

**ČESKÉ VYSOKÉ
UČENÍ TECHNICKÉ
V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ**



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

**SIMONA
FORMÁNKOVÁ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Posouzení efektivity Assessment Centra jako výběrové metody

The Evaluation of Efficiency of Assessment Centre as a Selection Method

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

FORMÁNKOVÁ

SIMONA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Formánková Jméno: Simona Osobní číslo: 437500
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Posouzení efektivity Assessment Centra jako výběrové metody

Název bakalářské práce anglicky:
The Evaluation of Efficiency of Assessment Centre as a Selection Method

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je posouzení efektivity Assessment Centra na pozici Vedoucí obchodní skupiny v konkrétní firmě. Přínosem je návrh možností pro zlepšení kvality výběrového řízení na danou pozici.

Osnova: 1. Úvod

2. Teoretická část - definice AC, využití, fáze AC, důležité pojmy, zásady výběrového řízení, typologie chyb, nové trendy

3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy opatření

4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002.

KYRIANOVÁ, Hana. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003.

MONTAG, Petr. Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. Praha: Pragoeduca, 2002.

GRUBER, Jan, KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandra. Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Emrová, MÚVS ČVUT v Praze - oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Mgr. Michaela Kádnerová, Provident Financial, s. r. o.

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry




Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

FORMÁNKOVÁ, Simona. Posouzení efektivity Assessment Centra jako výběrové metody. Praha: ČVUT 2017. 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: 24. 04. 2017

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Lence Emrové za podporu a cenné rady při konzultacích. Moje poděkování patří též konzultantce ze společnosti Provident Financial s. r. o. Mgr. Michaele Kádnerové, která mi byla oporou při zpracování praktické části této práce.

Abstrakt

Práce se zabývá výběrovou metodou Assessment Centrum (dále jen „AC“), která je v současné době velice populární. Popsány jsou charakteristické rysy, možnosti využití, modelové situace a chyby, kterým je vhodné se vyvarovat. Následuje postup, jak správně vytvářet kvalitní AC včetně časové náročnosti.

Tyto teoretické poznatky jsou dále v praktické části implementovány na konkrétním příkladu pozice vedoucí obchodní skupiny ve firmě Provident Financial s. r. o. Nejprve byla provedena analýza veškerých interních dokumentů souvisejících s AC. Na základě popisu pracovní pozice byla posouzena správnost zvolených kompetencí. Ty by měly být zjišťovány pomocí validních metod, které byly zhodnoceny. Celkový proces organizace byl posuzován s ohledem na etiku a další pravidla. Kalkulace potvrdila ekonomickou výhodnost této metody.

Závěrem jsou zdůrazněny nedostatky a návrh na jejich zlepšení. Mezi ty patří zejména optimalizace kompetencí a záznamových archů, poskytnutí zpětné vazby uchazečům a příprava osnov školení pro hodnotitele.

Klíčová slova

Assessment Centrum, metody výběrového řízení, validita metod, kompetence, proces AC, zásady výběrového řízení

Abstract

The thesis is concerning an Assessment Centre selection method (hereinafter "AC") which is currently very popular. It describes the characteristic features, implementation possibilities, model situations and mistakes which should be avoided. Furthermore, there are the instructions how to create quality AC including the time demands.

The theoretical knowledge is in the practical part implemented on a specific example of a position of a Leader of a Business Group in the company Provident Financial s.r.o. Firstly, the analysis of all internal documents concerning AC was performed. Based on the description of the position, the correctness of selected competences was evaluated. Then the validity of methods for exploration of these competences was assessed. The overall organization process was evaluated with regard to ethics and other rules. The calculation confirmed the economical efficiency of this method.

In conclusion, the drawbacks are stressed out and suggestions for their improvement are provided. Among those there are mainly the optimalization of competences and of the record keeping form, providing feedback for the applicants and preparation of outline for the training of interviewers.

Key words

Assessment Center, selection method, validity of methods, competence, process of AC, the principles of the selection procedure

Obsah

Úvod.....	5
TEORETICKÁ ČÁST	6
1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	6
2 ASSESSMENT CENTRUM.....	8
2.1 Rysy AC	8
2.2 Historie a vývoj.....	9
2.3 Využití AC	9
2.4 Zásady výběrového řízení	10
2.5 Výhody a nevýhody AC	11
2.6 Vlastnosti metod	11
3 FÁZE AC	14
3.1 Rozhodovací.....	14
3.2 Přípravná	15
3.2.1 Výběr metod	16
3.2.2 Zpracování záznamových archů a zaškolení hodnotitelů	18
3.3 Organizační.....	19
3.4 Realizační	19
3.5 Vyhodnocení a zpětná vazba	19
4 TYPOLOGIE CHYB.....	20
4.1 Subjektivní hodnotitelské chyby.....	21
5 SOUČASNÉ TRENDY.....	22
PRAKTICKÁ ČÁST.....	23
6 CÍL A METODY VÝZKUMU	23
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	24
8 NÁBOROVÝ PROCES	25
9 ANALÝZA DAT	27
9.1 Popis pracovní pozice a zvolené kompetence	27
9.2 Zvolené metody	29
9.3 Záznamové archy	31
9.4 Organizace AC	31

9.5	Vyhodnocení a zpětná vazba uchazečům.....	32
10	NÁROČNOST AC	34
10.1	Časová náročnost	34
10.2	Finanční náročnost.....	34
11	STATISTIKY	37
11.1	Fluktuace	37
12	ZPĚTNÁ VAZBA OD UCHAZEČŮ	39
13	VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ.....	41
	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury	46
	Seznam obrázků	48
	Seznam tabulek.....	49
	Seznam grafů	50
	Přílohy.....	51

Úvod

Lidský faktor je v současné době pro společnosti tím nejcennějším zdrojem. I přes časovou a finanční náročnost je důležité výběru pracovníků věnovat dostatek času. Nesprávný výběr totiž ovlivňuje další činnosti a zejména náklady společnosti. Mnoho společností si klade otázku, jakou metodu výběru zvolit, aby našli vhodného kandidáta, který pro ně bude přínosem a bude podávat optimální výkony. Metod je mnoho, vhodné je však využít na určité pozice, zejména obchodníků a vyšších manažerských pozic, jejich kombinaci, kterou nejlépe vystihuje Assessment Centrum.

Je to metoda, která je v současné době moderní, ale poměrně náročná na přípravu. Má mnoho charakteristických rysů a pravidel, které je nutné dodržovat. Jako každá metoda má i tato jisté výhody i nevýhody. Autoři zabývající se touto tématikou popisují přesný proces AC od fáze přípravy po vyhodnocení, včetně používaných metod a chyb, kterým je vhodné se vyvarovat.

Cílem praktické části je posouzení efektivity Assessment Centra na pozici vedoucí obchodní skupiny ve společnosti Provident Financial s. r. o. Konkrétněji posouzení validity, etiky a ekonomické výhodnosti. Metodou analýzy interních dokumentů budou posouzeny jednotlivé oblasti AC. Konkrétně popis pracovní pozice, kompetenční model, modelové situace, záznamové archy, etická pravidla a zpětná vazba. Následně proběhne pozorování průběhu AC a rozhovor s HR Business Partnerem (dále jen „HRBP“), který pomůže upřesnit podstatné části výsledků analýzy a potvrdit nedostatky, které byly zjištěny.

Přínosem pro společnost jsou návrhy nových řešení jednotlivých oblastí AC, aby byl nábor touto metodou ještě efektivnější.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Proces výběru pracovníků je posloupnost kroků směřující k rozhodnutí a nabídnutí pozice vhodnému uchazeči. (Kocianová, 2010, s. 94) Je to také dílčí a náročná složka personálního řízení, která má mnoho společného s psychologií práce a organizace. (Kolman, 2004, s. 7) Z hlediska psychologie práce se jedná o proces, který dává dohromady osobnost uchazeče s nároky pracovního místa. (Štikar, 2003, s. 307)

Úkolem personalistů je tedy předpovědět, který z uchazečů bude požadavkům pracovní pozice nejlépe odpovídat. Není však důležité vybrat toho nejlepšího ze všech. Pro výběr se využívají 4 základní metody, které závisí na mnohých faktorech, např. druh obsazované pozice nebo finanční prostředky. Dělí se na analýzu dokumentace, osobní pohovor, testy pracovní způsobilosti a AC. (Kocianová, 2010, s. 98) Nejčastěji využívaný je osobní pohovor, na základě kterého je možné si ověřit pravdivost informací, jako např. schopnost komunikovat v anglickém jazyce. Na některé vyšší pozice, zejména obchodníků nebo manažerů, je však vhodné aplikovat komplex metod, díky kterým lze odhalit měkké dovednosti, tzv. soft skills. Nejvhodnější takovou metodou je AC, které je často kombinováno s psychodiagnostikou a již zmiňovaným osobním pohovorem.

Tomuto procesu předchází fáze tzv. předvýběru, kde je možno trychtýřovitým přístupem dospět k menšímu počtu uchazečů. Jedná se o tzv. selekci uchazečů, kteří se následně podrobí důkladnějšímu zkoumání. (Koubek, 2014, s. 97) V případě velkého množství uchazečů je vhodné vytvořit vícekolový systém výběrového řízení. První kolo zpravidla vedou personalisté a dalších kol se účastní nadřízený dané pozice či externí pracovník. Součástí prvního kola je posouzení a třídění životopisů a jiných dokumentů dle splnění kritérií. V dalším kole se zbylých 50-75 % uchazečů podrobí skupinovým metodám výběru, jako jsou psychodiagnostické nebo odborné testy. Do závěrečného kola by měli postoupit 2-3 uchazeči, se kterými se provádí individuální výběrový rozhovor. (Hroník 2007, s. 145)

Po procesu výběru následuje adaptace pracovníka, která by měla zajistit efektivní výkon v následujícím období. Spočívá ve vyrovnání se s novými podmínkami při nástupu do zaměstnání. Zahrnuje pracovní a sociální adaptaci. Sociální je zaměřena na kulturu společnosti a kolektiv zaměstnanců. Pracovní adaptace je proces, kdy soubor předpokladů pracovníka je postaven proti požadavkům pracovního místa. Adaptace je celkově zdrojem spokojenosti nového pracovníka. (Štikar, 2003, s. 89-90)

Nesprávný výběr a následná adaptace může zapříčinit odchod zaměstnance. Každý odchod v prvním roce je třeba analyzovat a sledovat procentuální hodnotu indexu fluktuace ve společnosti. Musí se zjistit, zda byl odchod iniciován pracovníkem či společností, zda je důvodem špatný výběr a nesoulad pracovníka s pracovním místem nebo adaptace a neztotožnění s kulturou. (Hroník, 2007, s. 338)

2 ASSESSMENT CENTRUM

Assessment Centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice nejvhodnějším kandidátem po dobu jednoho nebo více dnů. (Kyrianová, 2003, str. 8) Hroník (2012, s. 45) dodává, že je to časově ohraničená zkouška, která probíhá mimo chod firmy a nemá jednoznačně správný výsledek. Dle Šikýře (2016, s. 109) je AC založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při řešení úkolů. Montag (2002, s. 8-9) AC bere jako systemickou metodu, která se skládá z velkého počtu metod a spojuje je do jednoho systému, který by měl odpovídat systému firemnímu. Definuje ho také jako cestu, jak se o kandidátech dozvědět více informací a zjistit jejich charakteristiky. Kolman (2004, s. 70) označuje AC jako postup, při kterém se kombinuje více výběrových metod a uchazeči jsou posuzováni ve skupinách, aby bylo možné vidět interakce mezi nimi. Je důležité opírat se o více prediktorů, které by se měly doplňovat. Použité metody jsou vybrány tak, aby se člověk projevil v různých situacích a umožnil hodnotitelům posoudit charakteristiky, které jsou pro danou pozici důležité. Navíc umožňuje posoudit, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace.

Používají se individuální i skupinové úkoly, které by měly simulovat klíčové činnosti běžného pracovního dne. Předpokládá se, že výkon uchazeče během simulací předpovídá i jeho budoucí pracovní chování. K doplnění se využívají pohovory, testy a osobnostní dotazníky. (Armstrong, 2007, s. 362)

2.1 Rysy AC

Optimální velikost skupiny tvoří 6 uchazečů, neměla by jich přesáhnout 12. V případě účasti více uchazečů je interakce mezi nimi méně intenzivní a pozorování dění ve skupině je pro hodnotitele obtížnější. Běžná doba trvání 8–9 hodin, méně časté jsou pak 2 denní programy. (Hroník, 2007, s. 205-206) Opačného názoru je Montag (2002, s. 39), který tvrdí, že se připravují častěji dvoudenní AC.

Hlavním rysem je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáty z různých hledisek a podle různých kritérií. Tyto rysy naplňují dva z principů tzv. triangulace, jejímž dodržováním by se měla zvyšovat efektivita AC a minimalizovat chybovost. (Hroník, 2002, s. 47-48)

Prvním z nich je princip vícero očí, který zdůrazňuje heterogenitu hodnotící skupiny. Hodnotitelé by měli být z různých pracovních pozic a zaměření, různého pohlaví a věku. Tím se minimalizuje subjektivní pohled a hodnocení. (Pechová, Šišová, 2016, s. 64)

Dle Koubka (2014, s. 96) je správné držet se zásady alespoň tří různých úhlů pohledu. Vyzdvihuje nutnost využití rozmanitých druhů metod, aby se zajistil komplexní pohled na uchazeče. Jak již z popisu vyplývá, nazývá se principem různého úhlu pohledu.

V případě, že by se využila pouze jedna metoda, nejedná se o AC. Příkladem může být posuzování komunikace z hlediska skupinového, tak individuálního.

Posledním z principů je sledování změny v ohraničeném čase. Umožňuje pozorovat, jak se postupem času mění výkon uchazečů. Po půldenním AC se lidé většinou začnou chovat přirozeně. Někomu může trvat déle, než se začne plně projevovat ve skupině. Je možné také pozorovat únavu a její vliv na výkon. (Hroník, 2012, s. 46)

2.2 Historie a vývoj

Některé z principů AC se používaly již v bájích, legendách nebo rytířských soubojích. (Hroník, 2002, s. 2) Termín Assessment Centrum však jako první použil americký psycholog H. A. Murray. Celkový vývoj ve světě úzce souvisí s historií vzniku a užitím psychodiagnostiky a psychologie práce ve 20. století. Předmětem psychologie práce jsou vztahy mezi psychikou a pracovními činnostmi a jejich regulace. (Štikar, 2003, s. 14)

Počátky AC jako metody výběru a rozvoje jsou pak spjaty s armádou a státní správou, kde se vojáci připravovali na možné situace v rámci výcviků. Na základě zpětné vazby měli možnost se zlepšovat. (Hroník, 2002, s. 3) První formální pravidla byla stanovena na 3. Mezinárodním kongresu o metodě AC v roce 1975 v Kanadě a vyvíjela se až do roku 1989. V České republice se speciální zkoušky později využívaly v Baťových závodech pro výběr vedoucích prodejen. (Montag, 2002, s. 8)

V současné době je AC velkým trendem a tuto metodu využívá mnoho firem. Ty větší zaměstnávají i psychology, kteří jim pomáhají s realizací. Je třeba však zvážit, zda vůbec je vhodné na určité pozice tuto metodu využívat.

2.3 Využití AC

Jak již bylo zmiňováno výše, nejčastěji se tato metoda využívá při obsazování volné pracovní pozice. Výběr může být interní, externí nebo kombinovaný. Další možnost uplatnění je při restrukturalizaci nebo snižování počtu zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 118) V takovém případě se jedná o jeden z nástrojů outplacementu, prostřednictvím kterého jsou vybráni ti, kteří by měli firmu opustit. Taková AC vytvářejí manažeři, kteří odmítají přijmout odpovědnost za rozhodnutí o propuštění zaměstnance. Zaměstnanci by však měli být posuzováni podle skutečného výkonu, nikoliv dle výkonu v modelových situacích. (Gruber, 2016, s. 39)

Další personální oblastí, ve které se AC využívá, je hodnocení a rozvoj pracovníků. Rozvojové AC se nazývají Development Centrem (dále jen „DC“). Slouží k vytvoření osobních plánů rozvoje a hodnocení možných kariérových drah. Lze rozlišit 2 metody dle poskytnutí zpětné vazby. Může být poskytnuta po skončení DC formou písemného výstupu zaměřeného na diagnostiku výchozího stavu a strategie dalšího rozvoje. V takovém případě zpětná vazba na závěr probíhá tvář v tvář. Druhou metodou je DC se zpětnou vazbou bezprostředně po každé modelové situaci. Jsou orientovány na změnu

v co nejkratším čase, proto ihned po zpětné vazbě se podobná modelová situace opakuje a sleduje se dosažený pokrok. (Hroník, 2002, s. 48)

Aktivity v DC jsou zaměřeny zejména na schopnosti potřebné v budoucnosti nikoliv v současnosti. Získané informace jsou podkladem pro samostatně řízené vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 496) Součástí zvyšování kvalifikace mohou být certifikace, které umožní dorovnání znalostí určitých skupin pracovníků. V rámci AC se porovnává výchozí a dosažená úroveň s tou žádoucí. (Hroník, 2002, s. 56)

Montag (2002, s. 10-11) shrnul 3 základní praktická využití: výběr z většího množství uchazečů, posouzení současného stavu osobnostních charakteristik pro návrh rozvojových plánů a vzdělávací program k tréninku manažerů.

2.4 Zásady výběrového řízení

Součástí desatera efektivních zásad výběrového řízení je metoda „3E“, která zahrnuje efektivitu, ekonomičnost a etiku. (Hroník, 2007, s. 104-108) Efektivita nemusí vždy znamenat pouze nízké náklady nebo zkracování výběru. Důležité je zajistit dlouhodobé úspěšné fungování vybraného uchazeče na dané pozici. (Koubek, 2014, s. 97) Stejného názoru je i Hroník (2007, s. 104-105), pro kterého efektivita znamená výběr nejvhodnějšího uchazeče, který ve společnosti setrvá a bude pro ni přínosem. Ekonomičnost lze vyjádřit jako vynaložení přiměřených financí za optimální čas. (Hroník, 2007, s. 107)

V rámci AC je důležité dodržovat určitá etická pravidla, která mají mnoho společného s etikou v psychologii práce jako celku. Základním etickým principem musí být zajištění duševní pohody uchazečů. Tu podpoří vytvoření příjemného prostředí, zajištění drobného občerstvení a zejména informovanost uchazečů. Ti zprvu musí vědět, že se budou účastnit AC. Měli by obdržet zvací dopis se základními informacemi o účelu a průběhu výběrového řízení. Účast mají možnost odmítnout, nikdy však nesmí být do ničeho nuceni. (Kocianová, 2010, s. 119)

Šikýř (2016, s. 110) zdůrazňuje sdělování přesných a pravdivých informací o pozici a podmínkách práce. Uchazeči by také neměli být vystaveni nadměrné zátěži a stresu, proto by úkoly měly být optimálně složité. Aby byla dodržena objektivita, všem uchazečům musí být poskytnuty stejné podmínky a šance, i v případě, že se jedná o interního zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 119) Jak je definováno v zákoníku práce, je třeba dodržovat rovné zacházení se zaměstnanci a nikdo nesmí být diskriminován.

Veškeré informace o výstupech a osobních datech jsou důvěrné, tudíž musí být respektováno soukromí uchazečů a řídí se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Nesmí se využívat k jiným účelům, než jsou určeny a měly by být archivovány. Přístup k nim mohou mít pouze hodnotitelé účastníci se AC, popř. linioví manažeři a HR oddělení. Hodnocený má také právo na výsledky.

Měly by se sdělovat osobně, nejlépe metodou individuálního rozhovoru, nikdy ne ve skupině. Tento proces nazýváme zpětnou vazbou a je poskytnuta každému, kdo si o ni požádá. (Gruber, 2016, s. 40)

Kyrianová (2003, s. 77) zdůrazňuje následující principy výběrového řízení:

- dobrá znalost metody a etiky
- zajištění etického přístupu ze strany hodnotitelů
- ohleduplný a lidský přístup k uchazečům, vhodné zacházení s výstupy
- sdělování zpětné vazby každému z účastníků a rady, v čem by se mohli zlepšit

2.5 Výhody a nevýhody AC

Každá metoda má vždy své výhody i nevýhody. Je třeba, aby společnost tato hlediska zhodnotila a rozhodla se, zda výhody převažují a metoda se opravdu vyplatí. Hlavní výhodou je možnost výběru z velkého množství kandidátů najednou. Výběr je tedy kratší a pozice se obsadí rychleji. Zahrnutím více metod, které se přizpůsobují zadáním, je možno vidět kandidáty v různých situacích, které jsou blízké těm reálným. To umožňuje manažerům předpovědět skutečný výkon v situacích, které budou součástí náplně práce. AC poskytuje také dobrou příležitost pro posouzení, zda uchazeč vyhovuje kultuře organizace. Uchazeči se mohou vcítit do organizace a pozice, a to jim pomůže se rozhodnout, zda pro firmu opravdu chtějí pracovat. (Armstrong, 2007, s. 362)

Posuzování více hodnotiteli také zvyšuje objektivitu a spolehlivost. Naopak v případě, že nejsou hodnotitelé dostatečně proškoleni, mohou ohrozit celé AC. Výsledky jsou i podkladem pro zpětnou vazbu, která umožňuje uchazečům zlepšit své výkony. Společnosti by je měly využít v návaznosti na další personální činnosti, zejména adaptaci a rozvoj. (Kyrianová, 2003, s. 14)

Hlavní nevýhodou je značná náročnost na přípravu a realizaci z hlediska finančního i časového. V případě, že firma metodu dobře nezná, je zde vysoké riziko selhání celého výběrového řízení. (Pechová, Šišová, 2016, s. 67)

2.6 Vlastnosti metod

Základním požadavkem pro AC je spolehlivá schopnost předpovědět budoucí úspěch na dané pozici. Aby bylo možno požadavek naplnit, hodnocení by mělo být standardizované, aby výsledky měly optimální spolehlivost a platnost. (Montag, 2002, s. 14)

1) Standardizace

Vyjadřuje jednoznačné zadání, pravidla a vyhodnocování. Využívá se v psychodiagnostice, kde na základě velkého množství respondentů vznikají normy, se kterými jsou následně uchazeči porovnáváni. Standardizaci naplňuje pravidlo zajistit všem uchazečům stejné podmínky.

V některých modelových situacích je však obtížné chovat se stejně ke všem uchazečům. V dialogu je důležité, aby figurant potlačil své postoje a držel se připraveného zadání. (Montag, 2002, s. 14)

2) Objektivita

Znamená využití správných metod, které umožní posoudit kompetence uchazečů. (Koubek, 2004, s. 96) Znamená také nemožnost ovlivňování výsledků z hlediska uchazečů a hodnotitelů. Objektivita se zajistí tím, že se vytvoří jednoznačné zadání a systém hodnocení, dobře se zaškolí hodnotitelé a všichni uchazeči budou mít zajištěny stejné podmínky. (Hroník, 2012, s. 34)

3) Reliabilita

Je možno ji přeložit jako spolehlivost metody. V takovém případě se opakovaným měřením musí získat stejné výsledky. (Kolman, 2004, s. 64-65) Je také definována jako míra shody dvou hodnocení, dvou podobných vzorků chování v modelových situacích, i jako míra shody dvou hodnotitelů. Prvky, které mohou reliabilitu ovlivňovat negativně, je možné eliminovat důkladnou přípravou hodnotitelů. Může se také zvýšit jasným definováním modelové situace a sledovaných znaků. Zjišťuje se např. metodou retest, která spočívá v opakování testu během krátkého časového úseku. (Montag, 2002, s. 14)

4) Validita

Validita metod je důležitá proto, aby se společnosti vyvarovaly následujícím chybám. První chybou je, že společnost vybere uchazeče, který se později projeví jako nevhodným, druhou je odmítnutí vhodného uchazeče, který by mohl být úspěšný. (Bělohávek, 2016, s. 40)

Výběr je dle Šikýře (2016, s. 105) a Kolmana (2004, s. 61) validní, v případě, že umožňuje předpovědět žádoucí budoucí výkon. Kyrianová (2003, s. 73) validitu definuje jako platnost a výstižnost. Rozlišují se různé typy, kdy se na test dívá z různých pohledů. Při AC se nejčastěji posuzuje predikční validita, která vyjadřuje pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a budoucím chováním účastníka.

Míru shody vyjadřuje koeficient na stupnici -1 až 1, který lze určit matematickým vztahem nazývaným korelací. Hodnota kladná vyjadřuje vysokou spolehlivost a predikci úspěšnosti člověka v povolání. Mezi takové metody patří strukturovaný pohovor nebo ukázky práce, naopak mezi nejméně validní se řadí grafologie a dosažené vzdělání. Dalším druhem je konstrukční validita řešící otázku, zda navržené situace zjišťují uvedené charakteristiky. Obsahová validita je míra shody obsahu testu a chování účastníka s účelem metody, resp. jak situace odpovídají výkonu běžné pracovní činnosti. (Montag, 2002, s. 15-27)

Ověřit si, zda opravdu měří dané kritérium, lze pilotní zkouškou. Maximalizace validity výběru lze dosáhnout jasnou představou o požadavcích na pracovní místo a užitím vhodné výběrové metody ke zjištění kritérií. Naopak se snižuje v případě, že nejsou hodnoceny prvky důležité pro výkon dané pozice. (Pechová, Šišová, 2016, s. 80)

Tabulka 1 Validita metod výběru zaměstnanců

Metoda	Validita
Grafologie	0
Léta vzdělání	0,1
Reference	0,13
Léta praxe	0,18
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,4
AC	0,41
Test schopností	0,54
Ukázky práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: (Štikar, 2003, s. 145); vlastní zpracování

3 FÁZE AC

V případě, že společnost uvažuje o vytvoření AC, je vhodné dodržovat určitý postup a pravidla. Celkový proces se může dělit na následující fáze, které pokrývají celý projekt. Je vhodné spolupracovat s poradenskou či konzultační firmou, která má dostatečné zkušenosti s metodikou. Montag (2002, s. 39) dělí AC do 6 fází – fáze rozhodování, přípravná, realizační, vyhodnocení zjištěných údajů, zpětná vazba účastníkům a převedení získaných údajů do praktické podoby.

3.1 Rozhodovací

V této fázi se řeší otázka, zda vůbec má smysl AC uskutečnit. Musí se zvážit, jakou pozici potřebuje společnost obsadit a jaké požadavky na uchazeče má. Na základě toho se určí, zda kompetence je možno zjistit prostřednictvím kombinací jednodušších metod, např. rozhovoru a testů, nebo zda by bylo vhodnější použít komplexní metodu. Je také nutné získat podporu vrcholového managementu. (Pechová, Šišová, 2016, s. 74)

Dle Kyrianové (2003, s. 14) je vhodné AC využít v těchto případech:

- je potřeba obsadit vysoké manažerské pozice, piloty a jiné specialisty,
- při obsazování pozic, o které má zájem velké množství uchazečů, nebo kde jsou zaměstnanci denně v kontaktu se zákazníky nebo klienty,
- v případě potřeby ušetřit čas, jelikož je zde možnost pozorovat více kandidátů najednou.

V prvé řadě je třeba si určit hodnotitelský tým, který se podílí na tvorbě a celkové realizaci AC. Hodnotitel, neboli asesor, je vyškolený pracovník, který posuzuje uchazeče. Optimálním počtem jsou 4 hodnotitelé, kteří hodnotí nezávisle a samostatně. Ideální je složení ze dvou externistů, nejlépe zkušených psychologů a dvou interních zaměstnanců. Počet hodnotitelů je závislý na počtu uchazečů. Doporučovaný poměr je jeden hodnotitel na tři účastníky. (Hroník, 2005, s. 236)

1) Externí hodnotitelé

V případě, že firma nemá zkušenosti s organizací AC, je přínosné si na pomoc zajistit externí firmu. Výhodou je, že má pečlivě vyškolený personál a s AC bohaté zkušenosti. Naopak nezná prostředí a kulturu organizace. Proto je důležité důkladně projednat zadání a popis pozice. Z externích hodnotitelů je často přizván psycholog, který vyhodnocuje psychologické testy a testy osobnosti. Externí hodnotitelé zajistí zejména reálné požadavky na uchazeče a vnášejí nezávislý pohled. (Kyrianová, 2003, s. 55)

2) Interní hodnotitelé

Mezi interními hodnotiteli by neměl chybět přímý manažer a personalista. Manažer je ten, kdo si vybírá nového zaměstnance, jelikož je zodpovědný za jeho výkon. Personalista naopak zná firemní kulturu a tým, proto nejlépe odhadne, jaký člověk by se do týmu hodil. Další hodnotitelé mohou být další nadřízení či vedení společnosti.

3.2 Přípravná

Tato fáze je jednou z nejdůležitějších v celém procesu. Může trvat několik týdnů až měsíců v případě, že se vytváří AC pro širší okruh profesí. Je založena na spolupráci více pracovníků, aby byla dodržena mnohostrannost. (Pechová, Šišová, 2016, s. 81)

Nejprve je třeba si přesně specifikovat profil a nároky na uchazeče. Metody získávání informací o požadovaných charakteristikách a pracovním místě se nazývají profesiografie. Vycházejí ze studia písemných materiálů, pozorování a výpovědi vykonavatele práce a kolegů. (Kolman, 2004, s. 57)

Tímto procesem vznikne popis pracovního místa, který je základním zdrojem informací. Měl by obsahovat: dosažené vzdělání, jazykové předpoklady, zkušenosti, délku praxe, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní předpoklady a fyzické požadavky pracovního místa. Tato specifika, která by měl splňovat úspěšný kandidát, mohou být nazývány kritérii výběru nebo kompetencemi ve smyslu způsobilosti. V praxi se využívá různý počet kritérií, nemělo by jich však být více než 10. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 36)

Některá z nich se dají ověřit dle zaslaného životopisu, jiná se musí přesně specifikovat projevem v chování, aby byly pozorovatelné a měřitelné. Je třeba jim přiřadit požadovanou úroveň na škále hodnot. Škála může být pětibodová, ale při ní často dochází k chybě v hodnocení aritmetickým průměrem. Praktičtější je tedy škála sedmibodová. Tento způsob specifikace kritéria v měřitelných jednotkách se nazývá operacionalizace. (Montag, 2002, s. 41) V případě, že je důležité, aby byl člověk asertivní, každý z hodnotitelů musí přesně vědět, co tento pojem znamená a jak by se měl takový člověk chovat.

Společnosti si často navíc vytvářejí tzv. kompetenční modely vyjadřující soubor kompetencí požadovaných po všech zaměstnancích nebo alespoň těch na klíčových pozicích. Efektivní kompetenční model vychází z očekávaného pozorovatelného chování, nikoli rysů. Obsahuje maximálně 12 kompetencí a vytváří most mezi hodnotami firmy a popisem pracovní pozice. (Hroník, 2007, s. 31-32)

Kompetence jednotlivých pracovníků musí být v souladu s kompetencemi organizace. Mohou být členěny dle různých hledisek. Koubek (2014, s. 43-45) je dělí se na behaviorální (měkké) a funkční (tvrdé). Bělohlávek (2016, s. 17) rozlišuje 3 skupiny kompetencí. Základní, jež platí pro všechny zaměstnance, jsou odvozeny ze strategie a hodnot firmy (např. týmová práce, orientace na zákazníka). Průřezové, které zahrnují určité znalosti týkající se všech zaměstnanců (znalost IT, jazyk).

Poslední skupinou jsou kompetence specifické, které se týkají dovedností a znalostí určitého útvaru a konkrétního pracovního místa.

Závěrem této fáze je vytvoření popisu tzv. KOHO CO, který zahrnuje požadované kompetence s měřitelným a pozorovatelným chováním. Kritéria by měla být seřazená dle jednotlivých priorit. (Hroník, 2002, s. 59)

3.2.1 Výběr metod

Dalším krokem je výběr vhodných metod pro zjištění kompetencí definovaných v předchozí fázi. Je třeba, aby byly validní a umožnily predikovat budoucí výkon. Každá z charakteristik by měla být zjišťována více technikami. (Montag, 2002, s. 41) Důležité je propojit všechny druhy metod pomocí několika kritérií. Obvykle je potřebné kombinovat 3 a více úkolů. Do programu se zařazují aktivity zaměřené na reálně možné situace. Ty můžeme nazvat modelovými situacemi, jež jsou nadřazeným pojmem pro případové studie, hraní rolí apod. Modelová situace se liší od těch reálných časovým omezením a zjednodušením vztahů mezi prvky systému. Uvnitř se ale drží reálného modelu situace, která reprezentuje činnost v běžné pracovní funkci. (Hroník, 2012, s. 45)

Dle zaměření se metody člení na 4 skupiny. Výkonové, při kterých se klade důraz na výkon. Interpersonální, kde se hodnotí spolupráce ve skupině. Kognitivní, sledující způsob řešení nikoliv výsledek. Zátěžové zkoumají, jak uchazeči zvládají stres. (Hroník, 2012, s. 49)

Metody mohou být dále děleny na standardizované a nestandardizované. Mezi standardizované patří psychodiagnostické testy, testy inteligence, dotazníky a projektivní testy. Výsledky uchazečů se porovnávají s již existujícími normami a vyhodnocovat je mohou pouze psychologové. Nestandardizované metody umožňují posoudit chování uchazečů v jednotlivých situacích. Příkladem mohou být prezentace, dialogy, případové studie nebo týmové hry. Posuzovat je mohou proškolení hodnotitelé. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 53-60)

Kyrianová (2003, s. 36-40) rozlišuje 3 druhy úkolů:

- 1) **Individuální úkoly**, které kandidát zpracovává samostatně. Mezi typické patří ukázky práce, případové studie, prezentace, hraní rolí nebo rozhovor.
- 2) **Dialogové úkoly**, ve kterých často probíhá simulace reálného obchodního rozhovoru. Rozhovory mohou probíhat mezi dvěma kandidáty nebo kandidátem a moderátorem. Pro zajištění objektivit by mělo být připravené zadání, kterého by se moderátor měl držet.
- 3) **Týmové úkoly** vytvářejí imaginární svět, v němž se účastníci pohybují a hrají určité role. Zde se posuzuje spolupráce v týmu, sebeprosazení, způsoby vyjednávání a řešení problému, týmové role nebo reakce lidí.

Mezi typický týmový úkol patří hra „Přistání na Měsíci“, která spočívá v individuálním sestavení pořadí věcí dle důležitosti pro přežití a následně je úkolem se v týmu domluvit na pořadí.

AC je nejčastěji zastoupeno kombinací třech různých situací: hraní rolí, prezentace a rozhovor. (Hroník, 2002, s. 51)

Hraní rolí

Může být definováno jako úkol vžít se do určité role a projevit se v simulaci běžné situace. Tyto modelové situace jsou orientovány na pozorování a hodnocení měkkých dovedností. Mohou být zaměřeny například na prodej produktu, což umožní hodnotit obchodní dovednosti. Často bývají formou pohovoru s problémovým pracovníkem umožňující posoudit, jak je uchazeč schopen řešit problémy nebo podat kritiku. Tyto situace mohou být zařazeny jak do dialogových, tak skupinových úkolů. Ve formě skupinové mohou představovat vžití se do rolí vrcholového týmu a formulování společného cíle. (Hroník, 2002, s. 54)

Případové studie

Slouží k posouzení tvrdých i měkkých dovedností. Důležité je věcné řešení a výsledek, nikoliv proces. Úkolem mohou být studie na práci s daty, čísly nebo grafy. (Hroník, 2002, s. 55) Naopak Pechová a Šišová (2016, s. 50) tvrdí, že se zaměřuje i na hodnocení postupu, aby bylo možné kandidáty porovnávat. Případové studie definují jako popis problému a jeho vývoje.

Individuální rozhovor

Obvykle je zařazen na závěr AC. Měl by probíhat standardizovaně nebo polostandardizovaně. Personalista by měl mít předem připravené otázky i jejich pořadí, aby bylo možné objektivně porovnávat jednotlivé uchazeče. Optimální doba rozhovoru je 30 minut. Může být zaměřen na životopisné údaje, psychodiagnostiku či na podání informací o dalším postupu. Poskytuje také příležitost pro sledování verbálních i neverbálních projevů uchazečů. (Kyrianová, 2003, s. 34)

Psychodiagnostické testy

Hroník (2002, s. 50) navíc rozlišuje psychodiagnostické testy a sociogram. Sociogram slouží ke vzájemnému hodnocení členů týmu a může nahrazovat 360-ti stupňovou zpětnou vazbu. Využívá se především v rozvojových programech a pro zjištění efektivity a spolupráce v týmu.

Psychodiagnostické testy jsou podmnožinou psychodiagnostických metod, kam patří také pozorování a rozhovor. Následně se dále dělí na výkonové testy a osobnostní testy. Výkonové testy jsou nejstaršími diagnostickými metodami. Zahrnují testy inteligence a testy speciálních schopností. (Kyrianová, 2003, s. 27)

Osobnostní testy mohou být vytvořeny jako dotazníky nebo projektové testy. Projektové testy, jako je např. Luscherův test, se zaměřují na celou osobnost jednotlivce. Vyskytuje se zde malá možnost zkreslení, protože uchazeči nevědí, jaký má být správný výsledek. V praxi HR se však využívají minimálně. Naopak dotazníky mohou být uchazeči zkresleny. Jsou založeny na subjektivních postojích, názorech, zájmech na různé situace. (Koubek, 2014, s. 73)

Pokud jsou určená kritéria operacionalizovaná do konkrétních technik, zbývá sestavit harmonogram. Postupuje se tak, aby metody v průběhu AC poskytovaly obrázek o osobnosti uchazečů. Úkoly musí navazovat tak, aby uchazeče nenudily a oni měli stále co dělat. Začátek by se měl zaměřovat od obecnějších charakteristik k těm konkrétnějším. Důležitá je provázanost jednotlivých úkolů. To znamená obsahové propojení úkolů – případová studie může být základem pro prezentaci a skupinovou diskuzi. Úkoly může propojovat i jednotné téma, například různé problémy jedné fiktivní firmy. To umožňuje lépe se vžít se do situace a příběhu. (Gruber, 2016, s. 88)

S harmonogramem musí být seznámeni nejen hodnotitelé, ale i uchazeči. Je vhodné ho zpracovat do přehledné tabulky s názvy úkolů i s časovou náročností včetně přestávek.

3.2.2 Zpracování záznamových archů a zaškolení hodnotitelů

Klíčová dovednost hodnotitele pro zachycení informací k posouzení druhého člověka je pozorování. Zkušený hodnotitel se zaměřuje na projevy chování posuzovaného a umí je oddělit od toho, co si o nich myslí. (Gruber, 2016, s. 101) V průběhu AC se uplatňuje strukturované pozorování, tzn. podle předem stanovených kritérií. Pozorování je založeno na popisu ne na interpretaci. Je třeba, aby hodnotitelé pozorovali jak jednotlivce, tak i celou skupinu. Všichni musí být pozorováni za stejných podmínek, aby byla zajištěna objektivita. (Pechová, Šišová, 2016, s. 54)

Podkladem pro objektivní pozorování a následné vytvoření výstupů jsou záznamové archy pro hodnotitele. Mohou být různého typu. Nestrukturované, kde si každý zapisuje svoje vlastní poznámky na čistý list papíru. Tento typ je vhodný spíše pro zkušenější hodnotitele. Při strukturovaném každý přesně ví, co má pozorovat. Je také snadnější sjednotit veškeré poznámky hodnotitelů a vytvořit hodnotitelský výstup pomocí číselných nebo slovních škál. (Kyrianová, 2006, s. 74-75)

Důležitou roli v této fázi hraje proškolení hodnotitelů. Při absenci zaškolení klesá validita AC. Školení by mělo zahrnovat seznámení s atribučními chybami, etickými aspekty AC, způsoby záznamu hodnocení a možnostmi využití psychodiagnostiky. (Kyrianová, 2003, s. 60) Možným druhem školení je zážitek na sobě, který spočívá v osobním vyzkoušení AC v roli účastníka. V rámci přípravy na konkrétní AC by měli být seznámeni s jednotlivými modelovými situacemi, účelem, kritérii a celkovou provázaností. (Hroník, 2002, s. 273-274) Je třeba během jednoho dne seznámit hodnotitele i s teoretickou částí, praktickým nácvikem modelových situací a prací se záznamovými archy, nejčastějšími chybami. (Montag, 2002, s. 43)

3.3 Organizační

Součástí plánování je rozhodnutí o počtu účastníků, termínu konání a místě realizace AC. (Kocianová, 2010, s. 120) Nedílnou součástí je i zajištění prostorů. V případě, že jsou v programu zařazeny skupinové i individuální úkoly, musí být k dispozici odpovídající počet místností s potřebným technickým vybavením. Jelikož je AC časově náročně, mělo by být zajištěno i občerstvení pro uchazeče. Před realizací je nutné informovat a pozvat uchazeče. Vhodné je si před ostrým provozem vyzkoušet na menší skupině pilotní provoz, zda úkoly v AC zjišťují opravdu to, co potřebujeme. (Kyrianová, 2003, s. 48-49)

3.4 Realizační

Nejkratší část z celého AC tvoří samotná realizace. Za průběh zodpovídá personalista. Mělo by být vše připravené a navazovat dle harmonogramu. Při změně nebo komplikacích by měl být schopen situaci pohotově vyřešit. Úvodem by mělo být přivítání uchazečů, představení hodnotitelů, pozice a seznámení s harmonogramem. Následují již jednotlivé úkoly. Závěrem by mělo být zakončení, seznámení s dalším postupem, poděkování a rozloučení.

3.5 Vyhodnocení a zpětná vazba

Vrcholem a závěrem hodnocení je porada hodnotitelů patřící mezi nejdůležitější část AC. Měla by být vždy po ukončení AC, ale je možné ji realizovat i po jednotlivých aktivitách. Je to řízení diskuze, které by se měl účastnit každý, kdo během AC hodnotil. Minimálně by měli být přítomni dva hodnotitelé. Průměrný čas na hodnocení jednoho uchazeče je 10 minut. (Gruber, 2016, s. 119-121) Porada je diskuze o jednotlivých uchazečích a postřehy jednotlivých hodnotitelů, kteří se snaží o konsensus. Další možností je zprůměrování hodnot jednotlivých hodnotitelů. (Montag, 2002, s. 45). Vylučovací metodou by na závěr měla vzniknout skupina zamítnutých a vhodných kandidátů. Konečné rozhodnutí je úkolem nadřízeného obsazované pozice. (Kyrianová, Gruber, 2006, s. 87)

Na základě všech záznamů je vyhotovena písemná zpráva, bez které by bylo AC neúplné. Výstupní zprávy jsou podkladem pro zpětnou vazbu a mohou mít různou podobu, např. volný výstup formou slohové práce či strukturovaný záznam. Zpráva by měla obsahovat slovní hodnocení a dosažené škálové hodnoty. Může být doplněna tabulkami, grafy nebo doporučením pro zlepšení. (Montag, 2002, s. 47)

S písemnou zprávou formou zpětné vazby mají účastníci právo být seznámeni. Musí být přesně specifikováno chování, nestačí hodnotit pouze slovy „dobře“ či „špatně“. Měl by se také dát prostor pro dotazy uchazečů. (Pechová, Šišová, 2016, s. 101) Kyrianová (2003, s. 69-71) zpětnou vazbu vidí jako podání informací o současném stavu, které mohou následně sloužit ke zlepšení. Vhodnou variantou zpětné vazby je rozhovor o výsledku a seznámení se závěrečnou zprávou. U výběrových AC se však forma rozhovoru objevuje jen výjimečně. Další variantou je zaslání celého textu elektronicky. (Bělohlávek, 2016, s. 151-152)

4 TYPOLOGIE CHYB

Hroník (2002, s. 330) rozlišuje chyby dle momentu vzniku. Může k nim docházet od procesu přípravy až po navázání na další personální činnosti.

Chyby při projektování AC

Základní chybou jsou nevhodně formulovaná kritéria. Je třeba specifikovat opravdu kompetence, které jsou pro danou pozici důležité. Při špatném definování hodnotitelé přesně nevědí, co mají pozorovat a jaký by vhodný uchazeč měl být. V případě, že ze strany vedení personalisté neobdrží podrobné informace o představě nového pracovníka, není možné vytvořit správně AC. Špatně nastavená kritéria způsobují, že výsledky neodpovídají pozdějšímu pracovnímu výkonu. V případě, že se stanoví více než 7 kritérií, není možné objektivně posuzovat celou situaci a dění ve skupině. Optimální jsou 4-5 zvolených kritérií. (Kyriánová, 2003, s. 21)

Ve složení jednotlivých metod by neměla jedna skupina dominovat. Dominance znamená, že jedné z metod se věnuje více jak 50 % času. Naopak může nastat situace, kdy jedna metoda chybí. Nejčastěji scházejí psychodiagnostické testy, jelikož většina organizací nemá vlastního psychologa. Museli by si ho najmout, a to by znamenalo vyšší náklady. (Hroník 2002, s. 332)

Časté chyby se vyskytují při výběru modelových situací. Hodnotitelé rádi používají univerzální modelové situace, se kterými mají již zkušenosti. Také rádi přejímají modelové situace z knih. Je však třeba je přizpůsobit zadání a zvoleným kritériím a nesmí se překrývat. Nedostatečná příprava hodnotitelů může celkově negativně ovlivnit přípravu AC. (Montag, 2002, s. 51)

Chyby při zpracování písemných výstupů

Chybou je upřednostňování kvantitativních údajů nad kvalitativními. Neměly by popisovat pouze obecné informace. Často jsou vytvářeny grafy a čísla, která nejsou vypovídající a jsou bez interpretace. Výstup by měl být strukturovaný, fakta musí být v souvislosti a nesmí si odporovat. (Hroník, 2002) Výsledky by neměly být využívány k jinému účelu, než k tomu, o kterém byli účastníci informováni. Zneužití výsledků, např. při restrukturalizaci ve firmě, je neetické. (Montag, 2002, s. 51)

Chyby při zpětné vazbě

Hodnotitel, který podává zpětnou vazbu, musí být připraven. V případě, že postaví uchazeče před hotovou věc, pouze přečte jeho klady a slabá místa a nedá prostor k diskusi, nejedná se o správné poskytnutí zpětné vazby. Je třeba se účastníků ptát, co je konkrétně zajímavá a podat jim informace, které jim budou užitečné v příštím výběrovém řízení. Účastník má právo se svými výsledky nesouhlasit, proto hodnotitel musí být připraven reagovat. (Pechová, Šišová, 2016, s. 112)

Chyby při zužitkování v navazujících personálních činnostech

Výstupy z AC jsou užitečné i při dalších personálních procesech. Měly by navazovat na adaptační proces a následný rozvoj.

4.1 Subjektivní hodnotitelské chyby

Hroník (2002, s. 345-346) tvrdí, že hlavní úkol hodnotitelů je pozorovat a být nezávislý. Není možné vyvarovat se všem chybám, ale je však třeba, aby si hodnotitelé svoje chyby, které jsou dále definovány, uvědomili.

1) Chyby závěrů

- Nadměrná generalizace (zhodnocení člověka na základě úvodního stisku ruky).
- Černobílé vidění (vidění člověka jen pozitivně/negativně a držení se tohoto hodnocení po celou dobu až do konce).

2) Chyby stereotypní

- Sami v soukromí lidé hodnotí přísněji než veřejně.
- Mírnější hodnocení s pozitivním vztahem k hodnocenému.
- Muži jsou kritičtější k nedostatkům než ženy.
- Mladší a méně zkušení jsou přísnější než zkušenější a starší.
- Tendence k nadhodnocení příslušníků vlastní skupiny a podhodnocování cizí skupiny.

3) Chyby při vnímání

Vnímání druhých lidí je velmi náchylné k dalšímu zkreslení, které vzniká na základě různých předsudků. Termín haló efekt vnesl do psychologie pan Thorndike a znamená, že na základě jednoho výrazného rysu přisoudíme člověku další charakteristické rysy. Vzniká, jestliže uchazeč na hodnotitele něčím výrazně zapůsobí. (Gruber, 2016, s. 105)

- **Efekt nadměrného kontrastu** je porovnání uchazečů na základě jednoho výrazného člověka, který může nastavit vysokou laťku.
- **Efekt středové tendence** je metodickou chybou a znamená, že hodnotitelé pro hodnocení využívají střední hodnoty na stupnici.
- **Efekt projekce** se projevuje v porovnávání uchazečů se sebou a přisuzování mu vlastních vlastností.
- **Efekt shovívavosti** znamená tendenci být shovívavý k lidem, kteří jsou známi.
- **Generalizace a předsudky** jsou prvkem stereotypie. Projevuje se zobecněním z vlastních zkušeností a vytvoření představ, které nemusejí být pravdivé. Mohou se vázat k určitým skupinám, povoláním nebo charakteristickým vlastnostem. (Koubek, 2014, s. 113)
- **Atribuční chyba** znamená, že pozitivní chování hodnotitelé připisují vnějším okolnostem, ale negativní chování samotné osobnosti. (Pechová, Šišová, 2016, s. 110)

5 SOUČASNÉ TRENDY

Řada společností používá AC, jelikož je to módní. Stejného efektu lze však dosáhnout jednoduššími a levnějšími metodami. (Montag, 2002, s. 39) I přes chybějící zkušenosti si firmy informace o AC načtou a vytvoří dle knih. Je však důležitá příprava AC vyškoleným a zkušeným pracovníkem, aby bylo AC kvalitní a opravdu byl vybrán vhodný uchazeč, kterého společnost potřebuje.

Mnoho agentur nabízí externí zajištění AC nebo psychodiagnostiky. Také se jejich činnost zaměřuje na poradenské služby, které mohou být díky svým bohatým zkušenostem užitečné. Vyplatí se využít těchto služeb v případě, že se jedná o nestandardní výběrové řízení nebo výjimečnou pozici.

V dnešní době je cílem mnoha firem provést výběr vhodného zaměstnance co nejrychleji a nejlevněji. Proto se v poslední době stále více prosazuje AC v elektronické podobě tzv. virtuální. Lze ho sestavit na základě požadavků společnosti. Nevýhodou je však nemožnost kontroly a aktivního pozorování. Naopak odpadají subjektivní hodnotitelské chyby. Mezi aktivity jsou zařazeny skupinové modelové situace, dialog simulátor, nebo online diagnostika. (Koubek, 2014, s. 107-108)

Dalším požadavkem je, aby AC měřilo způsobilosti pro práci v elektronickém prostředí. Lze proto řešit modelové situace nebo případové studie off- line. (Hroník, 2007, s. 217) Koubek (2016, s. 41-42) uvádí trendy příštích deseti let. Demografický vývoj, ekonomické změny, prohlubující se znalosti metod mezi uchazeči i náboráři.

Vyjmenované faktory ovlivní nábor takto:

- bude se využívat e-recruiting a virtuální AC (šetří peníze i čas),
- nastane válka o talenty (zejména v oblasti IT),
- bude důležité zajistit povědomí o firmě,
- efektivní metodou se stane přímé doporučení zaměstnanců.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL A METODY VÝZKUMU

Cílem této práce je posoudit celkovou efektivitu Assessment Centra na pozici vedoucí obchodní skupiny ve společnosti Provident Financial s. r. o.

Zvoleny jsou tyto výzkumné otázky:

- **Odpovídají zvolené kompetence popisu pracovní pozice?**
- **Jsou zvolené metody pro zjištění daných kompetencí validní?**
- **Je výběr metodou AC ekonomicky výhodný?**
- **Jsou respektovány etické zásady pro AC?**

Pro zjištění současného stavu nábory ve společnosti Provident Financial s. r. o. bude nejprve provedena analýza těchto interních dokumentů: směrnice Získávání a výběru zaměstnanců, popis pozice vedoucí obchodní skupiny, kompetenční modely, zadání pro uchazeče a hodnotící archy. Na základě popisu pracovní pozice bude posouzena validita důležitých kompetencí, neboli kritérií výběru. Zadání pro uchazeče a hodnotící listy pomohou ověřit validitu zvolených metod použitých k ověření kompetencí. Pro upřesnění bude následovat rozhovor s HR Business Partnerem (dále jen „HRBP“), který zdůrazní důležité body týkající se pozice vedoucí obchodní skupiny, průběhu výběrového řízení a zajištění AC. Pro reálné zhodnocení bude celé AC, od přípravy až po konečné rozhodnutí, osobně pozorováno. Na závěr bude provedeno dotazníkové šetření pro zjištění dodržování etických pravidel a zpětné vazby od uchazečů.

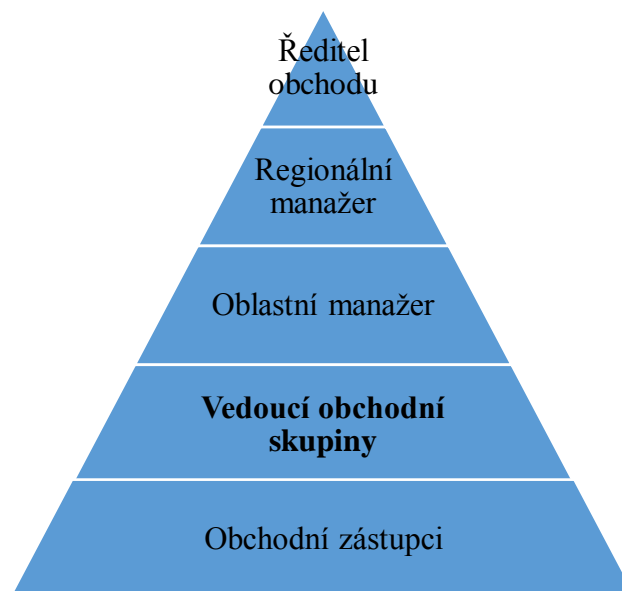
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Provident Financial s. r. o. je britská finanční společnost mezinárodní skupiny International Personal Finance, která poskytuje hotovostní i bezhotovostní spotřebitelské půjčky. Vznikla v roce 1880 v Anglii a nyní působí ve 13 zemích. V České republice je od roku 1997 a nyní má 150 000 zákazníků.

Celkový počet zaměstnanců je 650 a navíc pro společnost pracuje 1600 obchodních zástupců. Jako první velká společnost v České republice dvakrát úspěšně absolvovala Audit rovných příležitostí od Gender Studies. Výsledkem z auditu je zjištění, že Provident vyplácí na stejných pozicích stejné mzdy pro ženy i muže. Nedochozí tedy k platové diskriminaci.

Jako společensky odpovědná firma podporuje zejména sociální projekty a sponzoruje dobročinné akce. Dále si společnost zakládá na svých hodnotách, kterými jsou otevřenost, odpovědnost a respekt. Podnikání firmy se řídí etickým kodexem, který upravuje vztahy se zákazníky, vládními i nevládními organizacemi nebo s obchodními partnery. Díky jasným a férovým smluvním podmínkám se Provident umístil na 1. místě v Indexu etického uvěrování od neziskové organizace Člověk v tísni. (Provident Financial, 2013)

Pozice vedoucí obchodní skupiny, kterou se bude práce zabývat, je součástí Obchodního oddělení. Zařazení do organizační struktury je zobrazeno v obrázku 1.

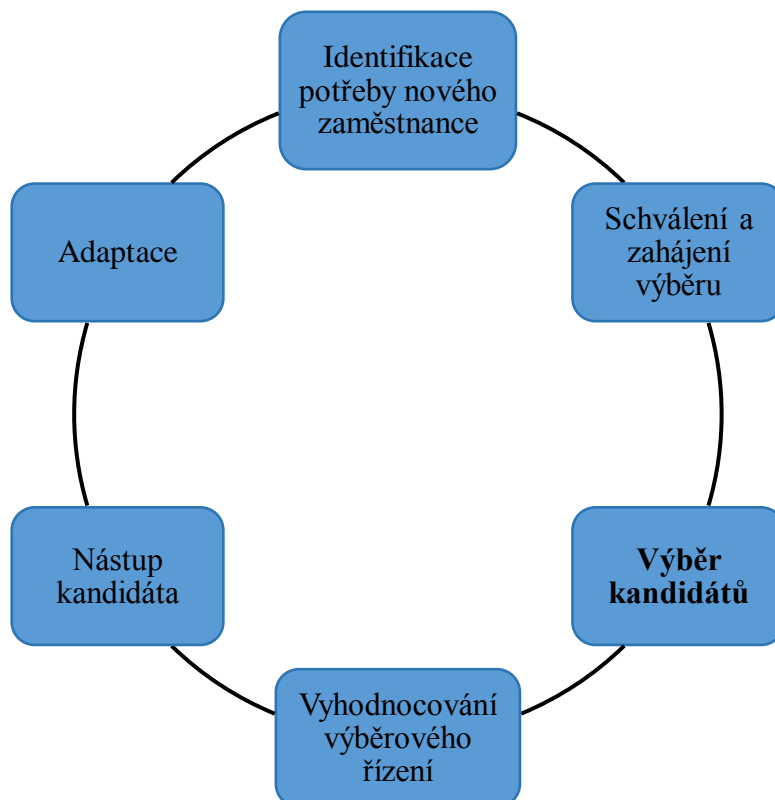


Obrázek 1 Organizační struktura Obchodního oddělení

8 NÁBOROVÝ PROCES

Veškerý náborový proces je upraven interní směrnicí Získávání a výběr zaměstnanců a zajišťuje ho HRBP. Ten může být zahájen až po odsouhlasení žádosti o schválení náboru. Po upřesnění požadavků je inzerát volné pracovní pozice současně zveřejněn interně i externě. Veletrhy, spolupráce s úřady práce a další metody získávání musí být schváleny HR Seniořem.

Celý proces se skládá z 6 kroků:



Obrázek 2 Náborový proces

Prvním krokem je předvýběr uchazečů na základě obdržených životopisů. Ty se rozdělují na skupinu splňující požadavky pracovní pozice a na nevyhovující. Následuje první kolo výběrového řízení metodou pohovoru. Účastní se ho HRBP a manažer obsazované pozice. Dalších kol pohovorů se účastní i vyšší nadřízený. Po ukončení jsou uchazeči vyhodnoceni dle předem stanovených kritérií. Manažer dělá konečné rozhodnutí a vybere si uchazeče nejvhodnějšího na pozici. Ten je telefonicky kontaktován a je mu nabídnuta pozice včetně finančního ohodnocení. Následně obdrží uvítací dopis s informacemi o nástupu. Náborový proces je zakončen propracovaným adaptačním programem, aby nový zaměstnanec co nejdříve začal podávat výkony.

V průběhu náboru je třeba vždy dodržovat obecně platné interní směrnice a pravidla. Všichni uchazeči musí projít stejným výběrovým procesem a za stejných podmínek. Nikdo nesmí být diskriminován. V případě, že se na pozici hlásí osoba v příbuzenském stavu se stávajícím zaměstnancem, je povinnost to ohlásit HR oddělení. Tento zaměstnanec se nesmí účastnit ani hodnotit při výběrovém řízení. Na vybrané pozice mají uchazeči povinnost projít psychodiagnostickými testy, které jsou zajištěny externí firmou MotivP. Ty jsou uchazeči zaslány elektronicky a HRBP následně obdrží vyhodnocení, které se zaměřuje na týmový potenciál, potenciál k vedení a analytické schopnosti.

Interní směrnice náboru definuje speciální pravidla pro vybrané pozice. Mezi takové patří například vedoucí obchodní skupiny nebo oblastní manažer. První kolo výběrového řízení probíhá metodou AC, které bude analyzováno v kapitole 9. Vybraní uchazeči postupující do druhého kola se účastní výběrového pohovoru. Třetí kolo zahrnuje testování na pracovišti, neboli zkušební den s oblastním manažerem. Uchazeč ho stínuje po celý pracovní den, aby si mohl práci reálně představit a ujistit se, že je práce pro něj vhodná a opravdu ji chce vykonávat. Naopak manažer má možnost sledovat, jak by se uchazeč choval v určitých situacích, jestli se zajímá o podrobnosti atd. (Kádnerová, 2016)

9 ANALÝZA DAT

Tato kapitola se bude zabývat analýzou interních dokumentů, která umožní posouzení jednotlivých částí procesu AC se zaměřením na validitu, etiku a ekonomickou výhodnost.

9.1 Popis pracovní pozice a zvolené kompetence

Společnost má detailně popsanou pracovní pozici, na základě které, byly definovány důležité kompetence. Náplní práce vedoucího obchodní skupiny je motivovat, koučovat k výkonu, podporovat a rozvíjet obchodní zástupce, kteří jsou seskupeni do týmů. Prostřednictvím svého týmu zajišťovat kvalitní růst, který maximalizuje dlouhodobý potenciál a udržitelný výkon, zajišťovat stálý růst počtu zákazníků a vysokou zákaznickou spokojenost.

Základními požadavky jsou:

- střední vzdělání s maturitou,
- zkušenosti s vedením týmu,
- prodejní zkušenosti,
- zkušenosti s úvěry,
- řídičský průkaz.

Vybrané úkoly a z nich vyplývající kompetence:

- plní stanovené cíle kvality prodeje (**zaměření na výsledky, práce s daty**),
- funguje jako obchodní partner pro svůj tým obchodních zástupců (dále jen „OZ“) a motivuje je k výkonu v jejich byznysu (**motivace**),
- zajišťuje produktové školení, přijímání a výběr OZ,
- efektivně spolupracuje s oddělením Loss Prevention s cílem minimalizovat možnosti podvodů při uzavírání půjček (**kontrola a řešení problémů**),
- efektivně komunikuje a kaskádově šíří klíčová sdělení ve svém týmu, včetně cílů a motivace každého OZ (**komunikace**).

Jedná se o manažerskou pozici, kde mezi hlavní úkol patří vedení a motivace týmu s cílem dosáhnout cílů. Součástí je každodenní komunikace a vyjednávání s podřízenými, ale i zákazníky. Proto je vhodné využít pro výběr metodu AC, která lépe umožní posoudit požadované kompetence. Zde se jedná zejména o ty „měkké“.

Nejdůležitější kompetence, které si společnost zvolila, jsou zobrazeny v tabulce 2. Měly by však být pozorovatelně a měřitelně popsány, tzn. že jsou definovány konkrétní projevy jednotlivých kompetencí, na základě, kterých by hodnotitelé měli možnost posuzovat míru projevu.

Tabulka 2 Popis kompetencí

Kompetence	Pozorovatelné chování	Modelové situace umožňující pozorovat kompetenci
Komunikace	Naslouchá	kanasta, dialog, skupinová diskuze
	umí se zeptat	kanasta, dialog, skupinová diskuze
	motivuje lidi	dialog, skupinová diskuze
	předává informace ostatním	kanasta, dialog, skupinová diskuze
	vymýšlí inovace	dialog, skupinová diskuze
Soutěživost	je motivovaný	představení, osobní pohovor
	chce zvítězit a být nejlepší	skupinová diskuze
	projevuje emoce	dialog, skupinová diskuze
Psychická odolnost	dokáže zvládat krátkodobou i dlouhodobou zátěž	dialog, skupinová diskuze, případová studie
	umí pracovat s energií	průběh celého AC
	snaží se dotáhnout věci do konce	dialog, případová studie, skupinová diskuze
Práce s daty	rychle se orientuje v:	případová studie, skupinová diskuze
	– datech	
	– číslech	
	– grafech	
Čte hru	udělá rozhodnutí podle priorit	dialog, skupinová diskuze
	drží se zadání	kanasta, dialog, skupinová diskuze
	vyřeší problém	dialog, skupinová diskuze
	jedná samostatně	dialog
	hledá originální řešení	dialog, skupinová diskuze
Podpora obchodního myšlení	předává obchodní dovednosti	dialog
	buduje myšlení na obchod	dialog
	prodejní příležitosti	dialog
Flexibilita	přizpůsobí práci životní styl	osobní pohovor + třetí kolo
	přizpůsobí se podmínkám	účast na AC + třetí kolo
	pružně reaguje	dialog

Některé kompetence, které jsou v tabulce zaznamenány modře, je však obtížné pozorovat v chování. Mezi ně patří např. flexibilita nebo podpora obchodního myšlení. Uchazeč může tvrdit, že přizpůsobí práci životní styl, ale později v reálném životě tomu tak nemusí být. Obchodní myšlení je také obtížně pozorovatelné v modelových situacích bez konkrétní interpretace projevu.

Jiné kompetence je zase možné posoudit pouze v dalších kolech výběrového řízení. Ze souboru kompetencí pro AC je vhodné některé z nich vyřadit a ověřit si je ve výběrovém pohovoru. Mezi ně patří: je motivovaný, přizpůsobí práci životní styl a přizpůsobí se podmínkám.

Společnost má specifikovány i důležité kompetence pro všechny zaměstnance. Tento soubor kompetencí může být nazván kompetenčním modelem. Při výběru v rámci AC však na něj není brán ohled. Patří sem zejména kreativní myšlení, inspirace a motivovanost, odvaha, obchodní duch a zaměření na výsledky, růst a na zákazníky. Tyto kompetence by se měly zařadit do programu AC s návrhem metod k jejich posouzení.

Výsledek analýzy:

- + **Správně vytvořený popis pracovní pozice.**
- **Obtížně pozorovatelné kompetence: flexibilita a podpora obchodního myšlení.**

9.2 Zvolené metody

Pro posouzení kompetencí jsou vytvořeny modelové situace, které by měly být zvoleny tak, aby se co nejvíce podobaly situacím reálným. Jen tak je možné posoudit, zda je uchazeč na pozici vhodný či nikoliv. Na základě teoretických poznatků by měla být každá kompetence posuzována ve dvou modelových situacích. Dle tabulky 3 však toto pravidlo není zcela dodrženo. Souhrnem všech metod je ale možné posoudit všechny potřebné kompetence.

V konkrétním AC jsou zařazeny 4 modelové situace: prezentace, dialog s manažerem, případová studie a skupinová diskuze. Podrobněji budou následně analyzovány.

Tabulka 3 Validita metod

Kompetence/modelová situace	Kanasta	Dialog s manažerem	Případová studie	Skupinová diskuze
Komunikace	x	x		x
Soutěživost				x
Psychická odolnost	x	x		x
Práce s daty			x	x
Čte hru	x	x	x	x
Podpora obchodního myšlení		x		
Flexibilita		x		x

Veškeré úkoly jsou tematicky propojeny. Dialog i skupinová diskuze vychází z podkladů případové studie. V průběhu AC se tedy veškeré úkoly týkají konkrétní situace smyšlené společnosti. Pro uchazeče je tak jednodušší se do situace vžít a řešit úkoly. Tím se také šetří čas, jelikož není nutné číst dlouhá nová zadání.

Kanasta

První úkol nese název Kanasta. Každý z uchazečů obdrží kartičku, kde má napsanou jednu činnost pozice, o kterou se uchází. Úkolem je přečíst a ostatním vysvětlit, jak činnosti rozumí. Zde se ukáže, jak jednotliví uchazeči umí prezentovat a jak si pozici představují. Po vystřídání všech uchazečů přímý nadřízený shrne informace do kontextu, aby si uchazeči dokázali představit opravdovou náplň práce. Zdůrazňuje zejména strukturu, časovou náročnost a práci ze 70 % v terénu. Někteří mohou mít jiné očekávání, tudíž jim HRBP dá možnost AC ukončit a ihned odejít. Tento případ se stává jen výjimečně.

Dialog s manažerem

Následuje dialog mezi uchazečem a manažerem. Uchazeči mají 10 minut na přípravu, ke které mají písemné podklady. Úkolem je vyřešit situaci se svým obchodním zástupcem, který je výborný obchodník, daří se mu plnit cíle, ale neprodává chilli čokoládu. Manažer má předem stanovené body ve scénáři, ale může si je dle situace upravit. Řídí se zejména poznámkami, které mají uchazeči k dispozici, ale s každým uchazečem se dostane k jinému řešení. Zde hodnotitelé pozorují, jak umí uchazeč jednat s lidmi, jak umí reagovat, pochválit a navrhnout řešení situace. Tento rozhovor hraje velmi důležitou roli, jelikož každodenním úkolem budoucí práce je komunikace a řešení problémů se svými podřízenými. Důležité je také plnění cílů a dosahování obchodních výsledků, proto musí být schopen řídit svůj tým obchodníků.

Případová studie a osobní dotazník

V průběhu dialogů si ostatní uchazeči připravují případovou studii, která se však na závěr nevyhodnocuje. Je zaměřena na schopnost analyzovat data z tabulek a textu. Konkrétně hodnocení výsledků a práce jednotlivých obchodníků. Cílem je vžít se do role vedoucího a vyřešit následující úkoly:

- vybrat produkt, který se prodává nejvíce,
- vybrat produkt, který by se měl zrušit,
- jaké kroky by jako nový vedoucí podnikl/a včetně jejich priority,
- sestavit program schůzky s podřízenými a vytvořit konkrétní plán jednoho problému.

Dalším samostatným úkolem je vyplnění osobního dotazníku, kde se zjišťuje představa o mzdě nebo možném termínu nástupu. Součástí jsou i otázky, co pro uchazeče znamená úspěch, co by chtěli jako nadřízený, jak vnímají problémy nebo kde se o pozici dozvěděli. Tyto odpovědi na základě vlastního uvážení je velmi obtížné zhodnotit. Nemusely by vůbec být součástí dotazníky. Tyto oblasti by měl vyhodnocovat především psycholog.

Skupinová diskuze

Závěrem je skupinová diskuze, kde se každý projeví, jak umí pracovat v týmu a v časové tísní. Úkolem je, aby se všichni domluvili na opatřeních pro firmu, která umožní efektivně řídit distribuci čokolády. Následně toto opatření prezentovat managementu firmy s ohledem na její priority. V případě, že se AC účastní velký počet uchazečů, více než 6, jsou skupiny rozděleny, aby měl každý možnost se projevit. Zde hodnotitelé posuzují, jak se člověk zapojuje do řešení úkolu, zda je kreativní a drží se zadání, umí vyslechnout názor druhých, argumentovat atd.

Výsledky analýzy:

- + **Modelové situace jsou tematicky propojené.**
- + **Dialog s manažerem a skupinová diskuze je validní.**
- **Případová studie se nevyhodnocuje.**

9.3 Záznamové archy

K zaznamenání údajů o pozorování slouží hodnotitelům záznamové archy. Společnost má připravené archy pro hodnocení nestrukturované. Pro každý úkol je připraven volný list papíru s tabulkou, kde se zapíše jméno uchazeče a následně vlastní poznámky hodnotitele. Jednotlivé hodnocení tedy není ucelené a je obtížné vytvořit závěrečné vyhodnocení. U každého úkolu jsou vybrány některé z pozorovaných jevů kompetencí, dle záznamů hodnotících ale na ně nejsou brány ohledy. Hodnotící si zapisují poznámky podle sebe, čímž se mohou dopouštět hodnotitelských chyb.

Výsledky analýzy:

- **Nesprávná forma záznamových archů pro nestrukturované hodnocení.**
- **Absence bodové škály.**
- **Neobjektivní zaznamenávání hodnotitelských poznámek.**

9.4 Organizace AC

Veškerou komunikaci s uchazeči a další přípravy zajišťuje HRBP. Uchazeči jsou telefonicky pozváni na AC a následně elektronicky obdrží bližší informace. Připravit je třeba zasedací místnosti, občerstvení a písemné podklady. Společnost využívá již 5 let stejné zadání, včetně dalších dokumentů, tudíž není třeba vytvářet nová kritéria, metody ani zadání. Tyto činnosti jsou zařazeny do přípravné fáze, o kterou je tento proces AC zkrácen.

Jakmile je vše připraveno, AC je zahájeno úvodním slovem HRBP, který představí společnost, hodnotitele a stručně i program. Následně mají uchazeči 3 minuty, aby se představili a řekli, co je na pozici zaujalo. Celková organizace a časový harmonogram je naplánovaný výborně. V průběhu dialogů mají uchazeči dostatečný čas na vytvoření případové studie a vyplnění osobního dotazníku.

Tým hodnotitelů tvoří HRBP, přímý nadřízený pozici a vyšší nadřízený. Hodnotí žena i muž, na různých pracovních pozicích a ve věkovém rozmezí od 25 do 60 let. Nejčastěji se AC účastní 5-6 uchazečů, což splňuje doporučený poměr 1 : 2 (hodnotitel : uchazeč). Všichni hodnotitelé i uchazeči obdrží písemné materiály. Pokyny jsou vždy před modelovou situací upřesněny.

Společnost nemá zavedeno školení pro hodnotitele. Každý HRBP řeší školení s manažery individuálně před začátkem AC. Školení tak nemusí být zaměřeno na důležité informace a stává se tak neefektivním. Před pěti lety byli hodnotitelé proškoleni a nyní vždy před AC probíhá znovu seznámení s programem. Na těchto pozicích zůstali převážně stejní lidé, kteří by si měli školení zopakovat. Zejména z toho důvodu, aby se nedopouštěli chyb a hodnotili důležité kompetence. Bylo by vhodné vytvořit osnovy základního školení, kterým by měli projít všichni, kteří se účastní výběrového řízení. Cenné by byly rady od psychologa. Následně budou získávat zkušenosti z vlastního učení v průběhu AC.

Výsledky analýzy:

- + **Principy naplněny.**
- + **Dobře připravený harmonogram a písemné podklady.**
- + **Kvalitní organizace a informovanost uchazečů.**
- **Absence školení hodnotitelů.**

9.5 Vyhodnocení a zpětná vazba uchazečům

Před ukončením AC jsou uchazeči seznámeni s dalším postupem a poděkuje se jim za účast. Veškeré dotazy a nejasnosti zodpovídá HRBP či manažer. Následuje pauza na oběd a porada hodnotitelů. Všichni hodnotitelé jsou povinni se vyjádřit k jednotlivým uchazečům v rámci diskuze. Názory mohou být různé, ale je důležité domluvit se na pořadí uchazečů. Ti, kteří uspěli u hodnotitelů nejvíce, jsou bezprostředně po poradě telefonicky pozváni do dalšího kola. Ostatní jsou informováni o ukončení výběrového řízení.

Druhé kolo metodou pohovoru se koná tentýž den v odpoledních hodinách. Zde je možné si ověřit některé získané poznatky z AC, ale i profesní zkušenosti, vzdělání a další. Hodnotitelé tak získají jiný pohled na uchazeče. Někteří se mohou projevit samostatně více než ve skupině nebo naopak. Otázky klade především přímý nadřízený. Následuje opět porada hodnotitelů a rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči. Je možné, že nikdo z uchazečů není vhodný a tudíž je nutné celý proces zopakovat.

Nedílnou součástí vyhodnocení AC a jednotlivých kandidátů jsou závěrečné zprávy. Ty se však ve společnosti nevytvářejí. Měly by být zhodnocením silných stránek a posouzením úrovně požadovaných kompetencí. Součástí by měly být i stránky slabé včetně návrhů na jejich zlepšení. Celkové vyhodnocení vychází z podkladů od jednotlivých hodnotících a výsledků psychodiagnostických testů. Profily jednotlivých uchazečů by měly být podkladem pro zpětnou vazbu, s níž ale uchazeči nejsou seznámeni.

Poskytnuta je pouze v případě, že si ji uchazeč vyžádá. HRBP si domluví termín osobní schůzky, kde jsou výsledky analyzovány.

Po ukončení výběrového řízení jsou poznámky všech hodnotitelů a uchazečů skenovány do elektronické podoby. V listinné podobě archivovány nejsou. Nikdo kromě personálního útvaru k nim nemá přístup.

Výsledky analýzy:

- + **Ochrana osobních údajů je dodržena.**
- **Závěrečné zprávy nejsou vyhotoveny.**
- **Zpětná vazba neprobíhá v souladu s teorií.**

10 NÁROČNOST AC

Správný výběr velmi ovlivňuje náklady společnosti. Dle teoretických poznatků je tato metoda hodnocena jako velmi náročná. Na základě posouzení je však opak pravdou.

10.1 Časová náročnost

Jelikož jsou podklady pro AC připraveny předem a používají se již 5 let, časová náročnost se zkracuje o přípravnou fázi. Na počátku je nutné schválení náboru, konzultace podmínek a zveřejnění inzerátu. Předvýběr uchazečů od zveřejnění inzerátu trvá cca 14 dní. Další tři dny jsou vyhrazeny na selekci, domluvu termínu, pozvání uchazečů a organizaci dalších kol. Samotné AC probíhá 3 hodiny včetně závěrečné porady. Celková příprava, realizace a vyhodnocení AC zabere cca 4 dny.

V porovnání s jinou metodou výběru, např. pohovorem, AC je časově méně náročné, jelikož je možnost vidět a posoudit více uchazečů najednou. V případě, že bude společnost chtít vidět všech 6 uchazečů osobně, pozve si je na pohovor, a to zabere také celý den. Jestliže by společnost připravovala AC pro novou pozici, trvalo by to cca 10 dní.

10.2 Finanční náročnost

Nejnáročnější fází celého AC je příprava. Tu si nechala společnost připravit od agentury v roce 2012 za 60 000 Kč a materiály používají dodnes.

Tato cena zahrnuje:

- analýzu a přípravu AC,
- konzultace,
- jednodenní školení HRBP a manažerů,
- náslech AC za účasti psychologa.

Průměrně se za rok uskuteční 25 AC, proto cena přípravy 1 AC po 4 letech, může být kalkulována za 600 Kč. V případě, že by společnost vytvářela AC vlastními silami, muselo by se podílet více pracovníků, a tudíž nejsou k dispozici podklady ke kalkulaci.

V rámci realizace není třeba zajistit prostory mimo společnost, jelikož AC probíhá ve vlastních zasedacích místnostech s odpovídající technikou. Hodnotitelé jsou firemními zaměstnanci, platí se jim tedy měsíční mzda. Materiály se tisknou na vlastní tiskárně. V případě, že AC se koná na jiné pobočce mimo Prahu, musí se do nákladů započítat pohonné hmoty HRBP a regionálního manažera.

Ceny jednotlivých položek:

- příprava AC od společnost TresConsulting z roku 2012 = 60 000 Kč,
- psychodiagnostika pro jednoho uchazeče = 300 Kč,
- inzerce = 864 Kč,
- průměrná hodinová mzda hodnotitelů 300 Kč,
- 1 den v terénu = 2 400 Kč.

Tabulka 4 Kalkulace AC

Činnost	Čas (hod.)	Finance (Kč)
Příprava AC	0	600
Příprava místností, tisk dokumentů	1	300
Realizace AC (3 hodnotitelé)	2	1 800
Vyhodnocení	1	900
AC celkem	4	3 600

Tabulka 5 Kalkulace náboru

Činnost	Čas (hod.)	Finance (Kč)
AC celkem	4	3 600
Inzerát	0,5	1 014
Selekce uchazečů a pozvání uchazečů	32	9 600
Pohovory (3 hodnotitelé)	1,5	1 350
Psychodiagnostika (1 uchazeč)	1	300
Zkouška v terénu	8	2 400
Nábor celkem	43	18 264

Celkové náklady za interní AC činí dle kalkulace **3 600 Kč**.

Když zahrneme náklady na celý nábor od schválení až po zkoušku v terénu, dostaneme se k finální částce **18 264 Kč**. V případě neúspěšného výběru společnost musí celý proces opakovat.

Jinak by tomu bylo v případě oslovení externí agentury, která zajišťuje kompletní AC. Výhodou mohou být dostatečné zkušenosti s přípravou a realizací. Naopak externí agentura nezná kulturu společnosti ani pracovní tým.

Na základě poptávky po AC byly obdrženy tři nabídky. Všechny se liší jen nepatrnými rozdíly, ale každá z nich zahrnuje:

- přípravu (popis pozice, stanovení kompetencí, vytvoření tří modelových situací),
- konzultace,
- realizaci AC (4 uchazeči, 1 externí hodnotitel),
- vyhodnocení (závěrečné zprávy).

Tabulka 6 Nabídky externích agentur

Společnost	X	Y	Z
Celková cena (Kč)	22 000	41 000	48 000

Externí firma X nabízí realizaci AC za 22 000 Kč. Z hlediska ceny je tato nabídka nejvýhodnější. Účastní se dva externí hodnotící, z nichž jeden je psycholog. Cena zahrnuje i psychodiagnostiku a její vyhodnocení.

Firma Y nabízí kompletní zajištění AC za 41 000 Kč. Oproti nabídce první se jedná o zhruba dvojnásobnou cenu. Všechny položky nabídky jsou shodné s nabídkou první.

Poslední nabídka firmy Z činí 48 000 Kč. AC by se v tomto případě účastnil pouze jeden externí hodnotitel. Nabídka platí pro 4-8 uchazečů. Psychodiagnostika pro uchazeče není zahrnuta v ceně a činí 400 Kč/osobu. Na základě porovnání se jedná o nejméně výhodnou nabídku, které je finančně nejnáročnější a obsahuje nejméně služeb.

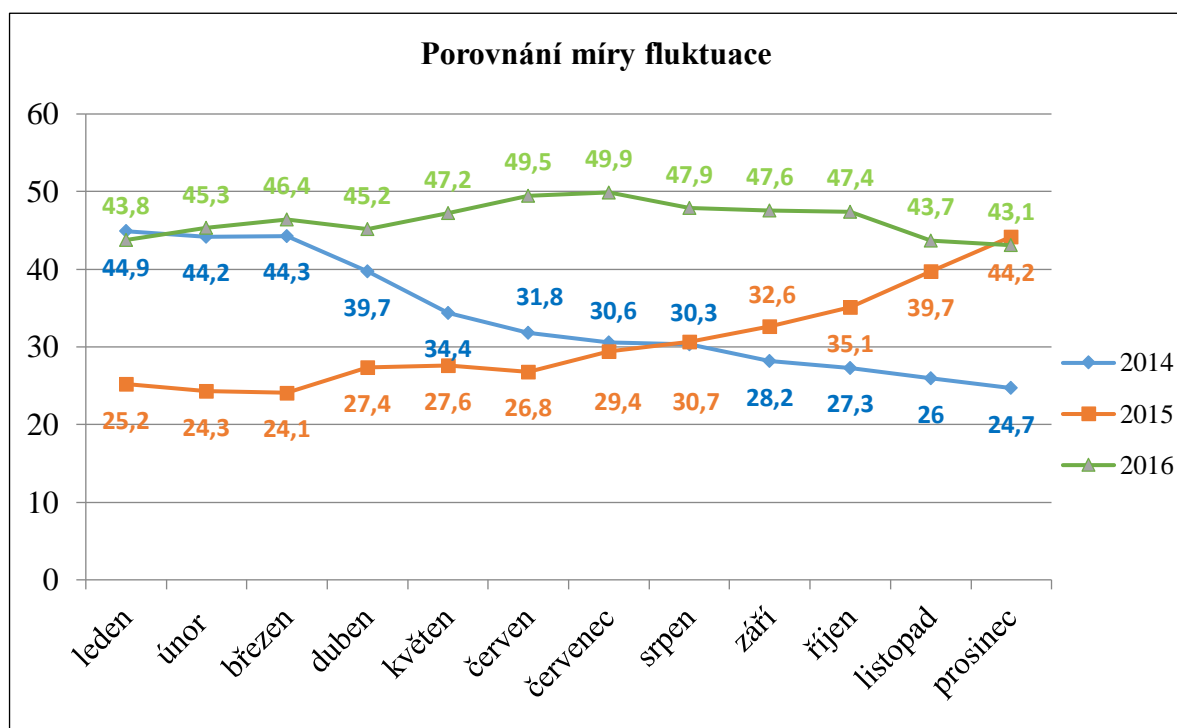
Výsledky analýzy:

- + **Stejná časová náročnost jako pohovory.**
- + **Ekonomicky výhodná metoda.**
- **Nevýhodné externí nabídky.**

11 STATISTIKY

Dle statistik se na pozici vedoucí obchodní skupiny přihlásí v průměru 20 uchazečů. AC se účastní nejčastěji 4-5 vybraných dle životopisů. Druhého kola metodou pohovorů se účastní většinou 2, maximálně 3 uchazeči. Výběrové řízení na tuto pozici se opakovalo 17 krát v celé České republice. Z důvodů organizačních změn, které proběhly v roce 2016, je to o 50 AC méně. Ovlivnil to zejména pokles počtu manažerů i zákazníků, legislativní opatření a změny ve struktuře produktů.

11.1 Fluktuace



Graf 1 Porovnání míry fluktuace

Za zdravou míru fluktuace se považuje 5-7 %. Samotná fluktuace má samozřejmě svá negativa (ztráta zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací, zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců apod.), ale také pozitiva (podněcování přílivu nových lidí a nápadů apod.).

Jak je možné vidět v grafu 1, fluktuace na pozici vedoucí obchodní skupiny v roce 2014 měla klesající tendenci. V červenci 2015 opět začala růst až ke 40 %. Průměrná fluktuace v roce 2016 byla 47 %, což je považováno za velmi vysokou míru. Hlavním důvodem v roce 2016 byly již zmiňované organizační důvody.

Analýza důvodů odchodu je při ukončení pracovního poměru prováděna prostřednictvím dotazníku. Ukončení jsou dle statistik z 53 % ze strany zaměstnavatele.

Důvody ze strany zaměstnavatele:

- neuspokojivé pracovní výsledky,
- organizační důvody,
- porušení vnitřních předpisů.

Důvody ze strany zaměstnance:

- styl řízení (nadřízený nebo jiná představa o práci),
- mzda a bonusy,
- oslovení lepší nabídkou práce (změna kariéry, vyšší mzda),
- pracovní doba.

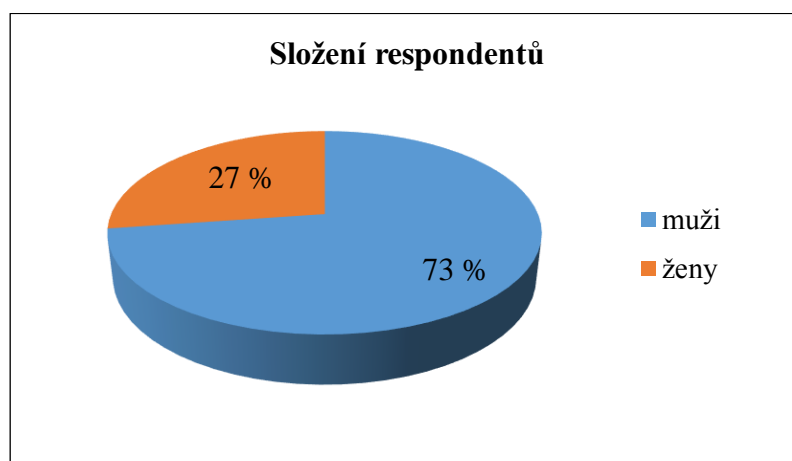
Vysoká fluktuace může mít mnoho dalších důvodů. Odchod v prvních třech měsících, v průběhu zkušební doby, může být zapříčiněn právě nesprávným výběrem zaměstnanců nebo nedostatečnou adaptací. Jelikož má společnost připravený velmi kvalitní adaptační program, zaměstnanci v prvních měsících odchází jen výjimečně.

Statistiky na danou pozici ukázaly, že v roce 2016 byl pracovní poměr rozváznán ve zkušební době v pěti případech, přičemž nastoupilo za celý rok 18 nových zaměstnanců. V roce 2015 se jednalo o dvanáct takových případů a nastoupilo celkem 52 nových zaměstnanců. V roce 2014 nastoupilo 64 nových zaměstnanců a pouze jeden pracovní poměr byl rozváznán ve zkušební době. Dle poskytnutých dat je průměrná délka na pozici 4,6 roku. To také potvrzuje, že výběr metodou AC může být hodnocen jako efektivní.

12 ZPĚTNÁ VAZBA OD UCHAZEČŮ

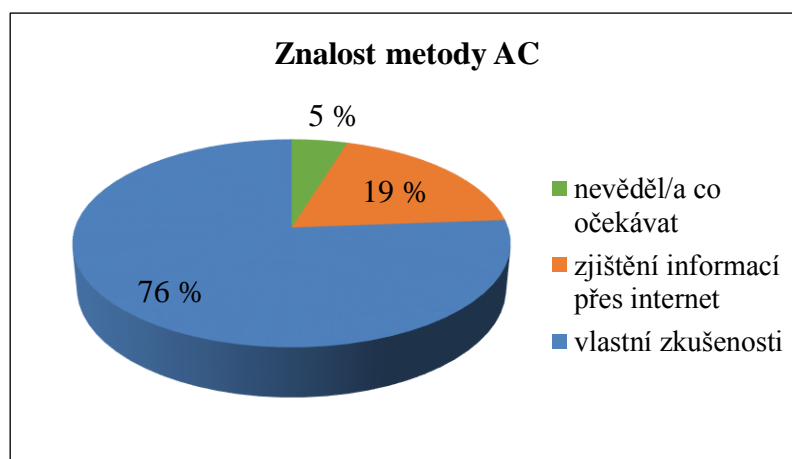
Dotazníkové šetření bylo prováděno po ukončení AC. Respondenty byli všichni uchazeči o pozici vedoucí obchodní skupiny, kteří se účastnili výběrového řízení v období od června 2016 do března 2017. Celkový počet respondentů byl 50 uchazečů. Nikdo vyplnění dotazníku, který je součástí přílohy 1, neodmítl. Návratnost je tedy 100%. Dotazníky rozdával HRBP, byla zajištěna anonymita a výsledky tedy neměly vliv na výběrové řízení.

Dle očekávání se na pozici vedoucí obchodní skupiny ze 73 % hlásí muži. Důvodem může být, že se jedná o manažerskou pozici, která je časově velmi náročná. Pro ženy s dětmi tak často může být obtížné spojit roli manažerky a matky. Nejčastěji se na tuto pozici hlásí uchazeči ve věku 31-50 let.



Graf 2 Složení respondentů

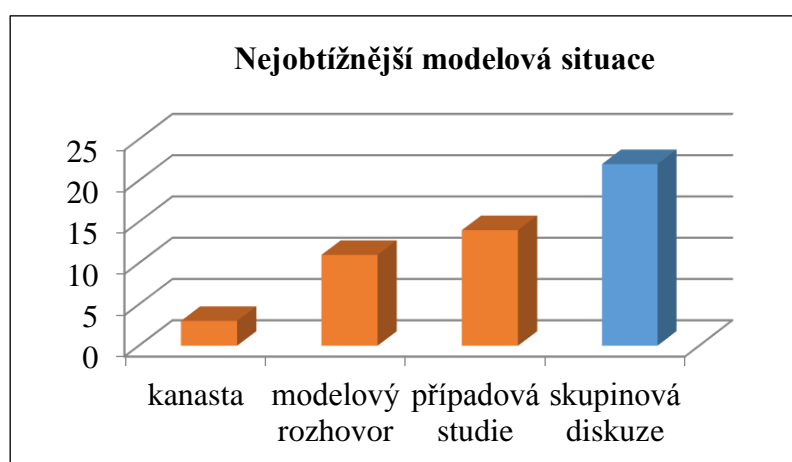
Překvapivým zjištěním je, že 73 % dotazovaných metodu AC již před výběrovým řízením znalo z vlastních zkušeností. Jen 5 % uchazečů nevědělo, co je čeká a 19 % si zjišťovalo informace na internetu.



Graf 3 Znalost metody

Výběrový pohovor před AC upřednostňuje 66 % uchazečů. Hlavním důvodem bylo uváděno, že je více osobní a přináší větší možnost projevit se samostatně.

Celkově uchazeči úkoly nehodnotili obtížně, avšak za nejméně lehký považovali skupinovou diskuzi a následně případovou studii. Skupinová diskuze závisí zejména na skupině uchazečů, jak si spolu rozumí a umí spolupracovat. Některým se dle dotazníků pracovalo výborně, jiní hodnotili spolupráci jako nemožnou. V reálném životě si však skupinu pracovníků vedoucí také nevybírají. Proto je tento úkol do programu zařazen a je možno posoudit, jak a s kým jsou schopni uchazeči spolupracovat.



Graf 4 Nejobtížnější modelová situace

Celková organizace byla hodnocena výborně. AC podle uchazečů bylo dobře připravené, hodnotitelé působili příjemně a profesionálně a prostředí bylo příjemné. Důležitým bodem etiky v AC je informovanost, která byla naplněna.

13 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy interních dokumentů a zhodnocení procesu AC byly nalezeny nedostatky, které by měly být odstraněny.

Popis pracovní pozice není nutné doplňovat, přesně vystihuje informace, které jsou důležité pro stanovení kompetencí. Ty by bylo třeba optimalizovat, aby byly pozorovatelné v chování a hodnotitelé se na ně mohli zaměřit.

Tabulka 7 Optimalizace kompetencí

Původní kompetence	Nové kompetence
Komunikace	Komunikace
Práce s daty	Práce s daty
Psychická odolnost	Psychická odolnost
Podpora obchodního myšlen	Prodejní dovednosti
Čte hru	Řešení problémů
Soutěživost	Motivace
Flexibilita	Pružná reakce
	Zaměření na cíl a výsledky

Upravení kompetencí do pozorovatelného chování

Komunikace: umí se vyjadřovat a zeptat, mluví spisovně, naslouchá

Práce s daty: správné výpočty, umí vyřešit zadané otázky a seřadit úkoly dle priorit, rozumí zadání a drží se ho

Prodejní dovednosti: umí nabídnout produkt a přesvědčit zákazníka

Řešení problémů: nalezne na závěr řešení problému, navrhuje kreativní řešení

Psychická odolnost (stres): klidná reakce na omezený čas na zpracování úkolu

Motivace: podporuje ostatní k vyjádření názoru, umí pochválit

Zaměření na výsledky, cíl: snaží se dosáhnout cílů, zajímá se o obchodní výsledky

Další důležité kompetence pozorovatelné v průběhu celého AC

Pružně reaguje na různé situace (rychle se umí vžít do role, reaguje bez dlouhého rozmýšlení)

Umí pracovat s energií (soustředí se plně na všechny úkoly po celou dobu AC)

AC je připraveno předem a na jednu pozici se používá již 5 let. Je však třeba změnit zadání modelových situací včetně smyšlené společnosti. Lidé se mohou po několika letech znovu účastnit výběrového řízení na stejnou pozici, třeba v jiném kraji, a už vědí, co je čeká.

Návrhem je tematicky zaměřit zadání na bankovní produkty nebo např. služby pojišťovnictví. Zadání by tak plně předpovídalo kompetence pro budoucí práci v oboru. Veškeré modelové situace, které jsou součástí zadání, musí být vyhodnoceny. Výsledky případové studie by měly být součástí závěrečného hodnocení, které se provádí v průběhu porady.

Návrhy dalších modelových situací

Pozice je velmi flexibilní, ale zároveň časově náročná. Proto je důležité, aby vybraný uchazeč ovládal time management a uměl řešit úkoly dle priorit. K ověření této schopnosti může být doplněna případová studie o úkol seřadit úkoly běžného pracovního dne dle priorit. Popřípadě vybrat vždy ze dvou činností, která by měla být přednostně vykonána.

Další častou činností je hodnocení svých podřízených. K tomu patří jak pochvala, tak i podání kritiky. Hodnocení práce ostatních uchazečů ve skupině i práce svojí by mohlo být součástí osobního pohovoru. Není však vhodné hodnotit ve skupině před ostatními.

Vedoucí obchodní skupiny také musí mít prodejní schopnosti. Ty by bylo možné ověřit v rámci dialogů, kdy by se manažer v roli obchodníka zeptal: „Předvedte mi, jak byste nabízel chilli čokoládu vy.“ Dialog by mohl být upraven pro dva uchazeče a vyřadit z něj manažera. Připravilo by se zadání pro oba a pozorovalo by se, jak se do role vžijí a umí reagovat.

Psychickou odolnost je možné pozorovat, když se člověk dostane do časové tísně, nebo mu je vytknuta chyba. Hodnotitelé tak sledují reakce na takovou situaci.

Příklady, jak dostat člověka do stresové situace:

- „Proč jste se ve skupině neprosadil, když jste s řešením situace nesouhlasil?“
- „Zbývá vám posledních 5 minut.“

Úprava záznamových archů a zavedení bodového hodnocení

U každé situace v záznamovém archu by měly být pozorovatelné jevy, aby každý z hodnotitelů věděl, na co se zaměřit. Záznamový arch společnosti má však podobu, kdy je obtížné shrnout informace z jednotlivých modelových situací jednoho uchazeče. Je připraven pro nestrukturované hodnocení. V příloze 2 je přiložený návrh nové struktury včetně popsaných projevů.

Níže je připraven záznamový arch pro skupinovou diskuzi, aby hodnotitelé měli možnost zapisovat poznámky ke všem uchazečům zároveň.

Tabulka 8 Záznamový arch pro skupinovou diskuzi

Jméno uchazeče/kompetence	Jan	Eva	Petr	Tomáš
Naslouchá ostatním				
Vymýšlí nová řešení, inovace				
Aktivně se zapojuje do diskuze				
Motivuje ostatní				
Snaží se dosáhnout cíle				
Zvládá časovou zátěž				
Vlastní poznámky				

Začínající hodnotitelé by měli snazší používat strukturované hodnocení. Vhodné by bylo připravit bodovací stupnici, kde bude přesně specifikováno, jak a na jaké úrovni se daná kompetence projevuje. Optimální je čtyřstupňová škála, aby nedocházelo k chybě hodnocení středovou hodnotou, ke které by mohlo dojít v případě škály tří či pětibodové.

Příkladem může být škálování při hodnocení:

- 1 (jednoznačně projevená kompetence),
- 2 (občas projevená kompetence),
- 3 (nedostatečně projevená kompetence),
- 4 (absence projevu kompetence).

Další možností je bodová stupnice s detailnějším popisem:

- 1 (uchazeč naslouchá, umí si srovnat myšlenku a poté ji sdělí ostatním, umí se vyjadřovat a prosadit, navrhuje nové nápady),
- 2 (uchazeč naslouchá, umí se vyjadřovat, navrhuje nové nápady),
- 3 (uchazeč nenaslouchá, skáče do řeči, navrhuje nové nápady bez rozmyslu, neumí se vyjadřovat),
- 4 (uchazeč nekomunikuje, nenavrhuje nové nápady, je pasivní).

Školení hodnotitelů

Aby bylo hodnocení objektivní a poznámky byly vyhodnotitelné, je důležité proškolení hodnotitelů. Hodnotitelé společnosti nejsou aktuálně proškoleni, proto je navržena osnova školení, kterým by měli projít všichni hodnotící, včetně těch zkušených. Školení by mělo proběhnout ve spolupráci s psychologem.

Osnova školení:

- seznámení s celkovou organizací AC a připravenými podklady,
- zdůraznění důležitých kompetencí a jejich projevy v chování,
- způsob zaznamenávání hodnocení,
- upozornění na časté chyby,
- příprava na dialog.

Vyhodnocení a zpětná vazba

Zásadním nedostatkem je neposkytnutí zpětné vazby uchazečům. HRBP jim pouze zavolá, zda postupují do dalšího kola metodou výběrového pohovoru či nikoliv. Měly by být však vyhotoveny závěrečné zprávy. Obsahem by měly být silné a slabé stránky, bodové ohodnocení uchazeče v jednotlivých aktivitách včetně komentářů a doporučení pro zlepšení. Tyto informace by měly být získány z poznámek hodnotitelů. Ukázka zpracování závěrečné zprávy je v příloze 3.

Ekonomická výhodnost

Další výzkumná otázka se zabývala ekonomickou výhodností metody. Jelikož je tato manažerská pozice často obsazovaná, je vhodné zajistit si AC vlastními silami. V případě, že by byl nábor uskutečňován jen výjimečně, bylo by efektivnější zajistit si AC pomocí externí agentury. Výběr metodou AC vyjde společnost na 3 600 Kč, jelikož nemusí znovu vynaložit finanční prostředky na přípravu. Oproti tomu najmout si externí společnost na zajištění AC by ji vyšlo minimálně na 21 000 Kč. Výběr špatného člověka, který prošel třemi koly výběrového řízení, přijde společnost na 18 264 Kč. V případě, že člověk odejde ihned po zaškolení, musí společnost celý nábor zopakovat. S ohledem na délku setrvání manažera na pozici, která je 4,6 let, je výběr velmi efektivní.

Dodržení etických zásad

Z hlediska etiky AC bylo zjištěno dodržení všech principů a pravidel. Uchazeči jsou dostatečně informováni. Před samotným AC obdrží zvací dopis a v průběhu jim jsou poskytnuty pokyny k plnění modelových situací. Ty jsou optimálně náročné a validní, zjišťují tedy kompetence, které jsou zapotřebí. Prostředí je připraveno tak, aby se uchazeči cítili dobře. Celková organizace je hodnocena uchazeči výborně včetně profesionálního chování hodnotitelů. Všichni uchazeči dostávají stejnou šanci a jsou hodnoceni za stejných podmínek. Vyplněné záznamové archy od uchazečů i hodnotitelů se archivují a nikdo k nim nemá přístup. To zaručuje ochranu osobních údajů.

Závěr

Nábor a výběr pracovníků je pro společnost velmi důležitou součástí řízení. Metod výběru je mnoho. Důležité je se správně rozhodnout, kterou kdy použít, aby byl nábor efektivní. Na základě studia literatury je doporučeno použít AC při obsazování manažerských a obchodních pozic. Teoretická část práce se dále zabývá postupem, jak správně vytvářet kvalitní AC. Zdůrazňuje časovou a finanční náročnost, zásady výběrového řízení a časté chyby.

Cílem práce bylo posouzení efektivity Assessment Centra na pozici vedoucí obchodní skupiny ve společnosti Provident Financial s. r. o. Výzkumné otázky se konkrétněji zaměřily na validitu, etiku a ekonomickou výhodnost. Byly analyzovány tyto dokumenty: popis pracovní pozice, kompetenční model, modelové situace a záznamové archy. Rozhovorem s HRBP byly upřesněny další důležité informace o přípravě, realizaci a vyhodnocení AC.

Prostřednictvím AC je možné plně posoudit u uchazečů požadované kompetence, které jsou specifické pro manažerskou pozici a vycházejí z náplně práce. Jedná se zejména o komunikaci, řešení problémů a orientaci na výsledky. Kompetence jsou zjišťovány prostřednictvím metod, které jsou validní. Jelikož se AC organizuje často a nejedná se o výjimečnou situaci, metoda je ekonomicky výhodná a umožňuje posuzovat více kandidátů najednou. Z hlediska etiky jsou dodržena veškerá pravidla, která jsou pro výběrové řízení důležitá. Po celkovém posouzení byly odhaleny nedostatky, které by měly být odstraněny, avšak metoda AC byla posouzena jako efektivní.

Hlavní chybou je, že používané zadání AC je již 5 let staré. Mělo by se tedy obměnit a vymyslet nová smyšlená společnost. Nedostatky jsou zejména při hodnocení uchazečů. Kompetence by měly být rozepsány do pozorovatelného chování, aby hodnotitelé věděli, na co konkrétně se zaměřit. Všechny modelové situace musejí být na závěr vyhodnoceny. Poznámky hodnotitelů jsou velmi důležité, měly by sloužit jako podklad pro závěrečnou zprávu a následnou zpětnou vazbu uchazečům. Proto je vhodné připravit ve spolupráci s psychologem školení pro hodnotitele, které by zajistilo objektivitu. Konkrétní návrhy na zlepšení jsou popsány v kapitole 13.

Přínosem pro společnost jsou návrhy na zlepšení v jednotlivých oblastech AC, aby byl výběr ještě efektivnější. Návrhy mohou posloužit jako podklad pro vytvoření nového AC na pozici vedoucí obchodní skupiny.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN: 978-80-247-5768-1.
3. GRUBER, Jan a kol., 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5263-1.
4. HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. Brno: ERA. ISBN 80-86517-20-9.
5. HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-1458-5.
6. HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.
7. HRONÍK, František. 2012. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre [e-kniha]*. Brno: Motive Press s. r. o., 2012 [cit. 2017-03-28]. ISBN 978-80-904133-5-1. Dostupné z: <https://www.ereading.cz/cs/eknihy/4783/poznejte-sve-zamestnance--vse-o-assessment-centre>
8. KÁDNEROVÁ, Michaela, 2016. *Interní směrnice získávání a výběru zaměstnanců*. Praha: Provident Financial s. r. o.
9. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOLMAN, Luděk, 2004. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o. ISBN 80-86131-53-X.
11. KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress. ISBN 978-80-87981-12-2.
12. KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.
13. KYRIANOVÁ, Hana a GRUBER, Jan, 2006. *AC/DC vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-29-X.
14. MONTAG, Petr, 2002. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-7310-004-5.
15. O nás. Providentfinancial.cz [online]. [cit.2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.providentfinancial.cz/AboutUs>

16. PECHOVÁ, Jana a ŠÍŠOVÁ, Veronika, 2016. *Assessment Centrum. Moderní nástroj výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-452-3.
17. ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. 2. vyd. ISBN: 978-80-5870-1.
18. ŠTIKAR, Jan a kol., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura Obchodního oddělení	24
Obrázek 2 Náborový proces	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 Validita metod výběru zaměstnanců	13
Tabulka 2 Popis kompetencí	28
Tabulka 3 Validita metod	29
Tabulka 4 Kalkulace AC	35
Tabulka 5 Kalkulace náboru	35
Tabulka 6 Nabídky externích agentur	36
Tabulka 7 Optimalizace kompetencí	41
Tabulka 8 Záznamový arch pro skupinovou diskusi	43

Seznam grafů

Graf 1 Porovnání míry fluktuace.....	37
Graf 2 Složení respondentů.....	39
Graf 3 Znalost metody.....	39
Graf 4 Nejobtížnější modelová situace.....	40

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro účastníky Assessment Centra

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT v Praze – oboru personální management. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého ANONYMNÍHO dotazník, týkajícího se Assessment Centra (dále jen AC), kterého jste se právě účastnili. Informace z dotazníků využiji jako podklad pro moji bakalářskou práci.

Předem děkuji,

Simona Formánková

Zaškrtněte prosím identifikační údaje:

Pohlaví: žena x muž

Věk: méně než 20 x 21 – 30 x 31 - 40 x 41 – 50 x 50 a více

- 1) **Setkal/a jste se již někdy v minulosti s AC?** ANO x NE

- 2) **Jak dobře jste znal/a metodu před účastí na dnešním AC?**
 - a) Nevěděl/a jsem, co očekávat
 - b) Neznala jsem ji a zjistil/a jsem si základní informace na internetu
 - c) Neznala jsem ji a zjistil/a jsem si základní informace od známých
 - d) Měl/a jsem zkušenosti z minulosti, věděl/a jsem, co očekávat
 - e) Jiná možnost:

- 3) **Věděl/a jste, jaké úlohy můžete očekávat v rámci AC?** ANO x NE

- 4) **Byl/a jste informován/a o tom, že se budete účastnit AC?** ANO x NE

- 5) **Obdržel/a jste zvací dopis s informacemi o účelu a průběhu AC?** ANO x NE

- 6) **Byly pro Vás úkoly v AC náročné?** ANO x NE

- 7) **Který z úkolů pro Vás byl nejnáročnější?**
 - a) Kanasta - představení pozice
 - b) Modelový rozhovor s manažerem
 - c) Případová studie – firma Mňam
 - d) Skupinová dohoda a prezentace

8) Která z výběrových metod Vám vyhovuje více a proč?

a) Výběrový pohovor -

.....

b) Assessment Centrum -

.....

9) Měli všichni ve skupině stejné podmínky? ANO x NE

10) Jak hodnotíte prostředí, ve kterém se AC odehrávalo?

příjemné x depresivní

připravené x nepřipravené

uklizené x neuklizené

11) Byli hodnotitelé připraveni a schopni zodpovídat Vaše dotazy? ANO x NE

12) Informovali Vás hodnotitelé o aktivitách v průběhu AC? ANO x NE

13) Jak byste zhodnotil/a organizaci AC?

a) dobře připravené AC

b) zmatená organizace

c) nikdo nevěděl, co dělat

Příloha 2 Záznamový arch pro jednotlivé uchazeče

Jméno uchazeče a charakteristický rys pro zapamatování:

Bodování na stupnici od 1 do 4, kde:

- 1 (jednoznačně projevená kompetence),
- 2 (občas projevená kompetence),
- 3 (nedostatečně projevená kompetence),
- 4 (absence projevu kompetence).

Kanasta

1 2 3 4

Umí se srozumitelně vyjádřit bez dlouhých pauz

Umí se zeptat

Rozumí zadání (splní úkol)

Dialog

Drží se zadání

Pochválí

Podá kritiku

Reaguje bez dlouhého přemýšlení a pauzy

Umí se zeptat

Vyřeší situaci

Navrhne kreativní řešení

Skupinová diskuze

Aktivně se zapojuje do diskuze (pružně reaguje)

Naslouchá

Vymýšlí kreativní řešení

Motivuje ostatní (vybízí je k návrhům)

Snaží se dosáhnout cíle

Zvládá časovou zátěž

(v posledních minutách se snaží v klidu dokončit úkol)

Případová studie

Vyřeší zadané úkoly

Správné výsledky výpočtů

Vhodné sestavení pořadí dle priorit

Další poznámky

Příloha 3 Závěrečná zpráva pro uchazeče

Identifikace Assessment Centra (datum a pozice):

Jméno účastníka:

Posuzované kompetence a bodové hodnocení dle jednotlivých hodnotících:

Bodová stupnice:

- 1 (jednoznačně projevená kompetence),
- 2 (občas projevená kompetence),
- 3 (nedostatečně projevená kompetence),
- 4 (absence projevu kompetence).

Komunikace

Práce s daty

Psychická odolnost

Prodejní dovednosti

Řešení problémů

Motivace

Pružná reakce

Zaměření na cíl a výsledky

Celkové skóre:

Hodnocení chování v modelových situacích:

Kanasta

Dialog

Skupinová diskuze

Případová studie

Slovní hodnocení uchazeče:

Silné stránky

Slabé stránky

Výsledky psychodiagnostiky:

Týmový potenciál

Potenciál k vedení

Analytické schopnosti

Závěrečná shrnutí a doporučení:

