

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Metoda Assessment centrum v praxi
Assessment centre method in practice

Jaroslav Špitálský

Plzeň 2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslav ŠPITÁLSKÝ**

Osobní číslo: **K16B0352P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Metoda Assessment centrum v praxi**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zhodnoťte na základě studia relevantní literatury význam, uplatňované přístupy a pravidla pro provádění assessment centra s důrazem na užití v personálním managementu.
2. Charakterizujte organizaci, která provádí činnosti typu assessment centra.
3. Zhodnoťte praxi aplikace metody assessment centra posuzovanou organizací.
4. Navrhněte možná opatření pro další využívání a rozvoj assessment center danou organizací.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- **HRONÍK, František.** *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre.* 3. vyd. Brno: Motiv Press, 2017. ISBN 978-80-904-1335-1.
- **PECHOVÁ, Jana, ŠÍŠOVÁ, Veronika.** *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
- **TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika klíčové oblasti.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Metoda Assessment centrum v praxi“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval svému vedoucímu práce PhDr. Milanu Jermárovi, Ph.D., za cenné rady, zkušenosti a ochotu, kterou mi věnoval v průběhu celého zpracování této bakalářské práce.

Poděkování patří i konzultantům společnosti Adecco spol. s r.o., kteří mi poskytli množství cenných informací, bez kterých by se tato práce neobešla a taktéž za ochotu a čas, který mi při konzultacích věnovali.

Obsah

Úvod	8
1 Řízení lidských zdrojů	9
1.1 Organizační chování	10
2 Získávání a výběr zaměstnanců	11
2.1 Historie personálního výběru	11
2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců	12
2.2.1 Specifikace požadavků	12
2.2.2 Metody získávání uchazečů	13
2.2.3 Metody výběru uchazečů	14
3 Assessment centrum (AC)	17
3.1 Charakteristické znaky assessment centra	17
3.2 Historie assessment centra	18
3.3 Využití assessment centra	20
3.3.1 Výběr zaměstnanců	20
3.3.2 Rozvoj zaměstnanců – Development centrum (DP)	20
3.3.3 Hodnocení výkonu	20
3.4 Výhody a nevýhody použití assessment centra	20
3.5 Fáze assessment centra	22
3.5.1 Fáze rozhodování	22
3.5.2 Fáze přípravy	22
3.5.3 Fáze realizace	26
3.5.4 Ukončení a vyhodnocení assessment centra	27
3.5.5 Zpětná vazba účastníkům	27
3.6 Metody používané assessment centry	27

3.6.1	Psychodiagnostické testy.....	27
3.6.2	Skupinová diskuze	29
3.6.3	Sociometrie	29
3.6.4	Hry (skupinové, rolové)	30
3.6.5	Třídění došlé pošty.....	30
3.6.6	Případové studie.....	31
3.6.7	Úkoly se zaměřením na tvůrčí a improvizální schopnosti.....	31
3.6.8	Rozhovory, esej, znalostní testy, prezentace	31
3.7	Virtuální assessment centrum (VAC)	32
4	Představení společnosti Adecco spol. s r. o.....	34
4.1	Charakteristika a historie společnosti.....	34
4.2	Analýza společnosti.....	36
4.2.1	Analýza okolí.....	36
4.2.2	Vybrané ukazatele finanční analýzy	38
4.2.3	SWOT analýza.....	39
5	Analýza assessment centra společnosti Adecco	40
5.1	Charakterizace assessment center společnosti v jednotlivých fázích.....	40
5.1.1	Fáze rozhodování	41
5.1.2	Fáze přípravy	42
5.1.3	Fáze realizace.....	45
5.1.4	Fáze ukončení a vyhodnocení assessment centra	46
5.1.5	Zpětná vazba účastníkům	46
5.2	Zhodnocení assessment centra společnosti.....	47
5.3	Návrh opatření	48
5.4	Implementace opatření do návrhu interního assessment centra.....	50

5.4.1	Fáze rozhodování	50
5.4.2	Fáze přípravy	50
5.4.3	Fáze realizace, ukončení a zpětné vazby	55
	Závěr	56
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	58
	Seznam tabulek	60
	Seznam použitých zkratk	61
	Seznam příloh	62

Úvod

Organizace je tvořena souborem hmotných a nehmotných prvků, které společně dohromady utváří její charakter a zajišťují její hladký chod. Složení tohoto souboru není nikdy stejné, nicméně jeden prvek se v něm objevuje pokaždé – člověk. Člověk představuje základní stavební složku každé organizace, která udává její směr již od první chvíle. I jedinec totiž může změnit celý pohled na organizaci. Nejenom, že jí dokáže výrazně pomoci, ale naopak ji také umí i výrazně poškodit, ať už vědomě či nevědomě. Právě proto musíme důsledně dbát na výběr svých spolupracovníků, zaměstnanců a podřízených.

Problematiku výběru lidí samozřejmě nemusíme hledat pouze v organizační sféře, ale také v každodenní mezilidské interakci. Při výběru zaměstnanců v organizaci však posuzujeme mimo sociálních faktorů i faktory profesního charakteru, např. dosažené vzdělání, zkušenosti, dovednosti, dosažené výsledky apod.

Teorie v oblasti výběru zaměstnanců prošla za svou historii významnými změnami, nicméně role člověka v organizaci je více rozebírána až od druhé poloviny 20. století. V praxi tyto teorie využívají personální/HR oddělení, které plní hlavní úlohu v nakládání s člověkem jako zdrojem organizace. Uvědomují si, že spokojený zaměstnanec znamená prosperující společnost, a to jak po stránce profesní, tak i po stránce sociálního zázemí v organizaci.

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem zaměstnanců zejména formou assessment center, která představují moderní metodu v tomto procesu a zkouší, na rozdíl od ostatních výběrových metod, i práci v týmu včetně schopnosti sociální interakce. Tyto centra si mohou tvořit organizace interně, avšak existují i zprostředkovatelé v podobě společností zabývajících se personálním poradenstvím. Právě této formě společnosti a jejímu přístupu k assessment centru budu věnovat ve své práci hlavní pozornost.

Cílem práce je analýza praxe provádění assessment centra vybranou organizací poskytující personální služby a navržení opatření pro zkvalitnění a další rozvoj assessment centra organizací.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů neboli personální management je jedním ze základních pojmů, které je potřeba si definovat, jelikož metoda AC je jen jednou z metod, kterou právě personální management využívá při výběru a rozmisťování zaměstnanců.

Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Na rozdíl od definice Armstronga, která je zaměřena spíše na uspokojování potřeb člověka v organizaci, Watson (2010 citovaný Armstrongem 2015) popsal tento pojem spíše z pohledu uspokojování potřeb organizace: „*Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“

Kmošek (2019) říká, že by zaměstnanci měli být chápáni jako bohatství organizace, nikoliv jako nákladová položka, a jejich řízení by mělo zajišťovat vzájemnou podporu politiky a praxe v organizaci.

I přes mírné odchylky každá definice znázorňuje člověka jako základní prvek v organizaci, který je potřeba formovat, usměrňovat, motivovat a odměňovat za dobře vykonanou práci. V dnešní době, kdy nezaměstnanost atakuje zatím nejnižší dosažené hranice, je úloha personálního oddělení v organizaci důležitější než dříve. Stávající i potenciálně noví zaměstnanci si mohou klást vyšší požadavky na zaměstnavatele, jelikož náklady, např. na vyšší mzdové ohodnocení, jsou nižší než náklady na nového zaměstnance.

Armstrong (2015) graficky znázornil rozsáhlou síť činností personálního managementu zahrnující např. stanovení strategie řízení lidských zdrojů, zabezpečování lidských zdrojů (plánování, získávání a výběr), rozvoj zaměstnanců a řízení talentů, motivace, vzdělávání, anebo ovlivňování zaměstnaneckých vztahů.

Další vysvětlení podávají i Dědina a Cejthamr (2005, s. 28), kteří říkají, že „*organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmisťovat a přemisťovat je mezi svými jednotkami či pracovišti, dbát o jejich rozvoj a kariéru, vytvářet vhodné sociální programy, někdy své lidi*

i propouštět“. Dále uvádějí, že základní teoretické vymezení personalistiky je dáno organizačním chováním.

1.1 Organizační chování

Organizační chování se zabývá existencí lidí v organizacích, chováním jednotlivců i skupin a jejich motivací, pracovními postoji, socializací, kooperací, konflikty, stresem, uplatňováním moci atd. (Dědina a Cejthamr 2005). Mnohá z těchto témat mají základ v psychologii či sociologii. Základem práce personálního managementu jsou lidé, jejich ovlivňování a jejich interakce s prostředím organizace. Zde je návaznost na organizační chování, jelikož HR management se zabývá téměř všemi podtématy, která spadají právě k organizačnímu chování.

Armstrong (2015) definuje teoretické vymezení organizačního chování následovně:

- Představuje způsob myšlení – o jednotlivcích, skupinách a organizacích.
- Je multidisciplinární – využívá principy, modely, teorie a metody z jiných oborů.
- Je výrazně orientovaná na lidi – lidé a jejich postoje, vnímání, schopnosti učení, pocity nebo cíle jsou zásadní.
- Je orientovaná na výkon – zabývá se faktory, které ovlivňují výkon, stejně jako možnostmi zlepšování výkonu.
- Používá vědecké metody – jsou důležité při zkoumání jednotlivých proměnných a vztahů.
- Je orientovaná na aplikaci – snaží se přinášet užitečné odpovědi na otázky vznikajícími při řízení organizace.

Chování člověka v organizaci je ovlivňováno celou řadou faktorů, například:

- pracovní prostředí,
- složení pracovního kolektivu/týmu (věk, pohlaví, osobnostní specifika, pozice v organizační struktuře organizace atd.),
- sociální interakce mezi spolupracovníky a nadřízenými,
- vnitropodniková pravidla,
- náplň práce,
- apod.

2 Získávání a výběr zaměstnanců

Jednou z aktivit personálního managementu je získávání a výběr zaměstnanců, přičemž jednou z metod výběru je právě AC. Při výběru můžeme využívat nejrůznější metody vyhovující dané organizaci a jejím potřebám. Tento výběr samozřejmě provádí personální oddělení, která se řídí formálním plánem lidských zdrojů, ze kterého se následně určuje plán získávání zaměstnanců nebo potřeba zaměstnanců vyplývá z momentální situace (Armstrong 2015).

2.1 Historie personálního výběru

Počátky personálního výběru sahají až do středověké Číny, nicméně rozvoj této problematiky v podnikové praxi začal až s industrializací v Evropě a s technickým rozvojem v 19. století. Šlo spíše o řešení celospolečenských problémů, jako byl např. alkoholismus nebo způsob bydlení dělníků, ale praktická aplikace ve firemním řízení nebyla tak výrazná. Velkou roli zde hrál rozvoj psychologie práce (Pechová, Šišová 2016).

Dalším milníkem v historii byl příchod taylorismu na počátku 20. století. Tato koncepce definovala člověka jako součást technického systému a objekt technického řízení. Pohled na člověka v sociální struktuře zde neměl místo, hlavním cílem byla maximalizace a racionálnost výrobního procesu. Personalisté získávali pouze nutný počet zaměstnanců na základě racionálního výběru a práce byla motivována pouze hmotnými podněty, např. penězi, věcnými odměnami, výhodami a privilegii (Nový 1992).

Na počátku 30. let 20. století se objevila koncepce lidských vztahů definující člověka jako jedince v sociální struktuře (sociálním systému). Začalo se přihlížet na sociální potřeby zaměstnanců a jejich uspokojování, především formou sociálních služeb. Zároveň byl kladen důraz na informovanost zaměstnanců a jejich ztotožnění s cíli podniku (Nový 1992). Jedním z průkopníků tohoto systému u nás byl Tomáš Baťa se svými zlínskými závody.

V současnosti je často skloňován **princip změny**, díky němuž je kladen důraz na zaměstnancovu tvořivost v důsledku dynamizace výrobních i sociálních systémů

(Pechová, Šišová 2016). V dalších publikacích je z pohledu personalistiky často používaná definice generací XYZ.

2.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Armstrong (2015, s. 273) rozděluje proces získávání a výběru zaměstnanců na následující kroky:

1. *definování požadavků,*
2. *oslovování uchazečů,*
3. *vyřizování žádostí uchazečů,*
4. *vedení pohovorů s uchazeči,*
5. *testování uchazečů,*
6. *posuzování uchazečů,*
7. *získávání referencí,*
8. *kontrolování žádostí uchazečů,*
9. *potvrzení nabídky zaměstnání,*
10. *sledování nového zaměstnance.*

Pechová a Šišová (2016, s. 27) tento proces značně zjednoduší do pouhých tří kroků:

1. *definování požadavků,*
2. *přilákání uchazečů,*
3. *vybírání uchazečů.*

Prvním krokem a shodou v obou těchto definicích je definování požadavků, a to jak na pracovní pozici, tak na zaměstnance. Armstrong (2015, s. 273) uvádí, že „*požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny v podobě popisů pracovních míst/profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance.*“

2.2.1 Specifikace požadavků

Armstrong (2015) definuje okruhy specifikace požadavků takto:

- **Znalosti** – znalosti, které jsou potřebné pro výkon práce.
- **Dovednosti** – co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.
- **Schopnosti chování** – chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Chování by mělo odpovídat základním hodnotám a kultuře organizace.

- **Odborná příprava a výcvik** – vzdělání nebo odpovídající výcvik.
- **Praxe** – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.
- **Specifické požadavky** – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech.
- **Zvláštní požadavky** – změna místa výkonu práce, cestování, specifický pracovní režim atd.

Podobnou definici pro specifikaci požadavků, ačkoliv zkrácenou, uvádí i Pechová a Šišová (2016):

- **odborné schopnosti,**
- **požadavky na chování a postoje** (typ chování požadovaný na daném pracovním místě),
- **odborná příprava a výcvik** (odbornost, vzdělání apod.),
- **zkušenosti, praxe,**
- **vhodnost pro organizaci** (formální a neformální podniková kultura a schopnost uchazeče se jí přizpůsobit),
- **další požadavky** (např. ochota cestovat, proměnlivé pracoviště apod.).

2.2.2 Metody získávání uchazečů

Primárním zdrojem pro získávání vhodných uchazečů by mělo být vnitropodnikové prostředí, např. povýšení/přeřazení stávajícího zaměstnance. Až poté bychom měli využít sekundárních nástrojů pro hledání zaměstnanců (Pechová a Šišová 2016).

Sekundárních nástrojů, jak vyhledávat a získávat zaměstnance je mnoho, např.:

- inzerce na firemních webových stránkách,
- inzerce na pracovních portálech (např. Jobs.cz, Práce.cz, Profesia.cz apod.),
- sociální média (LinkedIn, Facebook, Twitter),
- zprostředkovatelské pracovní agentury,
- úřad práce,
- vzdělávací instituce (např. veletrhy, workshopy, praxe během studia apod.),
- poradenské společnosti – headhunting, executive search (Armstrong 2015).

Armstrong (2015, s. 276) zároveň cituje průzkum Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2013, který se zaměřuje na metody, které zaměstnavatelé používají při získávání zaměstnanců:

- *vlastní webové stránky – 62 %*,
- *zprostředkovatelské agentury – 49 %*,
- *doporučení od zaměstnanců – 33 %*,
- *profesní sociální síť, například LinkedIn – 32 %*,
- *pracovní servery – 32 %*,
- *inzerce v místních novinách – 29 %*,
- *inzerce v odborných časopisech – 24 %*,
- *úřady práce – 19 %*,
- *poradenské společnosti – 17 %*,
- *vzdělávací instituce – 14 %*,
- *inzerce v celostátních novinách – 12 %*,
- *sociální síť – 9 %*.

Každá z metod má svoje přednosti i nevýhody, proto použití každé z nich závisí na momentální situaci, ve které se firma nachází, firemních postupech a zvyklostech, situaci na trhu práce nebo na pozici samotné.

2.2.3 Metody výběru uchazečů

Každý autor popisuje metody výběru uchazečů/zaměstnanců nepatrně rozdílným způsobem. Například Armstrong (2015) definuje tzv. „klasické trio“ metod, jimiž jsou dotazníky, pohovory a reference. Okrajově k nim přiřazuje i výběrové testy a assessment centra. Na druhou stranu Pechová a Šišová (2016) se věnují více metodám a rozvádí zejména problematiku AC a psychodiagnostiky.

Biografické údaje

Tato metoda se objevuje hlavně v souvislosti s analýzou životopisů. Vychází z domněnky, že „*skutečnosti, které se vztahují k minulosti jedince, jsou velmi dobrým prediktorem jeho budoucího chování.*“ (Pechová a Šišová 2016, s. 32). Součástí tohoto často prvního kontaktu se zaměstnavatelem bývá i motivační dopis, v němž bychom měli upoutat jeho pozornost (Kocianová 2010).

Reference

Reference slouží k získávání zpětné vazby od předchozího uchazečova zaměstnavatele, a to z důvodu poskytování nepravdivých informací v životopisech. Reference mohou mít písemnou i ústní podobu, přičemž písemná je preferována. Nevýhodou této metody je nevypovídající schopnost pro danou pozici (Kocianová 2010).

Pohovor (interview)

Nyní se dostáváme k jedné z metod „klasického tria“. Pohovor je jednou z nejčastějších technik výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získávání informací o uchazeči, které nám umožní předpovědět jejich budoucí výkon a na základě tohoto se rozhodnout o jeho přijetí či nepřijetí. Nejrozšířenější variantou je pohovor jednoho tazatele s jedním uchazečem, vzniká zde užší vztah. Využívá se však i varianta více tazatelů a jednoho uchazeče (Armstrong 2015). Existuje i zřídka používaný skupinový rozhovor, kde se setkává více tazatelů s více uchazeči (Kocianová 2010).

Pohovory dále můžeme dělit na strukturované, které mají předem připravený soubor otázek na uchazeče a čeká se od něj přesná odpověď, nebo na nestrukturované, u nichž jde o volnou konverzaci obou zúčastněných bez konkrétního cíle (Armstrong 2015).

Testy pracovní způsobilosti

Kocianová (2010) říká, že těmito testy lze komplexně ověřit vzdělání, znalosti, dovednosti či osobní rysy uchazeče. Mnoho autorů se shoduje v rozdělení těchto testů, a to na testy osobnosti a testy schopností. **Testy osobnosti** mají většinou základ v tzv. Big 5 modelu: extroverze, neurotismus, snášenlivost, svědomitost, otevřenost vůči zkušenostem. Armstrong (2015) rozděluje **testy schopností** na 4 skupiny:

- verbální schopnosti – pochopení, interpretace a vyvozování závěrů z ústního nebo písemného projevu;
- numerické schopnosti – pochopení, interpretace a vyvození závěrů z číselných údajů;
- prostorové schopnosti – pochopení a interpretace vztahů mezi objekty;
- mechanické schopnosti – porozumění běžným fyzikálním zákonům, jako je působení síly nebo fungování páky.

Grafologie

Zřejmě nejméně používaná metoda založená na zjišťování povahových rysů uchazeče pomocí analýzy jeho písma (Pechová a Šišová 2016).

Assessment centrum (AC)

AC je „skupinově orientovaný, standardizovaný počet úkolů, které slouží jako základna dat pro hodnocení nebo předpověď, které jsou důležité pro profesní vývoj jedince.“ (Pechová a Šišová 2016, s. 58). Dále uvádějí, že se jedná spíše o soubor metod než jednu jedinou, které používá tým pozorovatelů na posuzovanou skupinu. Ve většině publikací se setkáváme s tvrzením, že AC je jednou z metod výběru zaměstnanců, nicméně Pechová a Šišová (2016) ji definují jakožto použitelnou i pro řízení kariérových drah, výcvik zaměstnanců nebo získání zpětné vazby účastníků o svém chování. Toto téma je podrobně vysvětleno v následující kapitole.

Shrnutí k metodám výběru

Každá publikace shrnuje metody výběru v jiném znění, nicméně většina se shoduje v jejich validitě. „Predikční validita“ je veličina vycházející z analýzy hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu a je porovnávána s jejich skutečnými výkony na pracovních pozicích. Může nabývat hodnot 0 až 1 (Kocianová 2010).

Tab. č. 1: Metody výběru uchazečů z pohledu predikční validity

Metoda výběru uchazečů	Predikční validita (hodnoty 0-1)
Grafologie	0,02
Školní známky	0,15
Test osobnosti	0,15
Posudky a reference	0,26
Assessment centrum	0,37
Nestrukturovaný pohovor	0,38
Test inteligence	0,51
Strukturovaný pohovor	0,51
Assessment centrum a struktur. pohovory	0,53
Test inteligence a nestruktur. pohovor	0,55
Test inteligence a strukturovaný pohovor	0,63

Zdroj: Kocianová, 2010 a Armstrong, 2015

Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

3 Assessment centrum (AC)

Definice tohoto pojmu byla vysvětlena v předchozí kapitole, ačkoliv definic můžeme v různých publikacích nalézt daleko více. Jedná se tedy o soubor metod a technik využívaných při výběru zaměstnanců nebo při jejich rozvoji. Slovo „assessment“ můžeme přeložit z angličtiny jako odhad, ohodnocení, stanovení, výměr (Pechová a Šišová 2016).

Armstrong (2015) definuje AC tak, že je kombinací různých metod využívaných k posouzení skupiny uchazečů v určitém časovém intervalu, a to s cílem komplexního hodnocení každého člena skupiny i skupiny samotné.

Hroník (2012) pohlíží na AC jako na ohraničenou multisituacní zkoušku, tedy na zkoušku složenou z více částí, na niž dohlíží nejméně 3 interní či externí pozorovatelé a nemá jednoznačně správný výsledek. Zároveň dodává, že se AC může přizpůsobit aktuální situaci během jeho samotné realizace, tedy změna „za chodu“.

AC mohou vznikat interně, tedy uvnitř organizací za využití vlastních lidí pro svoje účely, ale jestliže nemáme takové možnosti pro realizaci vlastními silami, můžeme využít externí poskytovatele. Jedná se zejména o společnosti zabývající se HR poradenstvím, např. Adecco, ManPower Group, Grafton Recruitment, mBlue apod. Tyto společnosti mají s AC rozsáhlé zkušenosti, ať už jde o počet realizovaných AC nebo rozmanitost svých klientů. Dále se AC realizují v kariérních centrech, která vznikají při univerzitách. Jedním z nejznámějších je Kariérní centrum Masarykovy Univerzity v Brně.

3.1 Charakteristické znaky assessment centra

Charakteristiku AC jednoduše vystihuje popis Pechové a Šišové (2016), který je shrnut do šesti bodů:

1. AC je organizováno nejlépe pro 6-12 účastníků v podobě semináře.
2. Využívají se různé metody lišící se náročností.
3. Před samotnou realizací se stanoví profil požadavků, na které se bude AC zaměřovat.
4. Přítomnost více pozorovatelů (hodnotitelů), kteří hodnotí každého účastníka alespoň jednou.

5. Pozorovatelé musí být proškolení ohledně profilu požadavků, hodnotících metod a kritérií.
6. Výsledek a hodnocení uchazečů je stanoven porovnáním výsledků každého z pozorovatelů. Probíhá zde společná diskuze.

Hroník (2012) vymezuje pouze tři základní principy:

1. Princip vícero očí – skupina hodnotitelů by měla být dostatečně početná (poměr 1:2) a heterogenní.
2. Princip různého úhlu pohledu – složení metod by mělo odpovídat náročnosti AC a zároveň by mělo splňovat již dříve zmiňovanou podmínku multisituačnosti, tedy rozmanité metody s různým úhlem pohledu.
3. Princip sledování změny v ohraničeném čase – na rozdíl od ostatních metod výběru zaměstnanců, které trvají cca 30-45 minut, AC mohou trvat i jeden den (v extrémních případech i více dnů, např. při rozvojových AC). Lze tedy pozorovat vývoj účastníka během plnění jednotlivých úkolů a vyvozovat tak komplexní, přesnější závěry.

Obě sady znaků se mírně liší, nicméně jako zásadní se jeví široký rozsah použitých metod a důsledná příprava a složení hodnotitelů. Délka AC se v teoretickém vymezení liší a správná odpověď vymezena není, běžná je však realizace AC minimálně na 5-6 hodin, aby bylo možné pozorovat účastníky dostatečně dlouhou dobu v optimálním počtu situací.

3.2 Historie assessment centra

Mnoho vědeckých objevů, studií či disciplín má kořeny v armádním prostředí. První systém, který měl společné znaky s AC, se objevil v polovině 20. let 20. století v německé armádě. Jednalo se o výběr do důstojnických řad, přičemž právě tento trval 3 dny, během nichž byli uchazeči podrobováni mnoha testům. Jelikož měli společné ubytování, kde byl vždy i jeden z důstojníků, byli tak podrobováni pozorování i mimo zkoušky. Zkušební komise se skládala ze stálých členů, ale mezi účastníky bylo i několik psychologů, dva důstojníci a psychiatr (Pechová a Šišová 2016).

V roce 1942 používalo tuto metodu i britské Royal Air Force při výběru pilotů. Zde dostali širší prostor situační skupinové testy a diskuze. Tento proces se osvědčil natolik, že vznikaly tzv. War Office Selection Boards (WOSB) pro výběr důstojníků, které měly

za úkol upevnit morálku v armádě a zabezpečit dostatek vedoucích zaměstnanců v armádě. Výběrové řízení trvalo 3-4 dny. Na začátku byli uchazeči rozřazeni do 8 skupin a program byl rozdělen do tří částí. První a třetí část obsahovala skupinové testy, druhá osobnostní testy a individuální rozhovory. Největším rozdílem od klasického AC byl konečný výběr a rozhodnutí o uchazeči – tento prováděl pouze „prezident“ nebo jeho zástupce. Později se technika WOSB dostala i do civilní oblasti (Pechová a Šišová 2016).

Prvním skutečným AC byla vědecká studie Management Progress Study, která byla prováděna u americké Telefonní a telegrafní společnosti (AT&T) v letech 1956-1966. Cílem studie bylo určení faktorů pro úspěch v povolání. 422 účastníků ze 6 podniků koncernu bylo během tří dnů testováno např. rozhovory, objektivními a projektivními testy, skupinovou diskusí, dotazníky, skupinovými hrami apod. Výsledkem bylo osm faktorů pro úspěch v povolání:

- celoplošná efektivita,
- závislost,
- administrativní schopnost,
- kontrola emocí,
- intelekt,
- motivace orientovaná na práci,
- pasivita,
- plat účastníka (Pechová a Šišová 2016).

AT&T začalo od roku 1958 využívat AC v modifikované podobě od předešlé vědecké studie jako nástroj pro výběr zaměstnanců středního managementu, později i vyššího managementu. Rozšířilo se taky pole jeho využití: zjišťování potenciálu, stanovování požadavků na trénink nebo rozvoj osobnosti. AC v této podobě mělo i mnoho odpůrců, a to zejména kvůli jeho nákladnosti, časové náročnosti, široké metodice a využívání velkého počtu hodnotitelů (Pechová a Šišová 2016).

V 70. letech se AC rozšířilo i do Evropy, kde bylo oblíbené především u britských a německých nadnárodních společností (Pechová a Šišová 2016). Po přelomu tisíciletí se začala uskutečňovat AC i na nižší pozice, nicméně v dnešní době nízkého počtu kvalifikovaných zaměstnanců se AC spíše omezují.

3.3 Využití assessment centra

Využití AC bylo již několikrát zmíněno, zejména při výběru zaměstnanců, rozvoji zaměstnanců, hodnocení výkonu a propouštění zaměstnanců.

3.3.1 Výběr zaměstnanců

Nejčastější využití AC, při kterém můžeme volné pozice obsazovat jak lidmi z interních, tak externích zdrojů. Obě varianty mají své klady i zápory. Výhodou interního zaměstnance je znalost firemní kultury a postupů, nevýhodou je např. osobní antipatie s hodnotiteli, u externího uchazeče je to naopak. Hodnotitelé by měli být natolik profesionální, aby je tyto situace neovlivňovaly (Pechová a Šišová 2016).

3.3.2 Rozvoj zaměstnanců – Development centrum (DP)

AC, která se zabývají rozvojem zaměstnanců jsou označována jako Development centra. Hodnotí se zde výkon zaměstnance, jeho schopnosti a dovednosti a na základě těchto zjištění se sestavuje rozvojový plán zaměstnance (Vaculík 2010). Hroník (2012) přitom zdůrazňuje, že zde hrají významnou roli diagnostické metody.

3.3.3 Hodnocení výkonu

Tato metoda se snaží využívat modelové situace, které jsou velmi podobné reálným pracovním úkonům (Vaculík 2010). Na základě vyhodnocení těchto úkolů může zaměstnavatel určovat odměny (Pechová a Šišová 2016). Hroník (2012) toto využití nazývá tzv. certifikací, kdy se hodnotí výchozí stav pozorovaného s aktuální úrovní a zároveň se porovnává s požadovanými kritérii.

3.4 Výhody a nevýhody použití assessment centra

V této kapitole se budu zabývat obecným shrnutím hlavních předností a nedostatků AC. Zároveň porovnáám AC s ostatními metodami výběru.

Výhody assessment centra

Podle Vaculíka (2010) je jednou z největší výhod AC jeho komplexnost, protože uchazeči jsou pozorováni více hodnotiteli ve více situacích a hodnocení je tak objektivnější. Můžeme také pozorovat změny jejich chování v čase. Další výhodou je možnost využívání celé řady metod, jak AC vést. Sociální interakce mezi účastníky je také velkou předností AC a zároveň dle Kyrianové (2003) má úspěch cenu „trofeje“.

Uchazeč se s ostatními utkal v „přímém boji“ a uspěl, proto si také své pozice více váží. Hroník (2012) doplňuje výhody o zpětnou vazbu od účastníků a „efekt učení“, který nezahrnuje pouze účastníka, ale i hodnotitele.

Nevýhody assessment centra

Největší nevýhodou AC je jeho náročnost, a to především z pohledu nákladů, lidských zdrojů a času (Vaculík 2010). Finanční náročnost AC se odlišuje ve způsobu provedení a počtu uchazečů či hodnotitelů, nicméně přijetí nevhodného kandidáta je nákladově horší varianta (Kyrianová 2003). Pokud máme málo kandidátů, můžeme nahradit klasické AC individuální psychodiagnostikou, tedy nákladově levnější variantou.

Vaculík (2010) vidí problémy také v práci hodnotitelů, kdy může např. jejich kvalita, zkušenosti, odborné znalosti nebo výcvik, mít vliv na jejich hodnocení. Po stránce selhání lidského faktoru se Hroník (2012) zaměřuje spíše na účastníka AC, který může podlehnout tzv. simulačnímu riziku či riziku zkoušky „nanečisto“. Simulační riziko říká, že účastník AC se nevzepře názoru většiny a přizpůsobí se, jelikož nechce při řešení úkolu vyvolávat konfrontaci. Riziko zkoušky „nanečisto“ se projevuje např. při modelové situaci, při níž máme propustit pracovníka. V případě AC se účastník zachová neohroženě a dovede s nadhledem reagovat, ale při reálné situaci by na něj působil sociální tlak a zachoval by se jinak.

Porovnání AC s ostatními metodami výběru zaměstnanců

Průzkum bibliografických údajů a referencí má zásadní nevýhodu oproti AC či klasickému pohovoru. Kandidát je hodnocen bez osobního setkání, čímž je ochuzen o možnost doplnit svůj životopis či reference od zaměstnavatele. Stejně tak personalista (hodnotitel) nemůže analyzovat kandidátův charakter. Na druhou stranu nese tato absence osobního kontaktu i nepatrné pozitivum. Při osobním setkání může vzniknout jistá antipatie kandidáta vůči hodnotiteli, což může vést k neobjektivnímu hodnocení.

Klasický pohovor, většinou strukturovaný, je nejčastější metodou výběru zaměstnanců. Pohovor je většinou veden pouze s jedincem, tudíž hodnocení chování v týmu, čehož využívá AC, je neproveditelné. Značnou výhodou je ovšem menší psychická zátěž kladená na kandidáta. Z pohledu času můžeme zvážit dva přístupy. Pohovor trvá max. jednu hodinu a lze věnovat více času jedinci, nýbrž AC může trvat i 8 hodin a výsledné hodnocení se dělí mezi všechny účastníky.

Další metodou jsou osobnostní testy a testy schopností. Tyto testy mají stejnou nevýhodu jako klasický pohovor, a to neproveditelnost hodnocení v týmu. Vědecký základ těchto metod (např. klasický inteligenční test) nám umožňuje jasnou interpretaci výsledků, nicméně je tyto testy dobré kombinovat např. se strukturovaným pohovorem.

Společným znakem těchto metod je menší časová a nákladová náročnost oproti realizaci AC, nicméně u nich není možné ověřit chování kandidáta v týmu. Nebereme v úvahu pouze čas samotné realizace AC, ale i jeho příprava a následné vyhodnocení. Na závěr je dobré podotknout, že např. pohovory či testy schopností jsou součástí samotného AC. Jak již bylo uvedeno v definicích, AC je soubor metod, nikoli jen jedna metoda.

3.5 Fáze assessment centra

AC vyžaduje komplexní a poměrně náročnou přípravu, přičemž realizace samotného AC vyžaduje pouze zlomek času. Vzhledem k tomu, že se autoři neshodují ve fázích AC, rozhodl jsem se vybrat variantu dle Montaga (2002), jelikož mi přijde nejpřesnější:

1. fáze rozhodování,
2. fáze přípravy,
3. realizační fáze,
4. fáze ukončení a vyhodnocení,
5. zpětná vazba účastníkům.

3.5.1 Fáze rozhodování

Pokud se po zvážení všech proměnných rozhodneme využít metodu AC, je dobré, abychom se rozhodli mezi realizací AC interními prostředky nebo využitím služeb příslušné externí firmy. Měli bychom přitom zvážit, zda jsme již AC někdy realizovali, zda máme dostatečně kvalifikované zaměstnance (např. psychologa) nebo jestli jsme na tuto činnost ochotni obětovat lidské zdroje (Pechová a Šišová 2016).

3.5.2 Fáze přípravy

Tuto fázi Pechová a Šišová (2016) rozdělují do několika podskupin, kterým je potřeba se odděleně věnovat. Zároveň poznamenávají, že příprava závisí na časové náročnosti AC, kdy AC může trvat dvě hodiny nebo i dva dny. Ideální je dodržovat délku pracovní doby a to 8 hodin.

Analýza pracovní pozice, společnosti a profilu vhodného kandidáta

Tato fáze je z pohledu přípravy zcela klíčová. Je třeba si uvědomit, jakou pracovní pozici chceme obsadit, pro jakou společnost hledáme kandidáta a jaké požadavky budou na zaměstnance kladeny. Na základě tohoto si můžeme dále určit, jaké metody budou v AC použity. S metodami úzce souvisí hodnotící kritéria (Pechová a Šišová 2016). Každá metoda se zaměřuje na jiná kritéria, přičemž některé z metod zjišťují stejnou věc za účelem kontroly vypovídajících schopností metod. Kocianová (2010) popisuje hodnotící kritéria pro výběr řídicích zaměstnanců:

- schopnost vedení spolupracovníků, např. komunikační schopnosti, přesvědčivost, motivace apod.;
- kompetentnost při plnění úkolů souvisejících s vedením podniku, např. přehled o ekonomice, schopnost plánování, rozhodování či kontroly;
- pochopení systému řízení firmy, organizační kultury, struktury a jejích cílů;
- v částečné míře připravenost k dalšímu učení a vývoji osobnosti.

Hroník (2012) naopak nepopisuje soubory konkrétních kritérií, ale požadavky na tyto kritéria:

- reprezentativnost – kritéria musí být pozorovatelná a komplexní pro danou pozici;
- operacionalita – tento požadavek zdůrazňuje srozumitelnost a možnost měření a odstupňování, např. ano-ne, více či méně, o kolik více či méně, kolikrát více či méně apod.;
- neredundance – kritéria by se neměla ve svém obsahu překrývat;
- minimální rozsah – hodnotitelé musí zvolit optimální rozsah, aby byla zajištěna reprezentativnost a operacionalita, přičemž maximální počet kritérií u jedné modelové situace by neměl být vyšší než 7.

Výběr a zvaní kandidátů

Dalším krokem v tomto procesu je sehnání uchazečů, které je realizováno pomocí metod získávání uchazečů (kapitola 2.2.2). Poté se provede první výběr podle nasbíraných informací, např. životopis, telefonický rozhovor apod. Důležité je uvědomění si, kolik kandidátů chceme na AC mít. Pechová a Šišová (2016, s. 76) uvádí, že *„čím složitější je výběr a čím vyšší je pozice, tím méně uchazečů by se mělo AC*

účastnit, aby hodnotitelé měli prostor pro sledování všech jedinců.“ V pozvánce na AC bychom měli kandidátovi sdělit, jaké metody budou používány a jak dlouho bude AC trvat. Kyrianová (2003) poznamenává, že nedostavení se kandidáta bez omluvy je běžné a je třeba s tím počítat.

Výběr prostorů

Postupem času se vyvinuly dvě varianty, kde AC realizovat – indoorová a outdoorová. Indoorová verze je samozřejmě nejběžnější a méně organizačně náročná. Místnost by se měla vybírat podle počtu kandidátů a metod, které zamýšlíme použít. Outdoorová varianta je vhodná především pro psychodiagnostiku, při níž může přírodní prostředí působit na kandidáta klidněji než psychologický test v malé místnosti (Pechová a Šišová 2016). Hroník (2012) se s tímto postupem také ztotožňuje.

Tým assessment centra

Hroník (2012) vymezuje základní vlastnosti a znalosti, které by měli mít členové týmu AC. Dále dodává, že každý člen týmu se specializuje na jinou oblast, proto tyto znalosti nemusí mít jednotlivě všichni členové, ale pouze jako celek, např. oblast personologie, psychologie osobnosti, manažerská/sociální psychologie, personalistika, ale také vlastnosti jako je osobní zralost, sebepoznání a osobní rozvoj či poznávací přístupy. Pechová a Šišová (2016) vymezily 5 základních členů AC:

- 1. Psycholog** – Psycholog není jednoznačně vyžadován při každém AC, nicméně pokud se rozhodneme využít jeho schopnosti, je dobré, aby byl přítomen i jako jeden z hodnotitelů. V přípravné fázi by měl zajistit proškolení všech hodnotitelů a zároveň by měl mít výrazné slovo při definování hodnotících kritérií (Pechová a Šišová 2016).
- 2. Hodnotitelé** (Hroník (2012) uvádí pojem „assessor“) – Do role hodnotitelů se pasují zejména manažeři, psycholog a externí i interní hodnotitelé. Jejich kvalita závisí na obecných zkušenostech, ale i zkušenostech z AC. Důležitost kvalitního zaškolení je tedy zásadní. Ideální počet hodnotitelů by měl být 1:2 (jeden hodnotitel na dva uchazeče) z důvodu dostatečného ohodnocení všech účastníků ve více úkolech (Pechová a Šišová 2016).
- 3. Management** – Management je ve většině případů zadavatelem pracovní pozice, kterou je potřeba obsadit. Účastní se taktéž AC jako jeden z hodnotitelů.

V nejlepším případě by měl být manažer přímým nadřízeným kandidáta, kterého vybírá (Pechová a Šišová 2016).

4. **Moderátor** – Moderátor zastává roli mezičlánku mezi kandidáty a hodnotiteli. Provádí kandidáty v průběhu celého AC, seznamuje je s programem, je zadavatelem úkolů, sleduje čas a reaguje na dotazy.
5. **Externí specialisté** – Externí specialisté mají řadu zkušeností s AC, nicméně nemusí být jeho součástí, pokud máme dostatek zkušených hodnotitelů ve vlastních řadách. Můžeme je využít v průběhu celého AC nebo jenom v jednotlivých úkolech (Pechová a Šišová 2016).

Výběr a příprava hodnotitelů

Roli hodnotitelů většinou zastávají zaměstnanci na vyšších postech, a to z celé řady důvodů, např. řízení a hodnocení lidí je jedním z jejich základních úkolů, jejich postavení může zaručit lepší přijetí výsledků AC ve vrcholném managementu a zároveň u účastníků. Pro hodnotitele je to zároveň forma vzdělávání (Pechová a Šišová 2016). Při výběru hodnotitelů se zároveň přihlíží na erudici v AC či oborech pro tento proces potřebných, což je rozvedeno v předchozí kapitole (Tým assessment centra).

Školení by se mělo týkat všech hodnotitelů bez ohledu na pozici či funkci. Mělo by při něm být vysvětleno, jak vypadá profil pracovní pozice i požadovaný profil uchazeče, jaká hodnotící kritéria se budou pozorovat, jakými stupnicemi budou hodnocena a zejména vysvětlení všech úkolů, které se v AC objeví (Pechová a Šišová 2016).

Hroník (2012) se problematikou přípravy hodnotitelů zabývá více podrobně. Rozlišuje přitom výcvik ve dvou variantách, a to zejména podle počtu realizovaných AC za určité časové období. Pokud organizace využívá metodu AC pouze zřídka, tak se jako nejefektivnější forma přípravy využívá tzv. základní výcvik, který může trvat 1-2 dny, přičemž si hodnotitelé projdou teoretickými základy AC a diagnostických metod, vyzkouší si modelové situace z obou náhledů (hodnotitel-účastník), ze kterých následně získají zpětnou vazbu a projdou tréninkem sebepoznání např. formou interpersonálního testu. Harmonogram základního výcviku dle Hroníka (2012) je v příloze A.

Druhou variantou je organizace, která realizuje AC alespoň jednou do měsíce. V tomto případě si hodnotitelé projdou taktéž základním výcvikem a jednou za rok i udržovacím

výcvikem, který je kratší a více zaměřený na hodnotitelovy nedostatky. K tomuto účelu slouží i průběžná supervize, jejíž periodicita není jasně definována (Hroník 2012).

Výběr metod a hodnotících postupů

Jak již bylo dříve uvedeno, výběr metod závisí na konkrétním profilu pracovní pozice, potažmo na kritériích, která chceme sledovat. Hroník (2012) tyto metody člení na individuální a skupinové. Uvádí, že komplexně nejlepší maticí metod jsou rolové hry, rozhovor a prezentace.

Hodnocení samotné provádíme formou pozorování účastníků přímo při realizaci AC, nicméně hodnotící postupy vycházejí z předem nastavených kritérií. Tým hodnotitelů si musí napřed stanovit, koho hodnotí, proč ho hodnotí a jaká relevantní kritéria na uchazeči hodnotí. Dále je potřeba si uvědomit, že nelze hodnotit celou osobnost uchazeče, ale pouze jeho reakce a chování v určité situaci. Vše se poté zaznamenává do hodnotících formulářů, které nejsou standardizované a mohou se lišit dle potřeb dané organizace (Hroník 2012).

3.5.3 Fáze realizace

Montag (2002) opakuje již dříve zmíněnou poznámku, že realizační fáze je nejkratší, ale za to nejvíce organizačně náročná z celého AC. Atmosféra v týmu AC by měla být uvolněná, a to i za předpokladu, že časový harmonogram mnohdy nepůjde podle plánu. Negativní aspekty jako stres nebo neklid hodnotitelů by mohl mít zkreslující účinek na výsledky AC (Pechová a Šišová 2016).

Během celé realizace hodnotitelé provádí pozorování všech účastníků AC a zároveň je hodnotí. Hroník (2012) definuje dva základní druhy pozorování: volné a systematické. Volné pozorování vyžaduje profesionalitu a erudici hodnotitelů, jelikož nejsou stanovena žádná kritéria pozorování/hodnocení a hodnotitel tak posuzuje pouze silné a slabé stránky účastníků AC. Negativem této metody je, že nelze komplexně porovnat výsledky celé skupiny hodnotitelů. Systematické pozorování je dále děleno na částečně či plně standardizované. Při částečně standardizovaném pozorování jsou určena pozorovaná kritéria, ale hodnotitel může zaznamenat i výrazné projevy v jiných oblastech. Naopak plně standardizované pozorování se striktně drží nastavených kritérií a jiné projevy se nezaznamenávají (Hroník 2012).

3.5.4 Ukončení a vyhodnocení assessment centra

Bezprostředně po ukončení AC následuje porada hodnotitelů, na které jsou shromážděny názory všech hodnotitelů na všechny účastníky. Výběr ideálního kandidáta probíhá formou diskuze, zprůměrování výsledků hodnotitelů nebo kombinací obojího. Při rozhodování je dobré začít kandidáty, kteří nesplňují profil a jsou rovnou zamítnuti (Pechová a Šišová 2016). Zbylé můžeme porovnávat mezi sebou nebo s výchozím profilem (Montag 2002).

Každá porada by měla mít nějaký záznam, ať už písemný nebo zvukový (Pechová a Šišová 2016). Během porady se nesmí zapomínat na to, že i zde platí principy skupinové dynamiky, a tudíž může každý člen podléhat názorům ostatních a přebírat je za své (Kyrianová 2003).

Konečným výstupem by měl být dokument, který popisuje každého účastníka AC – výsledky, doporučení, shrnutí apod. (Pechová a Šišová 2016).

3.5.5 Zpětná vazba účastníkům

Zpětná vazba by měla být samozřejmostí, nicméně ne každá firma ji poskytuje, a to zejména těm účastníkům, kteří neuspěli v AC. Pokud se ale rozhodneme poskytnout zpětnou vazbu, Pechová a Šišová (2016) doporučují upřednostnit osobní setkání před telefonickým hovorem, abychom mohli vidět účastníkovu reakci. Nejprve bychom měli zjistit, co jedince zajímá, a tím přednes svých poznatků začít. Poté by měla následovat interpretace výsledků uchazeče a na závěr nějaké doporučení k rozvoji. Účastník by měl z osobního setkání odcházet s dobrým pocitem, i přestože pozici nezískal (Pechová a Šišová 2016).

3.6 Metody používané assessment centry

3.6.1 Psychodiagnostické testy

Psychodiagnostické testy se mohou obecně dělit na výkonové testy, osobnostní dotazníky a projektivní testy. Díky těmto testům lze zjistit, např. osobnostní rysy, inteligenci, motivaci, kreativitu, vědomosti nebo sebehodnocení kandidáta. Testy lze využít i k vyplnění času, pokud nastává prodleva např. u probíhajících individuálních pohovorů či prezentací (Pechová a Šišová 2016). Kyrianová (2003) dodává, že ne vždy se tyto testy musí využít, vše závisí na konkrétní pozici a pozorovatelná kritéria lze

hodnotit i bez použití těchto testů. Také poukazuje na to, že testy by měly být brány pouze jako doplňující metoda a nemělo by se na nich stavět celé hodnocení pozorovaného.

Montag (2002) se také zabývá použitím těchto testů a zdůrazňuje, že je vhodné jich u vyšších obsazovaných pozic používat méně a spíše pracovat s modelovými situacemi.

Výkonové testy se zabývají především znalostmi a dovednostmi jedince a vyhodnocují kandidátům potenciál. Svoboda (1999) označuje tyto testy za jedny z nejstarších psychodiagnostických metod. Pechová a Šišová (2016) dále tyto testy dělí na inteligenční testy, testy speciálních schopností a testy vědomostí. Dále autorky konkretizují a shrnují soubory testů, které jsou součástí každé skupiny z tohoto rozdělení. Mezi **inteligentní testy** patří např. Ravenovy progresivní matrice, Vídeňský maticový test nebo IST čili Test struktury inteligence. Výsledek IQ ovšem není směrodatný pro konečné hodnocení, tzn. jedinec s nižším IQ může být stejně vhodným kandidátem na danou pozici jako jedinec s vyšší hodnotou.

Ke zjišťování kreativity, paměti či pozornosti se využívají **testy speciálních schopností**, mezi něž spadají, např. Bourdonova zkouška, testy d2, Sčítací zkouška či Číselný čtverec. Poslední z tohoto rozdělení jsou **testy vědomostí**, které se zaměřují na profesionální znalosti a nemusí být jednoznačně standardizované. Lze vytvořit vlastní test na základě požadavků na konkrétní pozici a vědomostí, které jsou u této pozice vyžadovány (Pechová a Šišová 2016).

Osobnostní dotazníky pokládají kandidátovi otázky, které mohou být zaměřeny na jeden či více rysů osobnosti (jednodimenzionální, vícedimenzionální). Dotazovaný vyjadřuje svůj názor na sebe a druhé tak, že nepopisuje osobnostní rysy přímo, nýbrž popisuje situace, ve kterých by se mohly projevit (Svoboda 1999). Dále Svoboda (1999) dodává, že tento výsledek je ovlivněn tím, zda je dotazovaný ochoten odpovídat pravdivě. Pechová a Šišová (2016) uvádějí další příklad úskalí tohoto dotazování, a to především v kandidátově subjektivním vnímání sebe samého či stylizací do určité podoby. V praxi se využívají především vícedimenzionální dotazníky, jako jsou např. ICL nebo 16PF.

Projektivní testy Svoboda (1999) popisuje jako situaci, která je neurčitá a kandidát má o ní málo informací, proto může uplatnit vlastní motivy a řešení situace. Dále dodává,

že se jedná o individuálnější testy a rozděluje je do tří skupin: verbální, grafické a manipulační. Pechová a Šišová (2016) řadí do těchto skupin tyto konkrétní testy:

- verbální – Hand test, Zulligerovy tabule atd.,
- grafické – Baumtest, kresba postavy,
- manipulační – tyto testy jsou nejméně využívány v AC a existuje mnoho modifikací těchto testů, např. techniky se zápalkami či geometrickými obrazy.

3.6.2 Skupinová diskuze

Skupinové diskuze lze dělit na řízené/neřízené a s hraním rolí/bez hraní rolí (Montag 2002). Rozdělení dle rolí však obecně spadá spíše do rolových her, které jsou vysvětleny v jiné kapitole.

V řízených diskuzích se využívá hodnotitele coby moderátora diskuze, který může ovlivňovat téma diskuze, její tempo, vtahovat kandidáty do hovoru podle svého uvážení nebo diskuzi včas ukončit. Pokud diskuze není řízena moderátorem, je zde více pozorovatelných kritérií, např. aktivita jednotlivých jedinců, zahajování diskuze, dominance nebo submisivita, ochota přebírat zodpovědnost, schopnost obhájit svůj názor, naslouchat či spolupráce v týmu. Většinu z výše zmíněných kritérií můžeme ovšem nalézt i v řízené diskuzi, to vše závisí na složení skupiny či na schopnostech moderátora (Pechová a Šišová 2016).

3.6.3 Sociometrie

Sociometrie využívá testy, v nichž kandidát hodnotí sebe i ostatní a mohou se používat skupinově i individuálně. Tyto testy vychází z typologie sociálních pozic, tj. vůdce, hvězda, černá ovce, ambivalent, šedá eminence, outsider a lid (terminologie není jednotná). Vůdce má největší dopad na rozhodnutí skupiny, hvězda zastává post nejpopulárnějšího člena skupiny, naopak černá ovce se skupiny straní a neztotožňuje se s ní. Zde je jistá podobnost u outsidera skupiny, který se cítí být součástí skupiny, nicméně zbytek je opačného názoru. Ambivalentní člen skupiny zastává jiné názory než zbytek a staví se do role opozice. Šedá eminence také výrazně ovlivňuje členy skupiny, stejně jako vůdce, ale počíná si tak, aniž by si to skupina uvědomila (Pechová a Šišová 2016).

Hroník (2012) konkretizuje tyto testy do podoby, ve které jednotliví členové hodnotí ostatní a na základě propočtu jejich výsledků se určí jejich role ve skupině. Druhý pohled na tyto testy, jak již bylo uvedeno na začátku kapitoly, spočívá v hodnocení sebe sama. Nejznámější metodou v tomto ohledu je Belbinův test týmových rolí.

3.6.4 Hry (skupinové, rolové)

Skupinové hry se podle Kyrianové (2003) nehodí pro vyšší manažerské pozice, jelikož kandidáti mohou nabýt dojmu, že není adekvátní absolvovat tyto hry vzhledem k jejich postavení a nabytým zkušenostem. Proto se většinou využívají u pozic, kde je potřeba vyvinout určitou kreativitu.

Tyto hry můžeme rozdělit na verbální a neverbální. Verbální hry umožňují účastníkům mluvit, naopak u neverbálních her je to zakázáno. Hodnotitel má tak možnost sledovat kreativitu při způsobech dorozumívání. Na druhou stranu je tento typ časově náročnější (Pechová a Šišová 2016).

Rolové hry představují jednu z častých metod používaných v AC. Každá role v těchto hrách by měla být vybírána vzhledem k pozici, na kterou je AC zaměřeno, např. personalista a uchazeč o zaměstnání, rozhovor dvou kolegů, schůzka s nespokojeným klientem apod. Hodnotitelé mají možnost sledovat, jak se kandidát staví k vybrané roli, jeho reakce, jeho postoje a například i styl řešení konfliktu, způsoby argumentaci či metody aktivního naslouchání (Pechová a Šišová 2016). Hroník (2012) další možné varianty rolových her, např. prodej produktu, vysvětlení po telefonu, získávání informací, vymáhání dluhu, odchod ke konkurenci či podání kritiky nadprůměrnému pracovníkovi.

3.6.5 Třídění došlé pošty

Tato metoda je oblíbená především u vyšších pozic, kde má zaměstnanec určité rozhodovací pravomoci. Má jeden pracovní den k vyřešení množství úkolů, které musí seřadit do svého harmonogramu dle jejich důležitosti a naléhavosti (Pechová a Šišová 2016).

Výsledky jsou porovnávány s harmonogramem, který hodnotitelé označili za nejvhodnější a jsou analyzovány odchylky (Kyrianová 2003). Montag (2002) doplňuje,

že se takto může sledovat kandidátova odolnost vůči stresu, jeho ochota delegovat úkoly na ostatní či schopnost rozdělit úkoly do věcně souvisejících skupin.

3.6.6 Případové studie

U případových studií pracuje kandidát převážně s obecnými daty či problémem, který je komplikovaný a je nutné ho vyřešit. Neexistuje jasně stanovený správný postup řešení, ale je sledováno, jak kandidát k úkolu přistupuje, zda si dokáže domyslet návaznosti na daný problém či jestli upřednostňuje obvyklý nebo kreativní způsob řešení (Kyrianová 2003). Tyto úkoly lze provádět jak individuálně, tak skupinově a mohou se koncipovat ve vztahu k obecným dovednostem či ke konkrétním oborovým znalostem (Hroník 2012).

Hroník (2012) řadí mezi modelové situace i morální dilemata, při kterých se u účastníka projevuje poměr profesionality a sociálního citění. Tyto situace taktéž nemají správný postup řešení. Autor uvádí jako příklad morální dilema „Marek“, jehož zadání se nachází v příloze B.

3.6.7 Úkoly se zaměřením na tvůrčí a improvizální schopnosti

Tento druh úkolů se nevyskytuje v AC příliš často, každopádně je vhodné tyto metody využít zejména u obchodních pozic, kde se vyžaduje schopnost okamžité improvizace a výborné argumentační logiky. Většinou se v těchto situacích využívá iracionálního zadání, např. přesvědčení komise o relevantnosti zavedení 13. měsíce apod. Tyto úkoly velice obsáhle popisuje Hroník (2012) ve své publikaci.

3.6.8 Rozhovory, esej, znalostní testy, prezentace

Rozhovor se nepovažuje za přímou techniku AC, nicméně je používán velice často u tohoto typu výběrových řízení a je zpravidla zařazen až na konec, popř. se vůbec v AC nevyskytuje a využívá se jako metoda druhého kola výběrového řízení (Pechová a Šišová 2016).

Rozhovor by měl být strukturovaný, a to z důvodu porovnatelnosti výsledků s ostatními kandidáty. U této metody se lze zaměřit na kandidátovy zájmy, postoje, motivaci, schopnost sebereflexe či na jeho názor k samotnému AC (Pechová a Šišová 2016). Kyrianová (2003) charakterizuje tři hlavní části rozhovoru: rozhovor o životopisných údajích, zpětné dotazování k prováděným metodám AC, poznámky a otázky kandidáta

a vyjasnění dalšího postupu. Montag (2002) doporučuje se na konci rozhovoru zeptat, zda si dotyčný z AC něco odnesl a je vhodné pozorovat jeho první reakce.

Esej je málo využívanou technikou v AC, nicméně její použití je vhodné, pokud se zajímáme o kandidátovy hodnoty a postoje. Dále můžeme pozorovat, např. pracovní styl, přesnost, pečlivost, tvořivost nebo fantazii kandidáta (Pechová a Šišová 2016).

Znalostní testy se využívají např. u IT pozic či k vyzkoušení jazykové vybavenosti uchazeče (Pechová a Šišová 2016). Kyrianová (2003) poukazuje na snadné vyhodnocení testů a dodává, že je přínosné testy vyzkoušet nejdříve na stávajících zaměstnancích.

Prezentace mohou být řešeny individuálně či skupinově. Pechová a Šišová (2016) dále dělí tyto na prezentace s přípravou/bez přípravy, prezentace pouze před hodnotiteli/přede všemi. Hroník (2012) definuje jednotlivé konkrétní prezentace, např. sebeprezentace, prezentace kolegy, firmy, radosti a nadšení či motivační prezentace. Montag (2002) definuje pozorovaná kritéria, např. odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování, užití odborných slov či přesvědčivost kandidáta během projevu. Kyrianová (2003) jmenuje konkrétní pozice, u kterých je vhodné využít tuto metodu, např. obchodní a manažerské pozice, projektový vedoucí či pracovníci v oblasti marketingu a PR.

3.7 Virtuální assessment centrum (VAC)

Virtuální assessment centrum využívá pokroků v digitalizaci a vynahrazuje tak určité nedostatky, které se vyskytují u běžné formy této metody. Hroník (2007) uvádí příklady metod využívaných ve VAC:

- skupinová modelová situace,
- dialog simulátor,
- on-line psychodiagnostika,
- byznys esej,
- psycholingvistická analýza textů,
- řešení dilemat,
- personální rozhovor.

Některé z těchto metod jsou vysvětleny v předchozích kapitolách, přičemž jedinou změnou je neosobní kontakt u VAC. **Byznys esej** je metoda blízká případovým studiím, nicméně kandidát řeší obecný problém, který si sám vybere a musí svůj výběr i řešení zdůvodnit. **Dialog simulátor** lze přirovnat k rolovým hrám, např. prodejce-zákazník, kdy hodnotitel může výsledky sledovat on-line (čas, rychlost reakce, odpovědi). **Osobní rozhovor** se uskutečňuje prostřednictvím Skype/Lync hovorů (Pechová a Šišová 2016).

Zvláštní pozici zaujímá **on-line psychodiagnostika**, která se v současné době rozšiřuje v oblasti e-testingu. U této metody se kladou stále větší nároky na psychologa, kterému již nestačí vzdělání ze všeobecné psychologie, ale jsou potřebné znalosti a zkušenosti ze psychodiagnostiky, což je způsobeno především neosobním kontaktem a nedostatkem komunikace (Hroník 2012). Adekvátním příkladem je on-line psychodiagnostika agentury Motiv P „e-Psycho“ (Kurzy-vyuka.cz 2019).

Mezi výhody VAC můžeme zařadit, např. menší časovou a finanční náročnost, snazší modifikaci úkolu pro potřeby společnosti nebo širší výběr kandidátů díky dosažitelnosti moderních technologií (Laštovicová 2010). Pechová a Šišová (2016) doplňují výhody o možnost zapojení více kandidátů, než bývá běžné u AC, přirozenost kandidáta v méně stresujícím prostředí a jednodušší transformaci úkolů do cizích jazyků.

Mezi nevýhody se naopak řadí možnost kandidáta při VAC podvádět, nekompatibilita starších kandidátů s moderními technologiemi či nedostatek face-to-face kontaktu. Poslední z výše zmiňovaných považuje Laštovicová (2010) za největší nevýhodu VAC.

4 Představení společnosti Adecco spol. s r. o.

Pro vypracování empirické části jsem si vybral společnost Adecco spol. s r.o. (dále jen „Adecco“ či „společnost“). Konkrétně se jedná o plzeňskou pobočku s centrálou společností v Praze.

4.1 Charakteristika a historie společnosti

Tab. č. 2: Základní informace o společnosti

Název:	ADECCO spol. s r. o.
Sídlo:	Štětкова 1638/18, Nusle, 140 00, Praha 4
IČ, DIČ:	45806403, CZ45806403
Spisová značka:	C 12018 vedená u Městského soudu v Praze
Datum vzniku:	14. srpen 1992
Jednatel	Ondřej Wysoglad

Zdroj: Kurzy.cz, 2019

Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

Společnost Adecco spadá pod skupinu The Adecco Group, která představuje největší personální společnost na světě. Společnost vznikla ve Švýcarsku roku 1957, v České republice působí od roku 1992. Pod skupinu spadají značky Adecco, Adia, Badenoch&Clark, General Assembly, Lee Hecht Harrison, Modis, Pontoon, Spring Professional a Yoss (Adeccogroup.com 2019). Celosvětově skupina Adecco pokrývá 60 zemí na všech kontinentech, má 5 100 poboček a zaměstnává cca 33 000 interních zaměstnanců (Interní dokumenty 2019).

Vize či motto společnosti zní: „*Lepší práce, lepší život.*“. Zakládá si přitom na předvídání potřeb svých klientů, na dodržování standardů (ISO 14001, ISO 9001), které umožňují efektivní řešení a individuálním přístupem ke klientům. Adecco hodnoty tvoří: týmový duch, zaměření na zákazníka, vášeň, zodpovědnost a podnikatelský duch (Interní dokumenty 2019).

Adecco samozřejmě respektuje principy společenské zodpovědnosti (CSR). Ku příkladu se aktivně podílí na začlenění bývalých špičkových sportovců do nového profesního prostředí, to vše ve spolupráci s Českým olympijským výborem. Ve sportu se také

angažuje jako oficiální HR partner tenisového Davis Cupu a Fed Cupu nebo je součástí projektu „Win4Youth“, který podporuje charitativní organizace z celého světa. Posledním projektem globálního významu je „Way To Work“, který pomáhá mladým lidem při hledání práce, a to organizováním přednášek, seminářů, workshopů nebo akcí „CEO for One Month“ (Interní dokumenty 2019).

Jak již bylo zmíněno výše, Adecco je v České republice od roku 1992. Momentálně má v ČR 18 poboček (viz Příloha C) s více než 160 zaměstnanci. Ročně dokáže společnost umístit přes 30 000 agenturních zaměstnanců a 1930 profesionálů (data z roku 2017). Centrála společnosti se nachází v Praze.

Plzeňská pobočka není jednou z největších, nicméně je z pohledu výnosů nejvýkonnější v ČR. Momentálně zaměstnává 11 lidí na odděleních Temporary help a Permanent Placement. Vedoucí pobočky alias Branch Manager je zároveň jeden z mých konzultantů k této práci (Rozhovory 2019).

Adecco služby

Služby, které Adecco poskytuje, lze rozdělit na služby poskytované zájemcům o práci a služby poskytované našim klientům, tj. organizacím. Služby poskytované zájemcům spočívají především v aktivní pomoci při hledání práce či kariérním poradenstvím. Portfolio služeb pro klienty je širší.

- Recruitment THP (**Permanent Placement**) – nábor technicko-hospodářských pracovníků.
- **Generic Staffing** – nábor pracovníků na výrobní pozice do kmenového stavu.
- **Temporary help** – agenturní zaměstnanci.
- **Outstaffing** – převzetí zaměstnanců od klienta.
- **Try & Hire** – převod agenturních zaměstnanců do kmenového stavu klienta.
- **On-Site řešení** – HR poradenství přímo u klienta.
- **Assessment centra** – návrh a realizace AC.
- Mzdový průzkum a analýza trhu.
- Průzkum spokojenosti zaměstnanců.
- Payroll – zpracování personální a mzdové agendy.
- Adjust – personální audit (Interní dokumenty 2019).

Každá pobočka neposkytuje všechny z výše uvedených služeb, každopádně základní služby v oblasti náboru nabízí každá z nich. AC samotná se soustředí především do pražské centrály společnosti. Služby jsou rozdílné i ve způsobu jejich propagace pobočkami a např. službě AC se nevěnuje taková pozornost jako službám klasického recruitingu (Rozhovory 2019).

4.2 Analýza společnosti

Nadcházející kapitola se bude zabývat analýzou společnosti Adecco, konkrétně bude provedena analýza makro a mikro okolí, krátké zhodnocení finanční situace společnosti a následně SWOT analýza.

4.2.1 Analýza okolí

Váchal, Vochozka a kol. (2013) definují okolí podniku jako „*vše, co stojí mimo podnik jako organizaci*“. Dále tvrdí, že podnik je otevřený systém, který má s okolím určité vztahy a je vysoce závislý na vnějších podmínkách. Rozlišují okolí podniku na mikrookolí a makrookolí, kde je hlavním rozdílem schopnost podniku toto okolí ovlivňovat. Makrookolí nemůže podnik ovlivňovat, ale výrazně na něj působí. Mikrookolí může naopak výrazně ovlivňovat, ale dopady tohoto okolí nejsou pro podnik fatální.

Makrookolí

Pro analýzu makrookolí se využívá PEST analýza, která zkoumá prostředí z pohledu politického, ekonomického, sociálního a technologického.

- Politické faktory – Tento faktor přímo navazuje na politické preference a změny v legislativě. Momentálně se jedná o zrušení superhrubé mzdy, což by způsobilo, mimo výpadku příjmů ve státním rozpočtu, menší administrativní, a tím i nákladovou zátěž na organizace, tudíž i na samotnou společnost Adecco (Rozhovory 2019).
- Ekonomické faktory – Často zmiňovaným pojmem je nezaměstnanost. V současné době, kdy se nezaměstnanost pohybuje okolo 3 %, je nedostatek pracovní síly (kandidátů), a to jak kvalifikované, tak nekvalifikované. Kandidáti si proto mohou klást vyšší požadavky na pracovní pozice a společnosti často nemají jinou možnost než jim vyhovět (Rozhovory 2019).

- Sociální faktory – Mezi tyto faktory můžeme zařadit např. všeobecnou snahu o genderově rovnoprávné podmínky v zaměstnání. Můžeme tím rozumět například to, aby ženy více zastávaly pozice ve vrcholném managementu. Tyto požadavky jsou kladeny i na společnost Adecco. Dalším z faktorů je minimální věková diskriminace kandidátů (Rozhovory 2019).
- Technologické faktory – Agentury zabývající se HR poradenstvím využívají technologický pokrok pouze okrajově oproti běžnému občanovi. Pokrok v oblasti inzertních portálů je založen pouze na lepších algoritmech vyhledávání. Nicméně je dobré podotknout, že v současné době vzniká v Praze mezinárodní technologický uzel, který seskupuje odborníky z praxe umělé inteligence za účelem vytvoření systémů, které budou schopny samy provést předvýběr kandidátů (Interní dokumenty 2019).

Mikrookolí

- Společnost – Organizace jako taková je legální personální agenturou, což jí dává jisté vyšší postavení na trhu práce, ale zároveň to znamená i vyšší ceny za poskytované služby oproti ostatní konkurenci. Jak již bylo zmíněno výše, v ČR se nachází 18 poboček, které se liší především regionální nevyrovnaností v objemu výkonů. Toto může mít příčinu především v rozložení poboček vzhledem k průmyslovým oblastem či podnikatelskou činností v jiném odvětví (Interní dokumenty 2019).
- Zaměstnanci – Společnost momentálně zaměstnává více než 150 kvalifikovaných zaměstnanců na pozicích recruiterů, konzultantů a specialistů. Všichni zaměstnanci procházejí pravidelně školeními o nejnovějších trendech v oblasti recruitmentu a HR. Zároveň zde fungují principy celoživotního vzdělávání zaměstnanců (Interní dokumenty 2019).
- Konkurence – Konkurenci společnost rozlišuje na místním a globálním trhu. Globálně má Adecco statut „jedničky“ mezi personálními agenturami. Nicméně v posledních kvartálech se přibližuje, co se týče obrátu, německá společnost Randstad Holding. Randstad je globálně velmi rozsáhlý, nicméně na místním trhu ČR zabírá stále pouze malé procento (Rozhovory 2019).

Na trhu ČR jsou největšími konkurenty v odvětví především společnosti Manpower Group, Grafton Recruitment, STIMUL, Hofmann Wizard, Advantage Consulting apod. (Interní dokumenty 2019).

- **Organizační struktura** – Společnost má nastavenou plochou liniovou organizační strukturu, přičemž někteří manažeři jsou využíváni jako metodická podpora pro podřízené jiného manažera. Organizační struktura se nachází v příloze D (Interní dokumenty 2019).
- **Zákazníci** – Zde můžeme rozlišovat mezi žadateli o práci a klienty v podobě organizací. Adecco v roce 2017 přidělilo více než 30 000 agenturních zaměstnanců a 1930 profesionálů. Klienti společnosti jsou regionálně odlišní, jedná se však zvláště o střední a velké podniky, např. Amazon, Cisco, Bosch, Benteler, Sony DADC, Škoda, Nike, Avast či ABB (Interní dokumenty 2019).

4.2.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza je dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018) způsob, jakým je možno sledovat finanční vitalitu společnosti, a to v pravidelných opakováních. Dodávají, že analýza představuje komparaci mezi současným a minulým stavem společnosti.

Společnost sleduje především svou ziskovost, proto budou pro účely finanční analýzy porovnány ukazatele rentability, které porovnávají dosažené zisky s aktivy, vlastním kapitálem či tržbami (Taušl Procházková a Jelínková 2018).

Tab. č. 3: Ukazatele rentability společnosti za rok 2015, 2016 a 2017

	2015	2016	2017
ROA	0,0374	0,0681	0,1033
ROE	0,0695	0,1658	0,1803
ROS	0,0088	0,0175	0,0220

Zdroj: Výroční zpráva 2015-2017

Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

Dle výše uvedených výsledků lze říci, že společnost vykazuje stabilní růst, a to především v porovnání zisků a výnosů (ROS). Data za rok 2018 nejsou momentálně veřejně dostupné, nicméně v tomto roce společnost nevykazovala výrazný úspěch čili hospodářský výsledek může stagnovat oproti trendu. Ve výhledu na celý rok 2019 bude

nejenom společnost, ale celá skupina Adecco, vyžadovat nárůst výkonů, a to především kvůli udržení dominantního globálního postavení mezi konkurencí.

4.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze strategických analýz, kterou můžeme použít při charakterizování organizace. Název je složen z anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats čili silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tvoří matici o čtyřech kvadrantech, přičemž I. a II. kvadrant reprezentuje znaky vnitřního prostředí a III. a IV. znaky prostředí vnějšího (Taušl Procházková a kol. 2017).

Tab. č. 4: SWOT analýza společnosti Adecco

<u>Silné stránky</u>	<u>Slabé stránky</u>
Kvalifikovaní zaměstnanci Rozsáhlá síť pracovišť Kvalita služeb – certifikace ISO Rozsah služeb Program pravidelného vzdělávání zaměstnanců – školení, workshopy apod. Legalita	Regionální nevyrovnanost Velké rozdíly mezi výkony poboček Cena Rozdíly v propagaci služeb (např. AC)
<u>Příležitosti</u>	<u>Hrozby</u>
Příliv zahraničních zaměstnanců Technologický růst – způsoby inzerování a předvýběru kandidátů	Legislativní změny Nízká nezaměstnanost – nedostatek potenciálních kandidátů na pozice Silná zahraniční i domácí konkurence Politika genderové, rasové a generační rovnosti

Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

Ze SWOT analýzy vyplývá, že nedostatek pracovní síly silně zasáhl službu AC, jelikož při výběru kandidátů není snadné najít optimálního jedince a dále je tento výběr svazován i sociálními pravidly. Taktéž propagace sekundárních služeb, mezi které patří i AC, není adekvátní oproti zbytku portfolia. Na druhou stranu lze mezi výhody v tomto směru zařadit technologický pokrok v předvýběru kandidátů či vysokou profesionalitu a kvalifikaci zaměstnanců.

5 Analýza assessment centra společnosti Adecco

V této části práce bude vysvětlen empirický výzkum v oblasti AC, a to na bázi kvalitativního výzkumu. Jermář a kol. (2014) říká, že u tohoto výzkumu je důležitá induktivní logika a vhodnými metodami jsou pozorování, rozhovory a případové studie. Rozhovory jsou využity především k popisu dosavadní praxe v oblasti AC.

Analýza se zabývá obecnými postupy tvoření a realizace AC ve společnosti Adecco. Tyto služby jsou poskytovány především pražskou centrálou, kde jsem měl možnost vést rozhovor se dvěma zaměstnanci společnosti a zároveň s branch managerem plzeňské pobočky, který se touto problematikou také zabývá. Rozhovor byl strukturovaný, obsahoval 27 otázek (viz Příloha E) a doba trvání byla přibližně 2 hodiny. Bohužel nemohly být zodpovězeny veškeré dotazy z důvodu zachování firemního tajemství. Nicméně další otázky byly rozvedeny i mimo předem nastavený rámec.

Pro společnost jsou AC doplňkovou službou a jejich realizace nebývá tak častá v porovnání s ostatními službami, které poskytuje. Nejde o to, že by společnost nechtěla AC poskytovat, ale že prvotní podnět musí vždy přijít od klienta. Konkrétní podoba závisí na pozici, která se má právě díky AC obsadit a od toho se také odvíjí následná kalkulace nákladů (Rozhovory 2019).

Celá charakteristika AC bude z důvodu větší přehlednosti zpracována se zaměřením na konkrétní pozici, kterou společnost obsazovala v minulém roce.

5.1 Charakterizace assessment center společnosti v jednotlivých fázích

Společnost není zaměřena pouze na některé obory, ale je schopna hledat kandidáty do všech odvětví. Momentálně jsou největšími klienty výrobní podniky, které požadují především specializované technické pozice. AC v oblasti technologických/technických pozic se realizuje zřídka, nicméně požadavky na řídicí manažerské funkce jsou jedním z nejčastějších důvodů k provedení AC. Minoritní podíl u AC tvoří pozice obchodního či finančního charakteru (Rozhovory 2019).

Interně se AC využívají pouze zřídka, a to především pro výběr nových zaměstnanců. Forma rozvojového DC se nevyužívá již nějakou dobu. Tento rozvoj je řízen metodou individuální psychodiagnostiky firemním psychologem. Forma virtuálního AC se ve

společnosti prozatím nevyužívá, ale uvažuje se o jejím částečném zavedení (Rozhovory 2019).

Jedno z posledních AC bylo vytvořeno a provedeno pro nejmenované call centrum (dále jen „klient“) a bylo pro tuto práci vybráno zejména z pohledu nejaktuálnějších dat. Klient hledal vhodné kandidáty na pozici „Specialista zákaznické podpory“. Tato pozice bude sloužit pro popis AC vytvořeného společností. Zároveň budou v popisu uvedeny i obecné znaky tvoření AC společností.

5.1.1 Fáze rozhodování

Tato fáze se dá rozlišit na fázi rozhodování klienta (společnost poptávající služby) a fázi rozhodování Adecca jakožto zprostředkovatelské společnosti. Klient se rozmýšlí, zda při obsazení pozice využije interní oddělení či požádá externího dodavatele o nábor zaměstnanců, ať už formou klasických pohovorů či realizace AC.

Před konečným rozhodnutím by si měl klient položit tyto otázky:

- Máme dostatek personálu pro interní nábor?
- Jsou naše zkušenosti dostatečné pro nábor v tomto oboru?
- Vyplatí se nám vynaložit vyšší náklady na externí nábor?
- Jakou formu náboru zvolit – klasickou či assessment centrum?
- Kterého zprostředkovatele zvolit?

Zprostředkovatel má v rámci rozhodování poněkud jednodušší úlohu:

- Je po nás výnos za zprostředkování dostatečný?
- Vyplatí se nám obětovat čas a zaměstnance na přípravu a realizaci AC?
- Jak důležitý je pro nás klient?

Adecco samozřejmě může rozhodování klienta ovlivnit, a to prostřednictvím odborných konzultací, kdy poskytuje zkušenosti a rady a pomáhá klientovi se rozhodnout, jakou formu náboru zvolit (Rozhovory 2019).

Výsledná kalkulace se vždy odvíjí od požadované pozice, počtu poptávaných kandidátů či počtu assessment center (v případě většího počtu kandidátů) a konkrétních požadavků klienta na AC (Rozhovory 2019).

U pozice Specialisty zákaznické podpory byl klient již dopředu rozhodnut, že chce nábor zrealizovat prostřednictvím AC. Poptával 3 vhodné kandidáty. Jedinou podmínkou byla účast dvou hodnotitelů z klientovi strany. Samotnou podobu AC nechal klient čistě v rukou společnosti (Rozhovory 2019).

5.1.2 Fáze přípravy

Délka této fáze není v literatuře jednoznačně definována, tudíž nelze posuzovat správnost či nesprávnost postupu společnosti. V tomto konkrétním případě celá fáze přípravy trvala zhruba tři týdny. V jejích počátcích se přípravě AC věnovali dva pracovníci, kteří měli dotyčného klienta na starosti (Rozhovory 2019).

Analýza pracovní pozice a vytvoření profilu kandidáta

Společnost se nejprve zajímala o požadavky, které jsou kladeny na kandidáty, z čehož následně vytvářela profil kandidáta. Současně s tím probíhala prohlídka pracovního zázemí, kde by se měl potenciální uchazeč pohybovat, a to z důvodu analýzy prostředí, kolektivu a pracovní náplně. Následně se vyhotovila analýza pracovní pozice (Rozhovory 2019).

Analýza pracovní pozice se skládala ze dvou částí: analýza prostředí v místě pracoviště a analýza náplně práce. V jistých situacích se díky analýze prostředí upravuje samotná místnost, kde se koná AC, tak aby alespoň částečně připomínala pracovní místo zaměstnance. Výsledky z analýzy prostředí byly následující:

- open space kancelář o rozměrech 15,5x12 metrů,
- celkem 16 zaměstnanců v kanceláři včetně 3 nových,
- 12 zaměstnanců na stejné operativní úrovni, 4 nadřízení – 3 přímí supervizoři o jednu úroveň výše postavení + 1 manažer zákaznického centra,
- rozdělení zaměstnanců do týmů po čtyřech vždy s jedním supervizorem,
- neformální vztahy na všech úrovních, neformální oblečení,
- zásah manažera do běžné práce je vyžadován pouze zřídka, spíše plní funkci prostředníka mezi zákaznickým oddělením a vedením firmy (Interní dokumenty 2019).

Náplň práce Specialisty zákaznického podpory:

- telefonická komunikace se zákazníkem v podobě technické podpory,

- nabízení a prodej zboží z podnikového portfolia,
- zaznamenávání hovorů a zápis do elektronického záznamového formuláře,
- komunikace a reporting supervizora týmu,
- účast na povinných školeních o asertivitě, obchodní a prodejní komunikaci a metodách telefonického prodeje (Interní dokumenty 2019).

Z další analýzy byl sestaven profil vhodného kandidáta, který vypadal následovně:

- SOU/SŠ, obor není podstatný,
- anglický jazyk na úrovni min. B2 slovem i písmem (odborná technická komunikace),
- předchozí praxe na podobné pozici či obchodní pozici výhodou,
- výborné komunikační (zřetelná komunikace) a argumentační dovednosti, schopnost pohotové reakce a improvizace,
- zodpovědná a nekonfliktní povaha (Interní dokumenty 2019).

Ve fázi přípravy je tento postup již standartní a společnost ho provádí u každého AC, pokud si ovšem klient nepřeje jiný postup.

Výběr termínu a prostor

Společnost má pro realizaci AC vybrané konkrétní prostory, které nemění. Jelikož se zde konají porady a prezentace pro širší vedení, tak je prostor dostatečný a vybavení v podobě projektoru či prezentačního pultu je zde samozřejmostí. V případě tohoto AC se nekonaly žádné úpravy prostor (např. přesouvání nábytku). Datum a čas se volil nezávisle na klientovi a vzešel z domluvy obou přípravařů AC (Rozhovory 2019).

Výběr, hodnocení a kontaktování vhodných kandidátů

Tato fáze přípravy je jednotná pro jakékoliv společnosti realizované AC. Společnost zadá pozici na inzertní portály (např. Jobs, Práce.cz, Profesia apod.) a následně vybírá vhodné kandidáty na základě zaslaných životopisů, popř. proaktivně oslovuje vyhovující kandidáty, kteří jsou uvedeni v interních či inzertních databázích. Poté následuje telefonický rozhovor, kde se kandidátovi upřesní, o jakou společnost se jedná a další informace již k samotnému konání AC. Jedinou změnou zde může být požadavek klienta o zařazení kandidáta z řad jeho vlastních zaměstnanců (Rozhovory 2019).

Složení týmu assessment centra

Konečné složení týmu hodnotitelů závisí na počtu účastníků AC. Obecně platí „pravidlo 1:2“, což znamená, že na každého hodnotitele by měli připadnout dva účastníci. Společnost se této zásady drží a jinak tomu nebylo ani v tomto případě. Celkový počet vybraných účastníků AC se zastavil na čísle 12. Hodnotitelů bylo celkem šest, přičemž celý tým tvořil: psycholog, tři hodnotitelé (PP konzultanti), mezi něž se řadí dva pracovníci, kteří jsou klientovi k dispozici od začátku + jeden náhodně vybraný konzultant a v neposlední řadě dva zaměstnanci ze strany klienta (supervizor a specialista podpory zákazníků) (Rozhovory 2019).

V některých případech se AC tým skládá ještě před výběrem kandidátů, jelikož klient chce mít také možnost zasáhnout do předvýběrového procesu.

Stanovení metod

V této fázi se již celý tým podílí na výběru adekvátních metod, které budou zařazeny v AC. Výběr metod probíhá formou brainstormingu, kdy jsou všechny navrhované metody napsány na flipchart a poté probíhá jejich připomínkování, úpravy či vyškrtnutí. V týmu se používá schvalování formou demokratického hlasování. Zároveň byl schválen i harmonogram celého AC (Rozhovory 2019).

Výsledná matice použitých metod v případě specialisty zákaznické podpory je sestavena níže.

Tab. č. 5: Matice metod využitých při AC na pozici Specialista zákaznické podpory

Metoda	Parametry metody	Cíl
Sebeprezentace	Úvodní úkol, bez přípravy, prezentace na 2 minuty	Představení všech účastníků, vytvoření prvního dojmu
Týmový úkol: komunikace	Týmy po čtyřech, bez přípravy, max. 16 minut	Dovednosti práce v týmu, komunikace v týmu a pozorování týmových rolí
Prezentace produktu v anglickém jazyce	6 minut na prezentaci, týmy po třech, příprava 8 minut	Přesvědčit hodnotitele o koupi, ověření znalosti AJ, práce pod časovým tlakem
Rolová hra: prodejce-zákazník	Dvojice, 75 sekund příprava, poté prodej max. 3 minuty; role se vymění	Cvičení na obchodní dovednosti, práce pod časovým tlakem

Strukturované skupinové rozhovory na určité téma	Týmy rozděleny po čtyřech, 45 minut na celý rozhovor, vede hodnotitel	Ověření komunikačních dovedností a argumentace, osobnostní charakteristika
--	---	--

Zdroj: Interní dokumenty, 2019

Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

Příprava hodnotitelů

Přípravě hodnotitelů se věnuje nejméně času z celé přípravné fáze. Většinu hodnotících kritérií, formulářů, způsobu hodnocení a celkovou podobu realizačního dne připravuje pouze pár jedinců a ostatní členové týmu jsou s těmito výsledky seznámeni v minimálním čase relativně krátce před samotnou realizací AC. Podle zjištěných údajů se celá příprava hodnotitelů a představení podoby AC koná den před samotnou realizací, a to v rozmezí 1-2 hodin (Rozhovory 2019).

V rámci tohoto školení byl hodnotitelům vysvětlen harmonogram AC, byly vyjasněny role jednotlivých členů realizačního týmu včetně role moderátora a následně znovu shrnuty úkoly a jejich základní charakteristiky. Další fáze školení se zabývala konkrétními úkoly/metodami, které budou během AC využity, kritérii, které budou hodnotitelé pozorovat a zároveň se seznámili s postupem zápisu do hodnotících formulářů. Tyto formuláře nemohou být v této práci použity, jelikož se jedná o interní dokumenty společnosti (Rozhovory 2019).

5.1.3 Fáze realizace

Samotná fáze realizace je nejkratší z celého procesu AC. Běžně se uvádí, že by AC mělo trvat cca 8 hodin (tedy nepřekračovat běžnou pracovní dobu), ale délka tohoto AC byla pouze 4,5 hodiny. Na začátek AC se dostavili všichni pozvaní kandidáti, což je výjimečný případ. Podle statistik společnosti se běžně k AC dostaví pouze 80 % kandidátů. Tento poměr je úměrný hledané pozici. U manažerských pozic bývá toto procento vyšší než u běžných THP pozic (Interní dokumenty 2019).

Ačkoliv nebyla k dispozici žádná časová rezerva, byl harmonogram AC z velké části dodržen. Hodnotitelé, včetně hodnotitelů ze strany klienta, se během úkolů pohybovali mezi účastníky a střídali se u jednotlivých týmů, tudíž měli možnost pozorovat a vyhodnotit všechny skupiny. Přibližně v polovině AC byla naplánována přestávka na 15 minut, již se podařilo dodržet. Posledním úkolem byla skupinová diskuze, která měla vždy svého moderátora, jímž byl jeden z hodnotitelů. Řídil diskuzi a vyzýval členy

k zapojení do hovoru. Ke každé skupině byl přidělen i jeden pozorovatel (opět hodnotitel), který se do rozhovoru nijak nezapojoval, ale pouze přihlížel. U tohoto jediného úkolu se hodnotitelé nestřídali a setrvali na svých pozicích u svých týmů až do ukončení (Rozhovory 2019).

5.1.4 Fáze ukončení a vyhodnocení assessment centra

Po ukončení centra následovala hodnotící schůzka, kde se shromáždily záznamové hodnotící formuláře a probíhala debata o jednotlivých kandidátech. Zde praxe ve velké míře koresponduje s teoretickými základy, jelikož tým nejdříve vyřadil kandidáty, kteří nespĺňují stanovený profil. Poté vybírali mezi kandidáty ty nejhodnější, a to na základě skupinové diskuze s porovnáváním pozorovaných výsledků během AC. Výrazné postavení zde měli zástupci klienta, kteří si mohli nárokovat právo veta, pokud s kandidátem nebudou spokojeni (Rozhovory 2019).

Schůze byla zapisována jedním z hodnotitelů a následně se po schůzi vypracovala „Zpráva z assessment centra“, ve které byly shrnuty všechny podstatné náležitosti. Výstupem byli 3 schválení kandidáti, přičemž konečný výběr nových zaměstnanců bude na manažerovi zákaznického centra, který si každého pozve na krátký osobní pohovor (Rozhovory 2019).

5.1.5 Zpětná vazba účastníkům

Širší zpětnou vazbu poskytuje společnost zpravidla úspěšným kandidátům. Neúspěšní kandidáti jsou s jejich výsledkem obeznámeni pouze prostřednictvím telefonního hovoru či přes e-mail.

Úspěšní kandidáti jsou pozváni na závěrečný pohovor, který realizuje přímo společnost nebo již klient, toto záleží na smluvních podmínkách. Během pohovoru jim je sděleno, jaké je jejich celkové hodnocení z AC, silné a slabé stránky a na závěr oni podávají zpětnou vazbu na AC. Tato vazba nemá standardizovanou podobu a kandidát ji sděluje pouze slovně. Z rozhovorů bylo zjištěno, že dříve společnost vyžadovala zpětnou vazbu od všech účastníků formou dotazníkového šetření, avšak od tohoto bylo upuštěno z důvodu nedostatečné návratnosti dotazníků a absence kvalifikovaného zaměstnance, který by dotazník uměl staticky zpracovat a vyvodit z něj relevantní závěry (Rozhovory 2019).

5.2 Zhodnocení assessment centra společnosti

Metoda AC společnosti Adecco splňuje všechny základní znaky, které by podobné centrum splňovat mělo. Ačkoliv je toto jenom doplňková služba a v portfoliu společnosti zaujímá pouze nízké procento výnosů, je připravována a realizována na velice vysoké úrovni. Přesto je zde možné najít pár nedostatků, které by vhodnými opatřeními mohly vést k vyšší efektivitě budoucích AC:

1. Relevantně krátká fáze realizace AC. Standartní AC, jak již bylo výše zmíněno, trvá cca 7-8 hodin, toto však probíhalo pouze v rozsahu 4,5 hodiny. Rozhovory uvádí, že toto AC bylo jedno z nejkratších, nicméně v ostatních případech prý běžná délka nepřesáhne 6 hodin. Tento čas neumožňuje efektivní využití nabízených metod, ani komplexnější hodnocení účastníka AC. Menším nedostatkem je absence časových rezerv při nahodilých událostech, čímž by se předešlo případnému zpoždění v harmonogramu AC.

2. Nedostatečné školení hodnotitelů v přípravné fázi. Školení, podle dostupných zdrojů, probíhá pouze 2 hodiny, což nemůže stačit na komplexní vysvětlení všech metod a jednotlivých zadání úkolů, které jsou pro určité AC plánované. Více času by se také mělo věnovat pozorovaným kritériím u jednotlivých úkolů, popř. poskytnout teoretický základ méně zkušeným hodnotitelům např. v oblasti diagnostiky či pozorování.

3. Dalším výrazným nedostatkem je absence osobní zpětné vazby i neúspěšným kandidátům. Tato vazba by se měla poskytovat z důvodu kandidátova dalšího rozvoje. Při takovém pohovoru by měl hodnotitel sdělit oblasti, na které by se měl kandidát zaměřit. Na druhou stranu společnost nezpracovává ani zpětnou vazbu na svou službu AC, jelikož zpětná vazba není strukturovaná a téměř se nevyžaduje.

4. Dle SWOT analýzy by mohla být společnost také více důsledná v propagaci svých sekundárních služeb, mezi něž se řadí i AC. Na oficiálních webových stránkách je výčet všech služeb dostupný, nicméně by bylo vhodné tyto služby více propagovat např. na sociálních sítích či v prezentacích u jednotlivých klientů.

Popis AC společnosti Adecco by měl být dostatečný, i přestože nemohly být použity veškeré informace z důvodu ochrany před konkurencí a citlivosti interních materiálů.

5.3 Návrh opatření

Ke každému z výše vyjmenovaných nedostatků budou v této kapitole definována určitá opatření, která by měla vést k efektivnějšímu využití a rozvoji metody AC:

1. V případě prvního nedostatku se nabízí elementární řešení, a tím je prodloužit AC na 7-8 hodin. Toto opatření by umožnilo využití více úkolů či metod, které by důkladněji prověřily posuzované kandidáty. Zároveň by mohl být určen poměr počtu úkolů k celkové délce AC, např.:

Tab. č. 6: Poměrová tabulka čas-úkol

Délka AC	Počet úkolů
méně než 6 hodin	4-6 úkolů
6-7 hodin	6-8 úkolů
7-8 hodin (optimum)	8-11 úkolů
8 a více hodin či vícedenní	9 a více úkolů

Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

Tato tabulka je pouze orientační a slouží jako podpora při přípravě AC. Záleží na časové náročnosti jednotlivých úkolů. Musíme rozlišovat dlouhé úkoly, např. skupinové či individuální rozhovory, psychodiagnostické testování či případové studie a krátké úkoly, např. rolové hry nebo prezentace.

2. Příprava hodnotitelů by měla podléhat jednotné metodice, kterou je nutno vytvořit. Tato norma by byla závazná pro všechny hodnotitele a byly by na ní postaveny všechny následující AC, aby již nadále nedocházelo k nesprávnému instruování hodnotitelů. Níže je uvedeno pár pravidel, které by mohly být součástí metodiky:

- *Metodika je závazná pro všechny hodnotitele a školitele. Ve výjimečných případech může do zásad této metodiky zasáhnout hodnotitel z řad klienta.*
- *Příprava hodnotitelů musí probíhat maximálně dva dny před uskutečněním AC v minimálním časovém rozsahu 4 hodin. Rozsah přípravy je dále určen délkou AC, počtem a náročností použitých metod či hodnotících postupů.*
- *Přípravu hodnotitelů řídí přítomný psycholog/psychodiagnostik. Pokud není psycholog k dispozici, náleží tyto povinnosti nejzkušenějšímu hodnotiteli z týmu.*

- Školitel je povinen poskytnout potřebné vysvětlení ke všem úkolům, které se týkají nadcházejícího AC včetně pozorovaných kritérií při těchto úkolech.
- Školitel je dále povinen poskytnout základní teoretické vymezení veškerých oblastí, pokud je to nezbytné, popř. doporučit literaturu k nastudování.
- Během přípravy hodnotitelů je nezbytné rozdělit role mezi hodnotitele a vymežit jejich angažovanost v jednotlivých úkolech. Toto rozdělení provádí školitel po domluvě s ostatními školenými, nicméně prioritně náleží toto právo školiteli.
- Školitel musí nadále vysvětlit zápis do hodnotících formulářů, které budou použity.
- Školený má povinnost apelovat na školitele, pokud mu některá z oblastí není jasná, aby se předešlo komplikacím během fáze realizace, popř. využít relevantní literatury.
- V přípravné fázi je vhodné vyzkoušet celý proces AC kvůli identifikaci chyb v tomto procesu. Pokud není dostatek času na komplexní zkoušku, je povinností vyzkoušet alespoň stěžejní úkoly, které budou využity poprvé, v minulosti s nimi již byly problémy nebo s nimi hodnotitelé mají málo zkušeností.
- Pokud školitel uzná za vhodné, může využít i osobnostních dotazníků pro jednotlivé hodnotitele či provést individuální rozhovor s každým z nich.

3. U zpětné vazby je nutno nastavit jednotný postup, kterého by se využívalo na úspěšné i neúspěšné kandidáty. Hodnotitel by měl mít připravený profil kandidáta, který byl sestaven na základě výsledků z AC. Zde by byly identifikovány stěžejní oblasti, ve kterých kandidát nevykazoval adekvátní výsledky a hodnotitel by dotyčným podal konkrétní návrhy na zlepšení. Tyto hodnotící pohovory budou mít následující podobu:

- cca 40 minut na kandidáta – 30 minut pohovor, 10 minut na vyplnění dotazníku,
- seznámení s obsahem pohovoru,
- vyslovení kandidátova výsledku,
- definování silných stránek,
- definování slabých stránek,
- návrh konkrétních opatření + doporučení cvičení, kurzů, společností apod.,
- verbální zpětná vazba kandidáta,
- vyplnění dotazníku,
- zakončení pohovoru.

Tímto způsobem by se docílilo vyšší návratnosti dotazníků a byla by poskytnuta srovnatelná zpětná vazba pro další rozvoj AC. Tato skutečnost by zároveň zvyšovala prestiž společnosti a kvalitu jejích služeb.

4. Poslední opatření bylo definováno zároveň s popisem nedostatku v předchozí kapitole. Širší propagace těchto méně výnosných služeb by znamenala nárůst poptávky po službách AC, a tím pádem i zvýšení výkonů společnosti s minimálními náklady. Propagace by probíhala na oficiálních stránkách společnosti a sociálních sítích (Facebook, Instagram, Twitter), kde by se objevovaly např. fotografie z jednotlivých AC (samozřejmě v rámci GDPR). Větší důslednost by se také kladla na propagaci této služby přímo na klientských schůzích.

5.4 Implementace opatření do návrhu interního assessment centra

Sekundárním úkolem této části práce je aplikování některých opatření do vlastního AC. Využil jsem možnosti navrhnout AC pro interní potřeby společnosti Adecco, a to konkrétně pro plzeňskou pobočku. Hledanou pozicí bude „Consultant Permanent Placement“. Toto AC se bude reálně odehrávat v průběhu následujícího půl roku. V popisu není možné detailně definovat všechny fáze, jelikož je zmiňované AC momentálně pouze ve fázi přípravy (Rozhovory 2019).

5.4.1 Fáze rozhodování

Společnost byla rozhodnuta, že danou pozici potřebuje v následujících měsících obsadit a využila této kvalifikační práce jako podkladu pro tvorbu interního AC. Nebude využito prostorů v pražské centrále, jako je tomu běžně, ale prostor plzeňské pobočky.

5.4.2 Fáze přípravy

Fáze přípravy bude zahájena měsíc před plánovaným termínem realizace AC. Nejprve bude ustanoven tým, který se bude tvorbou a realizací zabývat. Dále se stanovila přibližná délka AC na 7 hodin.

Výběr týmu assessment centra

Toto konkrétní assessment centrum předpokládá účast 9 kandidátů. Do týmu hodnotitelů bude tedy vybráno 5 členů, kteří jsou zaměstnanci plzeňské pobočky, a to z důvodu nezatěžování zdrojů z pražské centrály. Vedoucím týmu bude konzultantka, která je rovněž na pozici „Consultant Permanent Placement“, ale disponuje

psychologickým vzděláním a má již jistě zkušenosti s AC. Pro jednodušší orientaci v týmu hodnotitelů budou všichni označeni číslem 1-5 z důvodu ochrany osobních údajů – seznam hodnotitelů je sestaven níže:

- **Hodnotitel 1** – Consultant Permanent Placement, žena, psychologické vzdělání, vedoucí týmu, praktické zkušenosti s AC.
- **Hodnotitel 2** – Branch Manager, žena, přímý nadřízený, praktické zkušenosti s AC.
- **Hodnotitel 3** – Senior Consultant Permanent Placement, muž, minimální zkušenosti s AC, moderátor.
- **Hodnotitel 4** – Senior Consultant Permanent Placement, žena, bez zkušeností s AC.
- **Hodnotitel 5** – Generic Consultant, muž, teoretické základy a orientace v metodách AC.

Heterogenní složení tohoto týmu by mělo zaručit širokou diferenciaci náhledů na daného jedince a zajistit komplexnost závěrečného hodnocení. Skutečnost, že někteří členové týmu nemají zkušenosti s realizací AC dává podnět k důkladnému proškolení hodnotitelů. Tento tým se bude dále podílet na všech následujících částech přípravy.

Analýza pracovní pozice a sestavení profilu kandidáta

Jelikož se jedná o interní AC, není potřeba analyzovat společnost samotnou. Analýza pracovní pozice vychází z obecné náplně práce ostatních konzultantů a je sestavena takto:

- samostatné vedení výběrových řízení a nábor vhodných kandidátů pro klienty,
- komunikace a udržování vztahů s přidělenými klienty i kandidáty,
- proaktivní hledání vhodných příležitostí pro kandidáty,
- inzerce pracovních pozic,
- reprezentace společnosti (např. veletrhy, workshopy apod.),
- reporting vedení pobočky i společnosti,
- ad-hoc úkoly na denní bázi (Interní dokumenty 2019).

K popisu pracovní pozice je dobré dodat, že zaměstnanec bude v open-space kanceláři s dalšími 5 pracovníky, přičemž dva zastávají seniorskou pozici ve společnosti. Tito poskytují pouze metodickou pomoc a nejsou přímými nadřízenými pro tuto pozici.

Přímým nadřízeným je Branch Manager pobočky, který bude vykonávat funkci Hodnotitele 2.

Dále je sestaven profil vhodného kandidáta (seznam požadavků), který se bude využívat při předvýběru kandidátů do AC:

- středoškolské či vysokoškolské vzdělání,
- zkušenosti recruitingu či obchodu výhodou,
- přehled o trhu práce výhodou,
- komunikativní znalost AJ,
- aktivní řidič (sk. B),
- výborné komunikační, argumentační a prezentační dovednosti.

Tato pozice svou charakteristikou spadá zejména do oblasti obchodu, oblast HR zde má menší zastoupení. Poznatky z personalistiky proto nejsou pro tuto pozici klíčové, lze se je doučit během zkušební doby.

Výběr kandidátů

Požadavky na kandidáta byly upřesněny v předchozím odstavci. Tyto požadavky se budou ověřovat studiem životopisů a krátkých telefonických pohovorů (tzv. screening). Využije se inzerce na pracovních portálech (Jobs, Práce, Profesia a kariérní stránky společnosti), inzerce na profesní síti LinkedIn, proaktivního hledání kandidátů na této síti a studiem životopisů z databází inzertních portálů. Komunikace s kandidáty poté bude probíhat převážně telefonicky či elektronickou poštou.

Tato fáze by neměla přesáhnout délku 3 týdnů a měla by končit maximálně 3 dny před samotnou realizací AC. Zároveň je vytvořen rezervní plán, pokud by se některý z kandidátů nedostavil a tím by ohrozil efektivní zpracovávání skupinových úkolů. Bude využito interního zaměstnance z jiného oddělení, který se nebude přípravou AC zabývat. Ten se zúčastní AC jako obyčejný kandidát, přičemž ostatní přítomní o jeho postavení ve společnosti nebudou vědět. Samotný zaměstnanec tím získá zkušenosti z AC a zároveň se zde nabízí možnost rozvojového hodnocení zaměstnance nadřízeným.

Výběr prostorů

AC bude probíhat formou indoorové verze ve velké zasedací místnosti plzeňské pobočky. Je zde dostatek místa a zázemí, které je vyhovující pro potřeby daného AC.

Výběr a příprava metod

Na této fázi by se měli taktéž podílet všichni členové AC, nicméně pro účely této práce bude matice metod sestavena bez jejich vědomí. Tato skutečnost samozřejmě není závazná a jednotlivé metody mohou být během reálné přípravné fáze dále upravovány. Autorem zadání těchto metod, pokud není uvedeno jinak, je Jaroslav Špitálský.

Tab. č. 7: Matice metod AC na pozici Consultant Permanent Placement

Metoda	Charakteristika	Sledovaná kritéria
Sebeprezentace	Bez přípravy, max. 3 minuty	Komunikační dovednosti, improvizace, sebepoznání/sebehodnocení
Rolová hra: Nespokojený klient	Příprava max. 4 minuty, skupiny po třech	Argumentační dovednosti, znalost anglického jazyka
Individuální případová studie: Křeliv	30 min. individuální zpracování, 15 min. skupinové	Schopnost stanovení priorit a efektivního time-managementu
Modelová situace: Standa	Individuální, 2 minuty příprava, 3 prezentace + obhajoba	Citová angažovanost, empatie, profesionalita
Skupinová modelová situace: Klient	Příprava 20 minut, prezentace 10 minut + obhajoba, 3 kandidáti/tým	Argumentace, prezentační a komunikační dovednosti, schopnost prodat své řešení
Individuální rozhovor	Max. 30 minut	Definice osobních cílů a příspěví společnosti
Osobnostní testy	Max. 30 minut	Sebepoznání/sebehodnocení, určení typologie osobnosti

Zpracoval: Jaroslav Špitálský 2019

V následujících odstavcích budou popsány jednotlivé metody a jejich zadání.

Sebeprezentace bude úvodním úkolem každého kandidáta. Každý z nich bude mít za úkol mluvit o sobě po dobu 3 minut. Na úkol nebude žádný přípravný čas. Každý kandidát jej bude provádět přímo ze svého místa a moderátor bude vyzývat jednotlivce ke splnění úkolu v náhodném pořadí, aby byla zajištěna možnost vyšší míry improvizace. Zadání úkolu bude slovní a lze ho nalézt v příloze F.

Rolová hra: Nespokojený klient přímo navazuje na reálné situace, které se u této pozice objevují velice často. Kandidáti budou rozděleni moderátorem (po konzultaci s vedoucím AC) do týmů po třech. Ke každému týmu bude přidělen jeden hodnotitel, který bude hrát roli nespokojeného klienta. Příprava bude omezena na 4 minuty, během níž si kandidáti mohou přečíst zadání a připravit si argumenty a strategii. Zadání rolové hry je v příloze G.

Individuální případová studie: Křeliv. Autorem této studie je František Hroník (2012). Tato studie spadá svou podstatou pod metodu došlé pošty. Kandidát si musí stanovit priority a pořadí úkolů, které má vykonat. Nejdříve budou kandidáti tuto studii řešit samostatně v max. čase 30 minut a poté budou moci své výsledky konzultovat s ostatními kandidáty v čase dalších 15 minut. Kandidáti si v rámci konzultace vytvoří týmy po třech, složení týmu je na jejich rozhodnutí. Následné výsledky poté budou prezentovat skupinově, nicméně záznamové archy, na kterých je individuální řešení, budou odevzdávat zvlášť a bude se zkoumat rozdíl mezi individuálním a skupinovým řešením. Tato studie byla zvolena kvůli ověření schopnosti efektivního time-managementu. Zadání a záznamové archy jsou k dispozici v příloze H.

Modelová situace: Standa je příkladem morálního dilematu, v němž se u kandidáta projeví poměr empatie a racionálního řešení. Na přípravu této situace má kandidát 2 minuty, po jejichž uplynutí bude 3 minuty řešení prezentovat. Poté následuje 5 minut na případné dotazy či připomínky ze stran hodnotitelů. Metoda byla vybrána z důvodu velmi častého styku s lidmi v různých životních situacích a je doloženo, že se lze s těmito případy na této pozici setkat (Příloha I).

Modelová situace: Klient je skupinovou případovou studií, která se zabývá obchodním rozhodováním kandidátů. Kandidáti jsou nuceni vybrat mezi třemi specifickými a zajímavými nabídkami. U tohoto úkolu není stanoveno správné řešení a vše záleží na přesvědčivosti a argumentaci konkrétních týmů. Na přípravu bude mít tým 20 minut a následně bude 10 minut prezentovat a dalších 5 minut zodpovídat dotazy a připomínky. Složení týmu závisí na kandidátech. Zadání úkolu je v příloze J.

Individuální rozhovor bude mít formu klasického pohovoru, který budou vést individuálně Hodnotitel 1, Hodnotitel 3 a Hodnotitel 4. S kandidátem bude rozebírán

jeho životopis, budou ujasněny jeho předchozí pracovní zkušenosti a kandidát bude tázán na jeho představu o budoucí práci a jeho cílech ve společnosti Adecco.

Osobnostní testy budou v přímé kompetenci Hodnotitele 1, jelikož má jako jediný vzdělání v oboru psychologie. Tyto testy budou rozdány během prostožů, než skončí individuální pohovory ostatních kandidátů.

Příprava hodnotitelů

Příprava bude probíhat dle pravidel, která byla navržena v kapitole 5.3. Příprava hodnotitelů bude probíhat dva dny před realizací AC. Školení je plánováno na 5 hodin a školitel (Hodnotitel 1) za něj bude příčně zodpovědný.

Budou opět připomenuty role každého hodnotitele, jejich zodpovědnost v rámci jednotlivých úkolů a budou instruováni o metodách hodnocení. Dále si hodnotitelé vyzkouší některé úkoly, hlavně hru rolí, studii Křeliv a modelovou situaci Klient, které jsou nejsložitější na organizaci v celém AC. Školitel také podá teoretické základy k druhům a metodám pozorování, které budou využity.

5.4.3 Fáze realizace, ukončení a zpětné vazby

Tyto fáze jsou sloučeny dohromady, jelikož je v tomto momentu nelze obsáhle popsat. Každopádně je vhodné definovat alespoň jejich základní parametry.

Po ukončení AC bude hromadná schůze všech hodnotitelů a budou se vyhodnocovat a porovnávat výsledky jednotlivých kandidátů. Postup je stejný jako u předchozích AC. Vyřadit nejdříve nevhodné kandidáty a poté se soustředit na zbylou skupinu. Zápis ze schůze bude provádět Hodnotitel 5. Schvalování kandidátů bude prováděno formou konsenzu.

Zpětné vazby budou poskytovány jak úspěšným, tak neúspěšným kandidátům, a to formou hodnotícího pohovoru. Tyto pohovory budou prováděny Hodnotitelem 1 a Hodnotitelem 3, kteří kandidátům poskytnou metodickou pomoc při odstraňování jejich slabých stránek. Pohovory budou individuální a na každý z nich bude vyčleněno 30 minut. Na závěr pohovoru dostanou všichni kandidáti krátký dotazník, díky kterému mohou poskytnout zpětnou vazbu hodnotitelům a dát návrhy pro další rozvoj AC.

Závěr

Cílem této kvalifikační práce bylo teoreticky vymezit pojem assessment centrum, pojmy k němu náležící a zároveň tuto metodu výběru zaměstnanců popsat jako jednu z oblastí řízení lidských zdrojů. K tomuto tématu je možno nalézt mnoho odborné literatury a internetových článků, nicméně teoretické shrnutí v tomto rozsahu práce neumožňuje uvést všechny dostupné informace.

Teoretické shrnutí nám tedy říká, že assessment centrum je moderní metoda, která kumuluje více jednodušších metod, a to za účelem komplexního hodnocení pozorovaného jedince či skupiny při plnění těchto úkolů. V assessment centru se také kombinují metody individuálních a skupinových úkolů, které prověřují jedincovo chování v kolektivu. Této metody se využívá především k výběru nových zaměstnanců, ačkoliv lze najít využití při rozvoji stávajících zaměstnanců či hodnocení výkonu (v některé literatuře jako „certifikace“). Důležitým prvkem jsou hodnotitelé, kteří jsou důkladně školeni a vybíráni podle znalostních, osobnostních a dovednostních kritérií.

V práci je dále charakterizována personální společnost Adecco spol. s r.o., která je světovým lídrem v poskytování personálních služeb, mezi něž patří i assessment centrum. Během analýzy bylo zjištěno, že tato centra jsou pouze doplňkovou službou v jejich portfoliu a jejich propagace není tak důkladná jako u primárních služeb společnosti.

Empirická část se zabývá popisem praxe společnosti v poskytování služeb assessment centra. Výzkum probíhal formou rozhovorů se zaměstnanci společnosti a byly charakterizovány všechny podstatné náležitosti, které k assessment centru náleží. Během této analýzy se ovšem objevilo i pár nedostatků, které měly podobu především nedostatečného školení hodnotitelů a chybějící zpětná vazba od účastníků assessment centra. Námětem pro diplomovou práci by mohla být např. širší analýza role psychologie v assessment centrech a metod hodnocení účastníků.

Další část práce byla věnována implementaci objevených nedostatků do návrhů vlastního assessment centra pro interní potřeby společnosti Adecco. Toto centrum se bude reálně připravovat v následujících měsících a tato práce bude podkladem pro jeho realizaci.

Závěrem je vhodné podotknout, že všechny definované cíle byly v práci splněny a autor připojil návrh assessment centra, který bude reálně využit danou společností v budoucnu.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Literatura

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

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 3. vyd. Brno: Motiv Press, 2012. ISBN 978-80-904-1335-1.

JERMÁŘ, Milan a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň: FEK ZČU, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.

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

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

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

NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-470-4.

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

SVOBODA, Mojmir. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-327-7.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3. uprav. a rozš. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra, JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

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

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

ADECCO GROUP. Our Brands. *The Adecco Group* [online]. 2019 [cit. 21.2.2019]. Dostupné z: <https://www.adeccogroup.com/our-company/our-brands/>

KMOŠEK, Petr. Řízení lidských zdrojů. *Petr Kmošek* [online]. 2018 [cit. 18.1.2019]. Dostupné z: <https://www.kmosek.cz/pojem/rizeni-lidskych-zdroju>

LAŠTOVIČKOVÁ, L. Virtuální Assessment Centrum. *Atraktivní-práce.cz* [online]. 2012 [cit. 3.4.2019]. Dostupné z: <https://www.atraktivni-prace.cz/virtualni-assessment-centrum/>

KURZYCZ. ADECCO spol. s r.o., Praha IČO 45806403 – Obchodní rejstřík firem. *KurzyCZ* [online]. 2019 [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/45806403/adecco-sro/>

KURZY-VYUKA. e-Psycho. *kurzy-vyuka.cz* [online]. 2019 [cit. 3.4.2019]. Dostupné z: <https://www.kurzy-vyuka.cz/d-83265/e-psycho-kurz-cesko>

Ostatní zdroje

Adecco spol. s r.o. *Výroční zpráva 2015*. Praha: Adecco spol. s r.o., 2016.

Adecco spol. s r.o. *Výroční zpráva 2016*. Praha: Adecco spol. s r.o., 2017.

Adecco spol. s r.o. *Výroční zpráva 2017*. Praha: Adecco spol. s r.o., 2018.

Interní dokumenty společnosti Adecco spol. s r.o., 2019.

Rozhovory se zaměstnanci společnosti Adecco spol. s r.o., 2019.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Metody výběru uchazečů z pohledu predikční validity	16
Tab. č. 2: Základní informace o společnosti	34
Tab. č. 3: Ukazatele rentability společnosti za rok 2015, 2016 a 2017	38
Tab. č. 4: SWOT analýza společnosti Adecco	39
Tab. č. 5: Matice metod využitých při AC na pozici Specialista zákaznické podpory ..	44
Tab. č. 6: Poměrová tabulka čas-úkol	48
Tab. č. 7: Matice metod AC na pozici Consultant Permanent Placement	53

Seznam použitých zkratk

AC = assessment centrum

aj. = a jiné

AJ = anglický jazyk

apod. = a podobně

atd. = a tak dále

CSR = Corporate Social Responsibility

ČR = Česká republika

DC = development centrum

např. = například

HR = Human Resources

popř. = popřípadě

PP = Permanent Placement

PR = Public Relations

spol. s r.o. = společnost s ručením omezeným

SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

THP = technicko-hospodářský pracovník

tzn. = to znamená

tzv. = takzvaný

VAC = Virtuální assessment centrum

WOSB = War Office Selection Boards

Seznam příloh

Příloha A: Harmonogram základního výcviku hodnotitelů

Příloha B: Morální dilema: Marek

Příloha C: Rozložení poboček společnosti v ČR

Příloha D: Organizační struktura společnosti Adecco

Příloha E: Seznam otázek pro strukturované rozhovory

Příloha F: Úkol č. 1

Příloha G: Úkol č. 2

Příloha H: Úkol č. 3

Příloha I: Úkol č. 4

Příloha J: Úkol č. 5

Příloha A: Harmonogram základního výcviku hodnotitelů

PROGRAM 1. DNE		
Čas	Program	Metody
08,30 – 09,00	Zahájení. Představení sebe a cílů programu. Očekávání.	
09,00 – 09,30	Základní pozorovací schéma	Výklad
09,30 – 09,45	Rozdělení na 2 skupiny A a B (assessory a účastníky)	Částečně modelově
09,45 – 10,15	Popis-pocit-interpretace	Cvičení ve skupinách
10,30 – 11,00	Modelová situace I. (A – v roli účastníků, B v roli asessorů)	Hraní rolí
11,00 – 12,00	Komentovaný videofeedback	Zpětná vazba s komentářem
12,00 – 12,15	Patnáct minut teorie – chyby ve vnímání a myšlení	Výklad
12,15 – 12,45	Rekapitulace	Skupinová diskuse
12,45 – 13,30	Oběd	
13,30 – 14,00	Modelová situace II. (A – v roli asessorů, B v roli účastníků)	Hraní rolí
14,00 – 15,00	Komentovaný videofeedback	Zpětná vazba s komentářem
15,00 – 15,15	Patnáct minut teorie – styly poznávání	Výklad
15,15 – 15,45	Rekapitulace	Skupinová diskuse
16,00 – 16,30	Vyplnění interpersonálního testu	Administrace
16,30 – 17,00	Interpersonální typologie osobnosti	Výklad
17,00 – 18,00	Večeře	

PROGRAM 2. DNE		
08,00 – 09,00	Principy výstavby AC	Výklad
09,00 – 09,45	Modelová situace III. (A – v roli asessorů, B v roli účastníků)	Hraní rolí
09,45 – 10,45	Komentovaný videofeedback	Zpětná vazba s komentářem
10,45 – 11,00	Patnáct minut teorie – sociální a týmové role	Výklad
11,00 – 11,30	Rekapitulace	Skupinová diskuse
11,30 – 12,30	Interpretace interpersonálního testu	Výklad
12,30 – 13,15	Oběd	
13,15 – 14,00	Sebepoznání a recipatie	Cvičení, sebereflexe
14,00 – 14,45	Modelová situace IV. (A – v roli účastníků, B v roli asessorů)	Hraní rolí
14,45 – 15,45	Komentovaný videofeedback	Zpětná vazba s komentářem
15,45 – 16,00	Patnáct minut teorie – kategorie sociální výměry	Výklad
16,00 – 16,30	Rekapitulace	Skupinová diskuse
16,30 – 17,00	Zpětná vazba k výcviku. Zakončení.	

Autorem je František Hroník (2012).

Příloha B: Morální dilema: Marek

ZADÁNÍ

Jste manažer a 5 let u vás pracuje Marek Čech. V prvních dvou letech u firmy odváděl nadprůměrnou práci s velmi dobrým výkonem. Pak začal lehce klouzat do průměru a zařadil se mezi většinu průměrných pracovníků. Víte, že má daleko na víc, že jeho potenciál je rozhodně vyšší než jeho výkon. Několikrát jste s ním vedl řeč o jeho výkonu. Marek několikrát sliboval, že selepší a že bude jako dříve. Nikdy to však nemělo delšího trvání než 3 měsíce. V průběhu posledního roku se jeho práce ještě více zhoršila – kvalita a kvantita je na úrovni průměru, ale neplní své úkoly včas. Rozhodujete se, že jej propustíte. Již jste se spojil s personálním ředitelem a domluvili jste se na postupu. Právě dnes máte před sebou příslušné dokumenty a vyplňujete je. Vaším cílem je odchod dohodou. Vaše sekretářka vám říká, jestli víte, že Markova žena je již nějakou dobu nevyлéčitelně nemocná a moc času jí asi nezbyvá. Těžko ale říci, nakolik fakt nemoci Markovy ženy souvisí s jeho výkonem.

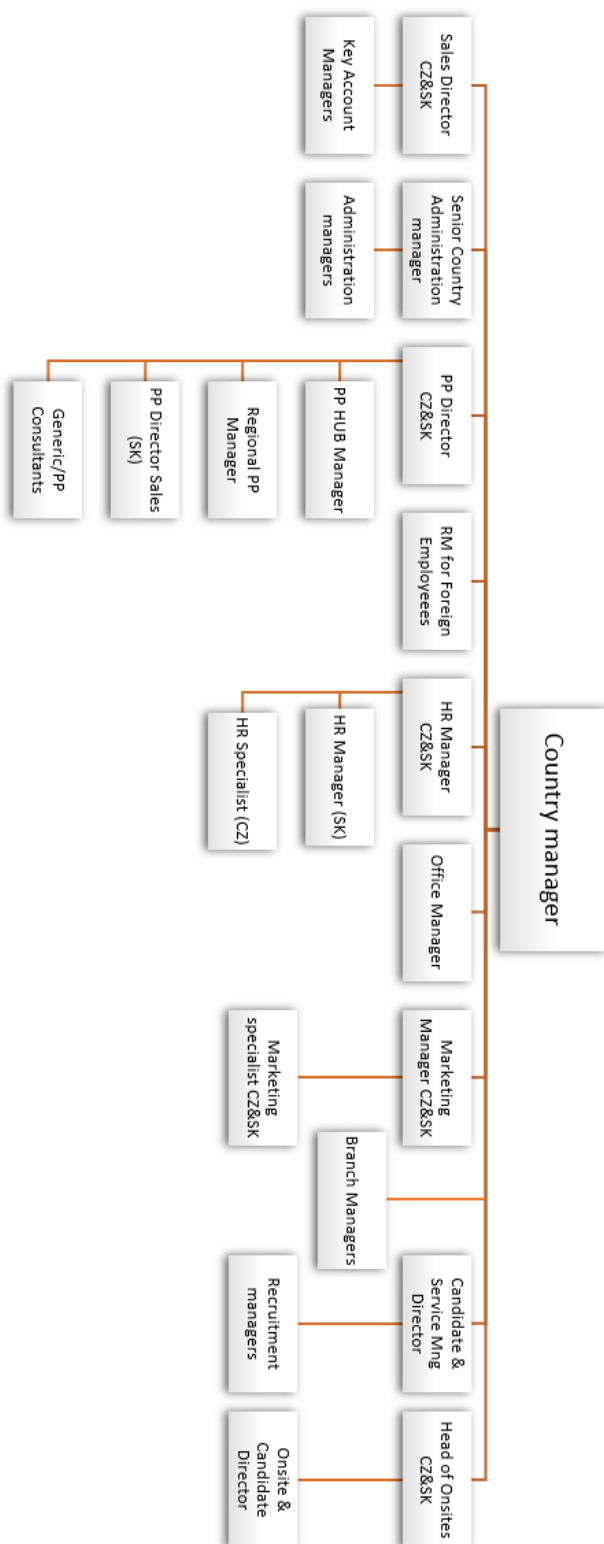
Autorem je František Hroník (2012).

Příloha C: Rozložení poboček společnosti v ČR



Převzato: Interní dokumenty, 2019

Příloha D: Organizační struktura společnosti Adecco



Zdroj: Interní dokumenty, 2019
 Zpracoval: Jaroslav Špitálský, 2019

Příloha E: Seznam otázek pro strukturované rozhovory

1. Jak často realizujete služby typu assessment centra?
2. Jak velký podíl portfolia společnosti tvoří tato služba?
3. Kdo dává první podnět ke tvorbě a realizaci AC?
4. Specializujete se na konkrétní oblasti (např. manažerské pozice, ekonomie, technologie)?
5. Liší se kalkulace nákladů na různá AC či máte stanovené jednotné ohodnocení?
6. Může klient zasahovat do jednotlivých fází AC, popř. jakým způsobem?
7. Jak dlouho trvá celý proces AC?
8. Využívá se pro AC jednotné složení hodnotitelů nebo záleží na konkrétní pozici?
9. Kdo, popř. jak, sestavuje profil pracovní pozice a profil vhodného kandidáta? Existuje jednotný formulář pro tyto profily?
10. Jak probíhá výběr a příprava hodnotitelů? Existuje metodika pro přípravu hodnotitelů?
11. Využíváte metodu „mystery shopping“ při analýze konkurence v oblasti poskytování AC?
12. Jakými způsoby probíhá výběr kandidátů do samotného AC? Podílí se na něm všichni hodnotitelé? Dodržujete pravidlo „1:2“?
13. Jakým způsobem probíhá rozhodovací proces u týmu hodnotitelů, např. konsenzus, hlas většiny?
14. Jaké metody se nejvíce využívají? Preferujete individuální či skupinové úkoly?
15. Máte stanovený poměr délky AC k počtu použitých metod?
16. Je role moderátora jasně stanovena nebo se hodnotitelé střídají v zadávání úkolů?
17. Máte stanovený jasný harmonogram průběhu AC, popř. jsou vytvořeny dostatečné časové rezervy či přestávky? Daří se ho během realizace dodržovat?
18. Jakým způsobem probíhá hodnocení účastníků AC během samotné realizace? Střídají se hodnotitelé u jednotlivých skupin podle „principu vícero očí“?

19. Máte stanovena určitá kritéria, podle kterých se rozdělují účastníci do skupin?
20. Je možné, aby účastník AC nedokončil, a přesto byl zařazen do hodnotícího procesu po konci AC?
21. Lze upravit metody v samotné fázi realizace podle konkrétní situace?
22. Probíhá hodnotící porada ihned po konci AC, popř. jakým způsobem?
23. Zhotovuje se zápis z této porady a následně zpráva z AC pro klienta?
24. Poskytujete zpětnou vazbu i neúspěšným kandidátům s konkrétním hodnocením dané osoby, popř. s návrhy na zlepšení?
25. Provádíte dotazníkové šetření v souvislosti s následnou analýzou AC a získáním zpětné vazby od účastníků či klienta?
26. Využívají se AC i za jiným účelem, než je výběr nových zaměstnanců? Popř. jak výrazně se liší?
27. Využíváte tuto službu i ve formě virtuálního assessment centra?

Příloha F: Úkol č. 1

Úkol č. 1: Sebe prezentace

Zadání: *V tomto úkolu budete jednotlivě vyzváni, abyste odprezentovali sami sebe. Skladba a relevantnost jednotlivých informací je ve vaší kompetenci. Po vyzvání moderátorem, prosím, vstaňte a zahajte prezentaci. Po uplynutí časového limitu 3 minut budete přerušeni.*

Příloha G: Úkol č. 2

Úkol č. 2: Rolová hra – Nespokojený klient

Zadání: Pracujete na pozici Consultant Permanent Placement. Minulý týden jste do společnosti Účetnictví s.r.o. dosadil kandidáta na pozici „Key Account Manager“ a následně personálnímu oddělení odeslal fakturu na částku 156.800 Kč. Výpočet této částky je smluvně schválený ve Smlouvě o recruitingu. Včera jste obdržel e-mail od HR manažera, jehož oddělení sídlí v zahraničí a nelze se s ním dorozumět jinak než anglicky. V e-mailu uvádí, že částka je špatně vypočítaná a odmítá přeposlat fakturu na účetní oddělení, tudíž nebude závazek splacen. Domluvil si s Vámi na dnes hovor prostřednictvím programu Skype během něhož máte tuto situaci vyřešit. K hovoru jste přizval i další dva kolegy, kteří již měli s touto společností stejný problém. Víte, že právo náleží Vaší straně, ale HR manažer je zarputilý člověk a nenechá se odmítnout.

Úkol: V přípravném čase 4 minuty si se svými kolegy připravte argumenty a strategii, kterou hodláte využít. Následně bude probíhat deseti minutový hovor s HR manažerem (hodnotitelem) v anglickém jazyce. Přesvědčte HR manažera o správnosti částky a vyjasněte mu postup jejího výpočtu.

Úkol č. 3: Případová studie – Křeliv

Zadání: Je pátek, 11,30. Váš nadřízený, správce panství Křeliv, odjel již včera do města Hukvaldy vzdáleného 270 km a je snad k zastížení na mobilním telefonu 603 214 568. Správce vás pověřil zastupováním a několika úkoly, protože je přesvědčen, že je na vás spolehnoutí. V Křelivě bude až v úterý příštího týdne. Majitel panství je v zahraničí a na něj kontakt nemáte, jediné přes správce. S vámi je v kanceláři kolegyně, která v pátek končí ve 13,00. Kromě telefonu a počítače s tiskárnou máte k dispozici fax, e-mailové spojení a osobní auto. K panství Křeliv patří objekt zámku, v jehož části je umístěn hotel Hraběcí, lesy, pole, hospodářské budovy, pila, hájenky, parkur a golfové hřiště.

Od rána jste vyřídil běžnou denní agendu. Od 11,00 do 12,00 se vydává v hotelové jídelně oběd pro zaměstnance. Máte ještě napsat jménem správce tři dopisy. V prvním dopise adresovanému památkářům, konkrétně PhDr. Václavu Nevěřilovi, řediteli Krajského památkového ústavu, ho zvete spolu se spolupracovníky na parfusi hon, který pořádá majitel panství v termínu o 1 měsíc a 1 den později. S Krajským památkovým ústavem pochopitelně potřebujete udržovat dobré vztahy, protože schvaluje všechny stavební úpravy zámku a jeho přilehlého okolí.

Ve druhém dopise adresovaném požární inspekci, konkrétně Ing. Jiřímu Kvasilovi, předsedovi okresní požární rady, chcete požádat o odložení kontroly protipožárního zabezpečení o 14 dní, neboť jste nestihli provést všechna opatření, která vzešla z předchozího kontrolního dne. Nechcete si však inspekci pohněvat a dle instrukce správce nemáte žádat o odložení z důvodu, že jste nestihli uskutečnit náležitá opatření. Navíc by Vám asi hrozila finanční sankce za nesplnění v daném termínu. Je třeba, aby dopis ing. Kvasil obdržel v pondělí, týden před plánovanou kontrolou.

Ve třetím dopise upomínáte již podruhé (zatím bez jakékoli odpovědi, první upomínku správce odesílal před 3 týdny) dlužníka, ale také klienta, firmu MAGNA, a. s., že neuhradili částku 265 000 za firemní akci pořádanou ve vašem hotelu ve formě recepce a golfového turnaje. Tuto akci firma pořádala opakovaně a vždy byla kladně hodnocena. Upomínku budete adresovat Ing. Haně Mojmírové, ekonomické náměstkyni. Firma sídlí v Dolnopříční ulici 12, v Benešově u Prahy. Peníze vám umožní pokrýt mimořádné výdaje, které je třeba vynaložit na protipožární zabezpečení.

Napište takové dopisy, zvolte, který budete psát jako první a který jako poslední.

Dále potřebujete vyřídít několik telefonátů. Potřebujete domluvit schůzku pana správce s ředitelem firmy TRADESPOL, a. s., JUDr. Josefem Koníčkem. Firmě chcete nabídnout výhodné podmínky pro pořádání firemních akcí. Schůzka by se měla uskutečnit v průběhu příštího týdne. Dále je třeba obvolat tři stavební firmy, které se účastní závěrečného kola konkurzu na přestavbu hospodářských objektů. Konkurz je plánován na úterý odpoledne. Také máte vedoucí mzdové účtárny podepsat mzdy, které jsou schváleny

příslušnými vedoucími a jsou vypláceny bezhotovostně. Splatnost je v pondělí, tj. v pondělí je mají zaměstnanci mít na svém bankovním účtu. Hromadný příkaz musí být v bance v Pelhřimově do 16,00. Pelhřimov je vzdálen 15 km od Křeliva. Z plánovaných událostí vás čeká v 15,00 schůzka se zástupci firmy DVD media, kteří vám mají prezentovat datavideoprojektor pro kongresové centrum hotelu, a v 17,00 hodin máte být přítomen na dobročinné akci v Pelhřimově, neboť Panství Křeliv je jedním z nejvýznamnějších sponzorů.

Mimo plánované akce se v průběhu odpoledne objevují tyto nenadálé události:

12,10 vám volá vedoucí hotelu, že do největšího firmolu jim přišla kontrola z hygienické stanice. Žádá vás, abyste tam zaskočil a domluvil se s hygieničkou. Abyste ji oficiálně přivítal a zaměstnal po dobu výdeje obědů. V hotelu je ubytována německá výprava. Přislíbil jste, že tam na půlhodinku zaskočíte.

12,13 k vám do kanceláře přiběhl zmatený stájník, že jeho kolegu přitiskl ke stěně býk, že ho vytáhl a že má asi zlámaná žebra, že potřebuje ošetřit, že mu dal na bolest loknout tvrdého alkoholu.

12,14 vám volají z pily, že se jim pokazil nakládač, že ho už zkoušeli opravovat, že to nejde, že bude třeba větší opravy, na kterou nejsou zařízení. To jedině ve firmě TRANS, a. s., z Chrudimi (65 km od Křeliva), mají tam i pojízdnou opravnu. Odpoledne mají přijet z rakouské firmy pro zpracované dřevo (trámy) a vzápětí odjet. Navíc ještě není všechno dřevo připraveno.

12,45 přichází fax, ve kterém doc. Králík opakovaně žádá o potvrzení rezervace (asi jste zapomněli odpovědět na první žádost) pro konání konference Česko–polské psychiatrické dny. Je třeba obratem odpovědět, aby doc. Králík mohl dát vědět polským kolegům.

12,48 volá rozezlený host, že měl zaplacený odstřel jelena, ale pro neschopnost hajného se úlovek nepodařil a musí služebně odjet během dneška. Chce mluvit jen se správcem, asi chce smlouvat o ceně, kterou již zaplatil.

13,30 za vámi přichází pan Bedřich Kostka, zaměstnanec z truhlářské dílny, že nikdo ze stavební firmy Kras dnes neopravoval střechu, že je odkrytá a že na víkend jsou hlášeny bouřky.

14,27 přijíždí rakouský kamión. Dřevo není nachystáno, nakladač není opraven. Řidič bude muset přespat. Na hotelu však není volné místo. Je několik možností, jak tuto situaci řešit. Jednak je možné dát volno číšnici, která obývá jeden pokoj a nechat to tam upravit, jednak je možné zkoušet přemlouvat dva německé hosty, kteří bydlí každý sám ve dvojlůžkovém pokoji, jednak zajistit ubytování v 12 km vzdáleném městě nebo v 15 km vzdáleném okresním městě, kam je třeba ovšem řidiče odvézt.

Na napsání dopisů a sestavení harmonogramu máte 30 minut. Na žádný dotaz nebudou poskytnuty další informace. Je třeba vycházet z informací, které máte k dispozici, a pakliže to nebude v rozporu se stávajícími informacemi, můžete si další fakta vytvořit.

Napište rukou, ovšem s grafickým rozložením, jako kdybyste psali na PC ve Wordu, dopis.

Časový harmonogram řešení problémů na Panství Křeliv

Vytvořte časový harmonogram plánovaných akcí a nenadálých událostí s popisem způsobu řešení (mimo dopisů, které do harmonogramu zahrnete jen v prvních dvou sloupcích) a se zdůvodněním, proč v tomto čase a pořadí.

<u>V době od – do</u>	<u>Název a druh akce</u>	<u>Způsob řešení</u>	<u>Zdůvodnění času a pořadí</u>

Úkol č. 4: Modelová situace – Standa

Zadání: *Jste na pozici Consultant Permanent Placement a momentálně provádíte nábor na pozici „Vedoucí nákupního oddělení“. Na tuto pozici máte již mnoho vhodných kandidátů, se kterými jste již buď absolvoval pohovor, nebo jste s nimi v telefonickém kontaktu. Dnes Vám zavolal kamarád Standa, který je již dlouhou dobou manažerem nákupu u menšího výrobního podniku. Chtěl si přátelsky promluvit a pozvat Vás na kávu. Během schůzky se Vám zmínil, že jeho syn měl minulý měsíc závažnou nehodu na motorce a nyní je upoután na lůžko. Standa musí platit vysoké náklady na jeho medikaci a ošetřování a momentálně hledá lepší práci. Svěřil se Vám, že na schůzku nešel zcela nezištně, ale ví, že hledáte kandidáta na pozici vedoucího nákupního oddělení, která je velmi dobře mzdově ohodnocena, a chtěl Vás poprosit, jestli byste mu nedal přednost před ostatními s poukázáním na to, že v minulosti Vám také prokázal velkou laskavost.*

Víte, že na pozici není ideální kandidát, především nemá dostatečné znalosti cizích jazyků a nikdy nepracoval ve výrobě takového rozsahu. Také je Vám známo, že společnost Vám věří a řídí se většinou podle Vašeho doporučení, tzn. pokud Standu doporučíte, je velmi pravděpodobné, že bude přijat. Nicméně se obáváte, že by na novou práci nestačil a mohlo by to tím poškodit i Vaši reputaci.

Úkol: Jak byste reagovali na Standovu žádost? Na přípravu máte 2 minuty, poté budete svůj výsledek prezentovat před komisí.

Úkol č. 5: Modelová situace – Klient

Zadání úkolu

Do personální poradenské společnosti, kde pracujete v obchodním oddělení, přišli 3 klientské poptávky. Každá poptávka je v určitém směru lákavá, ale máte bohužel zdroje na přijetí pouze jedné z nich. V týmu máte dva kolegy z obchodního oddělení a společně se máte shodnout na akceptaci jedné z poptávek. Své rozhodnutí budete obhajovat při prezentaci. Na zpracování modelové situace máte 20 minut.

Nabídka č. 1:

Stávající klient rozšiřuje svoji výrobu a v dohledné době můžete počítat s nárůstem poptávaných pozic zhruba o 20 %. Pozice jsou velice dobře ohodnoceny a u klienta máte již sjednané dobré obchodní podmínky. Pokud by byla poptávka přijata, tak by se tento klient podílel na třetině Vašich výnosů. Nicméně jste již zaznamenal, že v poslední době byly na personálním oddělení provedeny velké změny, a to ve vedení a HR strategii. S novým HR manažerem a ředitelem závodu nemáte ideální vztahy a komunikace s nimi je pro Vás spíše přítěží.

Nabídka č. 2:

Společnost zabývající se logistikou a přepravou Vám zaslala poptávku na 30 pozic do kmenového stavu a 50 pozic agenturních brigádníků na nastávající sezónu největšího vytížení. Již dlouho se snažíte navázat kontakt s touto společností, ale zatím bezúspěšně. Tato poptávka je ale bohužel limitována pouze pro jednu sezónu (cca 4 měsíce) a je možné, že další spolupráce již v budoucnu neproběhne. Pro Vaši společnost by to znamenalo rychlé výnosy v následujících 4-5 měsících, nicméně poté by opět znatelně klesly.

Nabídka č. 3:

Již nějakou dobu víte, že se na tuzemský trh chystá nová zahraniční společnost zabývající se automotive výrobou. V následujícím roce by měly být dostavěny výrobní haly a spustila by se výroba. Momentálně hledají zkušené kandidáty pouze na pozice „Manažer logistiky“, „Specialista řídicích systémů“ a „Manažer IT oddělení“. Tyto pozice jsou výborně ohodnoceny, ale společnost nabízí pouze průměrné koeficienty, ze kterých se následně počítá výnos za kandidáta. Na druhou stranu se společnost chce zavázat, pokud se Vaše firma osvědčí, na exkluzivní spolupráci výhradně s Vámi a výhledově (cca 1-3 roky) přes Vaši společnost půjde velká část jejich zaměstnanců. Bohužel se musí rozhodnout již tento měsíc, které personální společnosti dá přednost a pokud se rozhodnete tuto poptávku přijmout, nesmíte již přijmout žádnou jinou.

Abstrakt

ŠPITÁLSKÝ, Jaroslav. *Metoda Assessment centrum v praxi*. Plzeň, 2019. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: assessment centrum, hodnotitel, kandidát, psychodiagnostika

Tato bakalářská práce je zaměřena na assessment centra jako jednu z moderních metod výběru a hodnocení zaměstnanců. Assessment centrum umožňuje komplexní hodnocení jedinců a skupin za pomoci individuálních a skupinových úkolů. Hlavním znakem assessment centra je větší počet hodnotitelů, široká škála používaných metod a pozorování změny v čase. Práce byla zaměřena především na popis tvorby a realizace assessment centra personální společností, jejím zhodnocením a následným navržením opatření k dalšímu rozvoji a zvýšení kvality této metody. Autor prostřednictvím rozhovorů definoval základní nedostatky v assessment centru dané společnosti a navrhl opatření. Tyto opatření byly implementovány v autorově vlastním návrhu assessment centra pro interní pozici dané společnosti. Tyto výstupy budou reálně aplikovány danou společností v následujících měsících.

Abstract

ŠPITÁLSKÝ, Jaroslav. *Assessment centre method in practice*. Pilsen, 2019. 62 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: assessment centre, assessor, candidate, psychodiagnostics

The bachelor thesis is focused to the assessment centre problematics as one of the modern method of employee's selection and evaluation. The assessment centre enables complex evaluation of individuals and groups thanks to individual and grouped tasks. The main signs of the assessment centre are greater number of assessors, wide range of methods and change in time observation. The thesis is focused to describing the creation and realization the assessment centre by the personnel agency, his evaluating and proposing measures to next development and improvement this method. An author, based on the interviews, has defined the basic problems in the company's assessment centre and suggested the improvement measures. These measures have been impemented to author's own design of the assessment centre for intern job position in the company. The bachelor thesis' outputs will be aplicated by the company in the coming months.