka podle způsobu vystupování a chování zaujala roli korektního a loajálního manažera. Korektní a loajální manažer je charakteristický tím, že má jasnou představu o tom, koho do svého týmu hledá. Samozřejmě se spolu s moderátorem podílí na organizaci celého AC a zejména na volbě vhodných technik. Jedním z hlavních důvodů, proč jsem manažerku označila podle Kyrianové (2003, s. 51) jako korektního a loajálního manažera bylo z důvodu, jakým zvládla úvodní prezentaci o společnosti. Touto prezentací se jí podařilo pozitivně zaujmout všechny uchazečky. V průběhu působila neformálně a uvolněně, což také napomohlo uchazečkám cítit se během celého výběrového řízení příjemně.

V průběhu AC se však objevily i znaky nekorektního manažera – odbíhání kvůli vyřizování telefonátu, činnost na mobilu v průběhu prezentace uchazečů. Při hodnocení kandidátů kladla příliš velký dojem na osobní sympatie než na pracovní schopnosti. Což by se dalo považovat za hodnotící chybu, na druhou stranu si vybírá lidi do svého týmu a určitá dávka sympatií poslouží k lepším vztahům na pracovišti.

5.3.2 Zahájení AC

Personální ředitelka a manažerka pobočky (dále jen jako porota) se spolu s uchazečkami sešly v zasedací místnosti v prostorách pobočky. Zasedací místnost působila neutrálním dojmem. Stoly byly uspořádané do obdélníkového tvaru a porota seděla v čele. V rohu místnosti byl „občerstvovací“ stoleček s karafou vody.

Nejprve se rozeslala prezenční listina, kterou personalistka nadepsala v průběhu toho, kdy se uchazečky usazovaly. Následně se personalistka ujala zahájení celého AC. V úvodu nejprve zmínila technické záležitosti, jako je vypnutý mobilní telefon, možné občerstvení vodou, odchod na toaletu v průběhu aktivit a počet přestávek. Také navrhla oslovování křestními jmény, ale zachování vykáni a požádala uchazečky, aby si nadepsaly kartičky se svými jmény.

Po úvodním zahájení představila sebe a porotu (manažerku a mě) a stručně seznámila uchazečky s pracovní pozicí, o kterou se ucházejí. Na závěr se dohodla s uchazečkami, že kdyby někdo v průběhu AC zjistil, že v pracovní náplni je něco, co nepředpokládal, nebo pozice nesplňuje jeho očekávání, může odejít ještě před oficiálním ukončením. To stejné platilo i ze strany poroty, pokud by porota zjistila, že uchazečka nemá dostatečnou kvalifikaci pro danou pozici požádaly by jí o odchod ještě před oficiálním ukončením AC.

5.3.3 Jednotlivé techniky použité v AC

Tabulka 6: Části AC a techniky, které byly využity

Techniky/části	Zjišťují
Individuální prezentace (sebeprezentace)	schopnost zaujmout, odolnost uchazeček vůči stresu a nervozitě
Skupinová diskuze	práce v kolektivu, schopnost prosadit svůj názor
Manažerská hra/prezentace	prezentační dovednosti, úroveň vyjadřování
Zjišťování faktů	schopnost zjišťovat potřebné informace, vybrat ty podstatné a s nimi pracovat
„Předávání textu“	práce s textem, rozpoznání klíčových informací
<i>Společné zhodnocení AC</i>	<i>dojmy uchazeček z AC – zpětná vazba pro porotu</i>
Rozhovor	doplňkové informace o uchazečkách
Hraní rolí	obchodní dovednosti
<i>Zpětná vazba uchazečkám</i>	<i>rozhodnutí o přijetí či nepřijetí</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním úkolem pro uchazečky bylo stručné představení. Úkol probíhal před porotou i před zbylými účastnicemi. Každá z uchazeček měla za úkol sdělit o sobě důležité informace jako je věk, dosažené vzdělání, předchozí zaměstnání a dosavadní pracovní zkušenosti. Tento úkol spadá pod techniku individuální prezentace, konkrétně sebeprezentace. Tato technika o uchazečkách prozradila především jejich schopnost zaujmout publikum a zda je jejich projev přesvědčivý. Také prozradila, jak zvládají stres a zda se to odrazí na jejich výkonu. Po úvodním představení následovalo druhé „kolečko“, kde personalistka kladla typické otázky při pohovoru jako například: Proč jste sem dnes dorazila? Proč se hlásíte na tuto pozici? Jaká je vaše motivace? Co vás na inzerátu zaujalo? V průběhu prvního kola si personalistka psala poznámky o jednotlivých uchazečkách.

Součástí prvního kola bylo také představení manažerky. V podstatě nejdůležitější osoby, protože právě ona si vybírala členy do svého týmu. Pro odlehčení atmosféry nejprve ona sama sdělila uchazečkám svou cestu ve společnosti a jak se jí podařilo získat současnou pozici. Poté plynule přešla ke kritériím, které by měl pracovník na pozici obchodního poradce splňovat a vybídla uchazečky k případným dotazům. Představení společnosti ještě stále probíhalo za účasti všech uchazeček. Představení uchazeček spolu s představením společnosti trval zhruba půl hodiny.

Druhým úkolem byla tzv. skupinovka, která se skládala ze dvou částí. V první části byla využita technika skupinové diskuze. Personalistka uchazeče náhodně rozdělila do dvou skupin, obě skupiny dostaly velkou papírovou plachtu a psací potřeby. Jejich úkolem bylo ve stručných bodech sepsat, co si ony samy představují pod pozicí obchodního poradce, jaká je podle nich náplň práce. Na zpracování tohoto úkolu dostaly skupiny časový limit deseti minut. Během toho porota pozorovala chování a jednání jednotlivých uchazeček a psala si poznámky. Pomocí techniky skupinové diskuze se u uchazeček velmi snadno odhalila jejich schopnost pracovat v kolektivu, popřípadě schopnost se prosadit. Také porota snadno zjistila, kdo je vůdčí osobnost a ujal se vedení a organizování celé skupiny, kdo si dokázal u ostatních získat respekt a byl schopen o svých názorech přesvědčit i zbylé členy týmu a kdo se naopak stáhl do ústraní a stal se součástí davu.

Po uplynutí deseti minut se přešlo k druhé části úkolu, zde byla využita technika zvaná manažerské hry. Úkol probíhal tak, že došlo k prohození rolí, kde se porota stala uchazeči a každá skupina uchazeček zvolila mezi sebou jednoho člena, který měl za úkol prezentovat výsledky skupiny a tím se postavil do role manažera, byla zde možnost se v průběhu prezentování vystřídat s dalšími uchazečkami, toho však ani jedna skupina nevyužila. Manažer (jedna z uchazeček) předstoupila před uchazeče (porotu) a během pár minut jim představila pozici obchodního poradce. V průběhu prezentování uchazeči (porota) nezasahovali do prezentace otázkami ani připomínkami. V průběhu tohoto úkolu se u dvou prezentujících uchazeček projeví jejich prezentační dovednosti, jako je například postoj při prezentování, používání gest či schopnost zaujmout publikum, také se zde projeví úroveň vyjadřování. Po prezentaci uchazeček se slova ujala manažerka a sama představila pracovní pozici obchodního poradce. Poskytla uchazečkám informace o náplni práce, důležitých kompetencích, současném kolektivu, pracovním prostředí, ale také o délce dovolené, fixním platu a možnosti zvýšení v případě výkonnostního ohodnocení. Poukázala také na fakt, že si pracovníky vybírají velice pečlivě, a to zejména z důvodu zaškolování nových pracovníků, které je velmi nákladné a je hrazeno společností.

Následovala krátká deseti minutová přestávka. Personalistka s manažerkou pouze zběžně zhodnotily svůj dosavadní dojem z uchazeček, bez podrobnějšího hodnocení.

Po přestávce následoval třetí úkol. Tento úkol opět probíhal za účasti všech uchazeček pohromadě. Jednalo se v podstatě o hraní rolí, konkrétně o zjišťování faktů, V teoretické části mám tuto techniku zařazenou mezi individuálními metodami, zde však byla využita současně pro všechny uchazečky. Úkolem uchazeček bylo představit si, že již získali danou pracovní pozici a staly se z nich obchodní poradkyně. Jejich zadáním bylo: Klient (v roli klienta jsem byla já), který přišel k vám na pobočku potřebuje cestovní pojištění. Vaším úkolem je o něm zjistit o něm co nejvíce informací. Uchazečky v roli obchodních poradců se střídaly po jedné otázce a celkově měly na kladení otázek deset minut.

Po uplynutí deseti minut zhodnotila manažerka průběh modelové situace. V podstatě se všechny uchazečky dopouštěly stejné chyby. Zaměřily se pouze na kladení otázek ohledně dovolené a jiné informace o klientovi nezjišťovaly, i přesto, že zadání znělo jasně, a to zjistit co nejvíce informací.

Čtvrtý úkol se nazýval předávání textu. Zde se již neúčastnily všechny uchazečky pohromadě. Úkol probíhal tak, že v zasedací místnosti zůstala pouze porota a uchazečky chodily postupně po jedné dovnitř. Přišla první uchazečka a dostala na tabletu text, jednalo se o text, kde byla popsána historie společnosti. Jejím úkolem bylo si text jednou přečíst, co nejvíce si z něj zapamatovat a následně ho převyprávět další uchazečce. Druhá uchazečka se opět snažila si z poskytnutých informací zapamatovat co nejvíce a předat je dál. Tímto způsobem se pokračovalo až k poslední uchazečce, která konečný text převyprávěla přede všemi. Z původního text, který byl náročný a obsáhlý na data, ovšem nezůstala jediná souvislá věta. V tomto úkolu se zřejmě měla projevit schopnost uchazeček pracovat s textem a rozpoznat klíčové informace. Druhotným cílem bylo procvičit krátkodobou paměť. Na závěr personalistka spolu s manažerkou v krátkosti zhodnotily počínání uchazeček ve čtvrtém úkolu.

Po zhodnocení úkolu personalistka sdělila uchazečkám, že bude následovat další deseti minutová přestávka, během které se porota rozhodne, které z uchazeček budou pokračovat do druhého kola. Během přestávky se porota sešla na společné poradě, kde společně prošli poznámky z dosavadního průběhu a navzájem si sdělily své názory na jednotlivé uchazečky. Jejich názory se vesměs shodovaly, a tak pro ně nebylo obtížné vybrat uchazečky, které se zúčastní osobního rozhovoru.

Ještě před vyhlášením uchazeček, které postoupily do druhého kola, následovala poslední společná část, kde uchazečky zhodnotily průběh AC a jejich celkové dojmy. Personalistka jim kladla následující otázky: Jaký máte pocit z dnešního dne? Vyhovuje vám výběrové řízení formou AC? Přineslo Vám to nějaké zkušenosti? Vesměs všechny uchazečky měly pozitivní reakce. Kladně hodnotily především atmosféru, která v průběhu celého AC panovala a přístup poroty. Zmínily také ale, že výběrové řízení formou AC je velmi náročné jak psychicky, tak časově. Po společném zhodnocení se manažerka ujala závěrečného slova, poděkovala všem uchazečkám za účast a snahu, vybrala ty, které budou pokračovat do druhého kola a rozloučila se s těmi, které bohužel vybrány nebyly.

Druhé kolo, které již probíhalo individuálně s každou uchazečkou, se skládalo ze dvou částí. Nejprve proběhl krátký rozhovor a následovala modelová situace v podobě hraní rolí.

Uchazečky byly zvané do zasedací místnosti, kde byla pouze porota. Manažerka si před pozváním každé uchazečky zběžně přečetla její životopis a na základě toho jí kladla doplňující otázky, aby si doplnila potřebné informace a chybějící poznatky. Manažerka kladla otázky týkající se především předchozích pracovních zkušenost, hodně se zaměřila také na oblast postojů a motivace uchazeček.

Ihned po rozhovoru následovala poslední modelová situace. Jednalo se o hraní rolí, tato technika také sloužila k analýze chování uchazeček. Uchazečky byly ještě před zahájením poslední části informovány, že se jedná o rozhodující úkol. Manažerka zopakovala, jak je důležité klást co nejvíce otázek a zjistit co nejvíce informací o klientovi a následně přednesla zadání: Jeden z členů poroty (moderátor) přijde do obchodu reklamovat ovladač od televize. Úkolem uchazeče (pracovníka v elektronických potřebách) je prodat zákazníkovi novou televizi. Řešením úkolu bylo klást zákazníkovi co

nejvíce otázek (záliby, rodina atd.). Výsledkem by mělo být zjištění, že se jedná o matku v domácnosti se dvěma dětmi, která se za celý den nedostane k televizi, a proto by se jí hodil vlastní televizor do kuchyně. I přesto, že se některé uchazečky v průběhu poslední modelové situace ubíraly správným směrem, ani jedné z nich se nepodařilo dopracovat se k požadovanému správnému řešení.

Ihned po dokončení modelové situace manažerka sdělila uchazečce rozhodnutí, které v tomto případě bylo pro všechny uchazečky stejné. Ani jedna z uchazeček nesplňovala podle poroty požadovaná kritéria a jejich profil nevyhovoval na pozici obchodního poradce, tudíž žádná z uchazeček ve výběrovém řízení neuspěla. Na závěr manažerka s personalistkou zhodnotily jednotlivé výkony uchazeček. Sdělily jim, kde mají rezervy, na kterých je ještě potřeba zapracovat a také jim poskytly pár rad pro příště, jako například podívat se na videa o základních obchodních dovednostech.

5.4 Závěr AC

Po realizační fázi následovala ještě závěrečná fáze AC, kterou měla na starosti především personální ředitelka, která AC organizovala a také se ho účastnila. Vzhledem k tomu, že zpětná vazba účastníkům byla poskytnuta ještě v rámci průběhu AC, bylo tedy jejím úkolem pouze vyhodnotit celkovou úspěšnost AC z pohledu organizace a napsat výstupní zprávu pro vedení společnosti.

5.5 Zhodnocení průběhu AC

Výběrové řízení formou AC je hodnoceno jako vhodně zvolený způsob výběru pracovníků na pozici obchodního poradce. Na tuto pozici jsou stěžejní jemné dovednosti pracovníků, jako například komunikační schopnosti, asertivní jednání a kooperace. Využitím rozmanitých technik, které AC nabízí, mohla porota pozorovat uchazečky v různých situacích a tím zjistit nejen jejich povahové rysy, ale také jejich způsob jednání v nejrozličnějších situacích. Díky AC mohly být jemné dovednosti uchazeček prověřeny mnohem důkladněji než například pouze na základě osobního pohovoru.

Přípravné fázi AC v tomto případě nebyla věnována dostatečná pozornost, i přesto že bývá v odborné literatuře často považována za nejdůležitější fázi celého procesu AC. Z počínání personalistky i manažerky bylo patrné, že mají s organizací AC bohaté zkušenosti. Nicméně to není oprávnění k tomu, aby přípravu podcenily, jak tomu bylo v tomto případě. Již od začátku bylo evidentní, že příprava nebyla dostatečná. První známkou nedostatečné přípravy byla ručně nadepsaná prezenční listina, kterou personalistka nadepsala až v průběhu, kdy se uchazečky usazovaly. Další známkou byly nepřipravené podklady potřebné k jednotlivým technikám (psací potřeby, papírové plachty, stojan na prezentaci výsledků atd.), které se také sháněly až po zahájení AC. Toto počínání personalistky bylo nevhodné a působilo neprofesionálně.

Významný nedostatek při realizaci AC byl počet hodnotitelů, který tvořil porotu. Pro AC je počet hodnotitelů stěžejní a větší počet vede k objektivnějšímu hodnocení uchazečů. V tomto případě se však výběrového řízení účastnili pouze dva hodnotitelé, což je pro metodu AC nedostatečné. Navíc personalistka byla v roli moderátora a měla na starosti organizaci průběhu výběrového řízení, tím neměla tolik času na hodnocení výkonů uchazeček.

AC bylo tvořeno velkým množstvím různorodých technik. Objevily se zde jak individuální metody, tak i metody skupinové práce. Celkem bylo v AC využito 7 různých technik, které umožnily pozorovat uchazečky v různých situacích.

Na druhou stranu některé techniky nebyly příliš vhodně zvoleny a neprověřovaly klíčové kompetence uchazeček. Hlavním důvodem byla, již zmíněná, nedostatečná příprava AC, kde personalistka spolu s manažerkou vybírala techniky až v průběhu výběrového řízení. Například modelová situace „předávání textu“ sloužila pouze k vyplnění hluchého místa. Samy uchazečky nebraly tento úkol příliš vážně a porota na základě této modelové situace nezískala potřebné informace o uchazečkách. Druhou nepříliš vhodně zvolenou technikou byla manažerská hra, kde pouze dvě uchazečky prezentovaly porotě náplň práce obchodního poradce. Zde je jako nevýhoda považováno to, že se této části modelové situace zúčastnily pouze dvě uchazečky ze sedmi, takže se u zbytku nepodařilo zhodnotit jejich úroveň vyjadřování a prezentačních dovedností.

Průběžné hodnocení uchazeček probíhalo na základě poznámek, které si vedla manažerka i personalistka. Hodnocení nebylo nijak strukturované a z velké části byly uchazečky hodnoceny na základě osobního dojmu. Při hodnocení se objevila také řada subjektivních hodnotitelských chyb, kterých se porota dopustila. Objevil se zde například haló efekt, kdy uchazečka na začátku výběrového řízení pozitivně zaujala porotu svým výkonem, a to ovlivnilo její hodnocení i při dalších aktivitách, ve kterých již nijak zvlášť nevynikala.

AC bylo vhodně rozděleno na dvě části, kde závěrem první části bylo společné zhodnocení výběrového řízení ze strany uchazeček. Personalistka kladla otevřené otázky, díky kterým dostala od uchazeček zpětnou vazbu. Při realizaci AC je zpětná vazba od uchazečů velice užitečná a může sloužit jako podklad pro další zlepšování celého procesu.

Na konci AC proběhlo závěrečné zhodnocení uchazeček a bylo jim sděleno, zda ve výběrovém řízení uspěly či nikoliv. Tato část byla hodnocena kladně z pohledu uchazeček. Ty získaly konstruktivní zpětnou vazbu a cenné rady, které se jim budou hodit při dalších výběrových řízeních.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě provedené analýzy využití AC jako metody výběru pracovníků ve vybrané pojišťovací společnosti, včetně vyhodnocení průběhu konkrétního AC, byly vypracovány návrhy na zlepšení využití AC, které by mohly vést ke zkvalitnění průběhu výběru pracovníků ve společnosti.

Návrh 1 – Důkladná příprava AC

Prvním návrhem je nepodceňovat přípravu AC. Kvalitní příprava se odrazí na celém jeho průběhu. Díky řádné přípravě organizátor nebude ztrácet čas sháněním potřebných pomůcek a bude mít více času soustředit se na hodnocení uchazečů. Na uchazeče bude celé výběrové řízení působit profesionálněji, což povede celkově k lepšímu vnímání společnosti. V rámci přípravy by také mělo dojít k vytvoření časového harmonogramu a výběru jednotlivých technik, které budou při AC využity. Předběžný harmonogram průběhu AC je důležitou informací zejména pro uchazeče, kteří získají představu o tom, jak celé výběrové řízení bude probíhat.

Návrh 2 – Sjednocení způsobu hodnocení uchazečů

Dalším návrhem je zlepšení způsobu hodnocení uchazečů. Výběr vhodného způsobu hodnocení lze také zařadit do přípravné fáze AC. Před samotným průběhem AC by totiž měla proběhnout příprava hodnotitelů, kde dojde k jejich proškolení a sjednotí se způsob hodnocení jednotlivých technik. Způsobů hodnocení je několik, každé hodnocení by však mělo být pečlivě zaznamenáváno do záznamových archů. Vhodným způsobem by v tomto případě mohlo být hodnocení na základě škály. Vytvoří se škála hodnot a následně se hodnoty přidělují jednotlivým technikám na základě jejich významu. Uchazeči by měli být hodnoceni po každém jednotlivém úkolu a hodnotitelé by měli své názory prodiskutovávat průběžně i mezi jednotlivými technikami, ne až na závěr při konečném rozhodování.

Návrh 3 – Vyšší počet hodnotitelů

Třetí způsob, který by mohl zlepšit AC je vyšší počet hodnotitelů. Jak je již zmíněno výše, vyšší počet hodnotitelů zajistí objektivnější hodnocení uchazečů. V průběhu AC mohou být někteří hodnotitelé zaneprázdněni organizací a nesoustředí se plně na výkony uchazečů. Vyšší počet hodnotitelů zajistí důkladnější pozorování uchazečů a následně i kvalitnější hodnocení. Další výhodou je, že manažer, na kterém je závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče, získá více názorů od ostatních hodnotitelů. I při sebe větší snaze manažera hodnotit uchazeče objektivně, je jeho hodnocení zkresleno na základě jeho vlastních zkušeností, dojmů a předsudků. Při vyšším počtu hodnotitelů se tedy nemusí rozhodovat pouze na základě svého subjektivního názoru, ale při jeho rozhodování hraje roli také výsledek hodnocení ostatních hodnotitelů. Kromě vyššího počtu hodnotitelů může ke zlepšení AC vést také kvalita hodnotitelů. Správný hodnotitel má řadu znalostí a vlastností, nejen firemní kultury a podnikatelského

prostředí, ale také základní znalosti z oblasti psychologie a personalistiky. Má zkušenosti s pozorováním a hodnocením lidí a je schopný získané informace sdílet s ostatními hodnotiteli.

Návrh 4 – Vhodnější volba technik

Posledním návrhem na zkvalitnění AC je lepší volba technik, které skutečně povedou k prověření klíčových kompetencí uchazečů. Na základě analýzy konkrétní pracovní pozice, je vhodné zvolit takové techniky, které umožní pozorovat uchazeče v situacích, které odhalí, zda splňují nebo nesplňují potřebná kritéria pro konkrétní pracovní pozici. Například na pozici obchodního poradce je vhodné zvolit více modelových situací, které prověří obchodní dovednosti uchazečů, které jsou pro tuto pozici opravdu klíčové. Právě obchod a prodej, potažmo nabízení vhodných produktů klientům tvoří stěžejní část náplně práce a je proto nezbytné, aby tato dovednost byla u uchazečů řádně prověřena. Vhodné je také vybírat techniky, které umožňují simulovat reálné situace, které mohou na konkrétní pracovní pozici skutečně nastat. Jednou z takových technik je například hraní rolí.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala assessment centrem jako metodou výběru zaměstnanců a jejím cílem bylo analyzovat využití této metody při výběru zaměstnanců ve vybrané pojišťovací společnosti, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.

Teoretická část ukázala, že assessment centrum je náročná, ale užitečná metoda, kterou lze využít nejen jako metodu výběru zaměstnanců, ale i jako metody hodnocení nebo rozvoje zaměstnanců. Při realizaci výběrového řízení s využitím metody assessment centrum je potřeba se soustředit zejména na přípravnou fázi, která ovlivňuje další průběh výběrového řízení. Dále je důležité zvolit z velkého množství technik ty, které povedou k prozkoumání stanovených kompetencí a v neposlední řadě je potřeba se soustředit na samotný průběh výběrového řízení.

Praktická část byla založena na osobní zkušenosti autorky, interních materiálech společnosti a informacích od personální ředitelky společnosti. Hlavním zjištěním bylo, že metoda assessment centrum zapadá do kontextu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Avšak v samotné realizaci assessment centra se ukázaly příležitosti pro zlepšení. Bylo zjištěno, že hlavními oblastmi pro zlepšení jsou přípravná fáze výběrového řízení, složení a počet hodnotitelů a způsob hodnocení uchazečů. Na základě těchto zjištění byly navrženy čtyři změny, a to důkladná příprava assessment centra, sjednocení způsobu hodnocení uchazečů, zvýšení počtu hodnotitelů a lepší volba technik, které skutečně povedou k prověření klíčových kompetencí uchazečů. Tyto návrhy by měly přispět ke zlepšení využití assessment centra během výběrových řízení ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. 3., aktualizované vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.

HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group. ISBN 80-865-1720-9.

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

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ, 2016. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2664-4.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9206-9.

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

MAGOON, Linda M. a Dona de ST. AUBIN, 2007. *50 plus one Tips When Hiring and Firing Employees: Treat your employees and yourself right*. Chicago: Encouragement Press. ISBN 1-933766-03-4.

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

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

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

SVOBODA, Mojmir, 1999. *Psychologická diagnostika dospělých*. Vyd. 3., V nakl. Portál 2. Praha: Portál. ISBN 80-736-7050-X.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ a Dušan RENDOŠ. *Průvodce personální psychologií* [online]. Brno, 2014 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers__psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf

Datamar.cz (2020). NPS (Net Promoter Score) D-benchmark. *Datamar.cz* [online]. © 2020 [cit. 2020-05-03]. Dostupné z: <https://www.datamar.cz/cs/node/29>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Kariérní řád sítě poboček společnosti.....	28
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metody používané při AC a jejich hlavní využití.....	13
Tabulka 2: Pracovní náplň na pozici Začátečník.....	34
Tabulka 3: Pracovní náplň na pozici OP Junior.....	35
Tabulka 4: Pracovní náplň na pozici OP:.....	35
Tabulka 5: Pracovní náplň na pozici OP Senior.....	36
Tabulka 6: Části AC a techniky, které byly využity.....	39

