Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2014 Hovorková Denisa

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts Management



Název diplomové práce:

Komparace AC a výběrového pohovoru v procesu výběru zaměstnanců do bankovní instituce

Autor diplomové práce: Denisa Hovorková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Komparace AC a výběrového pohovoru v procesu výběru zaměstnanců do bankovní instituce*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne **12. 5. 2014**

Název diplomové práce:

Komparace AC a výběrového pohovoru v procesu výběru zaměstnanců do bankovní instituce

Abstrakt:

Diplomová práce Komparace AC a výběrového pohovoru v procesu výběru zaměstnanců do bankovní instituce se zaměřuje na porovnání finanční, časové a organizační náročnosti těchto dvou metod. Teoretická část definuje základní pojmy jako výběr zaměstnanců, Assessment centrum a výběrový pohovor. Praktická část porovnává proces náboru do bankovní instituce na obchodní pozici. Práce udává časovou osu jednotlivých metod, definuje zainteresované zaměstnance v jednotlivých procesech, hodnotí procesy z hlediska nákladů a v závěru porovnává výsledky z výběrového pohovoru konaného v rámci AC s výsledky v celém AC.

Klíčová slova:

Assessment centrum, výběrový pohovor, metody výběru zaměstnanců

Title of the Master´s Thesis:

Comparison of AC and selection interview in process of employee selection in bank

Abstract:

The dimploma thesis Comparison of AC and selection interview in process of employee selection in a bank institution is focused on comparison of financial, time and organizational difficulties of these two methods. The theoretic part defines basic terms as employee selection, Assessment Centre and selection interview. The Practical part compares process of selection in a bank institution for business positions. The thesis states time frame of each of the methods, defines invovled employees in processes, evaluates the processes according to costs and in the end copares results from selection interview which took place during AC and the overall results from AC.

Key words: Assessment Centre, selection interview, methods of selection

Obsah

Obsah 7
Seznam obrázků 8
Seznam tabulek 8
Úvod 9
1. Výběr zaměstnanců 10
1.1 Výběr zaměstnanců v kontextu ostatních personálních činností 10
1.2 Posuzování a hodnocení uchazečů 12
1.3 Metody výběru zaměstnanců 12
1.3.1 Dotazníky 13
1.3.2 Hodnocení životopisu 13
1.3.3 Testy pracovní způsobilosti 14
1.3.4 Reference 14
1.3.5 Lékařská prohlídka 14
1.3.6 Ostatní metody 15
1.4 Požadavky na kritéria a metody výběru zaměstnanců 15
2. Výběrový pohovor 16
2.2 Druhy pohovorů 17
2.2.1 Dělení dle způsobu vedení 17
2.2.2 Dělení pohovorů dle počtu účastníků a dalších aspektů 18
2.3 Organizace pohovoru 20
2.4 Průběh pohovoru 20
2.5 Druhy otázek 21
3. Assessment Centre 22
3.1 Zásady AC 23
3.2 Metody používané v Assessment centrech 24
3.2.1 Interaktivní cvičení 24
3.2.2 Individuální cvičení 26
3.3 Organizace Assessment center 27
3.3.1 Obecná implementace AC 27
3.3.2 Navržení designu 28
4 Výhody a nevýhody AC a pohovorů 29
4.1 Pohovor 29
4.2 Assessment Centrum 30
Praktická část 33
5 Představení bankovního prostředí 33

5.1 Společné fáze 34
5.2 Postup v případě pohovoru 36
5.3 Postup v případě AC 37
5.4 Časová osa pohovoru v porovnání v AC 40
5.5 Personální náročnost procesů 43
5.6 Finanční aspekt 45
5.7 Porovnání výsledků u AC a výběrového pohovoru 48
Závěr 51
Zdroje 53
Knižní 53
Elektronické 54

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Metody užívané při AC 24
Obrázek 2 – Implementace AC 27
Obrázek 3 – Harmonogram pohovor 41
Obrázek 4 – Harmonogram AC 42

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Hodnotící matice 29
Tabulka 2 - Výhody a nevýhody AC a pohovorů 31
Tabulka 3 – Popis pracovního místa Poradce firemní klientely 35
Tabulka 4 – Hodnoticí matice 37
Tabulka 5 – Harmonogram AC 38
Tabulka 6 – Personální náročnost pohovoru 43
Tabulka 7 – Personální náročnost AC 44
Tabulka 8 – Časová dotace činností – pohovor 45
Tabulka 9 – Časová dotace činností AC 46
Tabulka 10 – Výsledky pohovoru v rámci AC 48
Tabulka 11 – Výsledky skupinového cvičení 49
Tabulka 12 – Výsledky analytického cvičení 49
Tabulka 13 - Celkové výsledky AC 50

Úvod

Diplomová práce porovnává dvě metody výběru zaměstnanců, a to výběrový pohovor a assessment centrum v rámci náboru zaměstnanců do bankovní instituce. Správný výběr zaměstnanců by měl být založen na principu win-win, kdy profil zaměstnance bude bezvýhradně vyhovovat profilu pracovního místa a obě strany budou spokojeny. K tomu je však potřeba detailně znát nejen pracovní místa, ale také správně poznat uchazeče, jeho znalosti, schopnosti a dovednosti. Diagnostika profilu uchazečů a určení toho, zda se na nově obsazovanou pozici hodní, není snadným úkolem. Diplomová práce se tedy zabývá komparací výběrových metod nejen z hlediska správné diagnostiky, ale také z pohledu ekonomického..

Cílem práce je analýza a komparace dvou výběrových metod zaměstnanců z hlediska časového a finančního v oblasti bankovnictví. Práce vychází z hypotézy, že Assessment centrum jako nástroj výběru zaměstnanců je finančně, organizačně i personálně náročnější než výběrový pohovor, avšak tato negativa jsou vyvážena přesnějšími a relevantnějšími výsledky kandidátů.

Práce je členěna do teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá definováním základních pojmů, které se váží k výběru zaměstnanců. První kapitola se zabývá výběrem zaměstnanců jakožto procesem, jehož cílem je obsazení volného pracovního místa uchazečem, který bude nejlépe vyhovovat definovaným požadavkům dané pozice. Výběr zaměstnanců je postaven do kontextu ostatních personálních činností, které ovlivňují proces výběru, či naopak jsou tímto procesem ovlivněny. Kapitola se věnuje hlavně popisu jednotlivých metod výběru zaměstnanců, jejich výhodami, nevýhodami a kritérii, podle kterých se metody vybírají.

Druhá kapitola se věnuje výběrovému pohovoru, která se zabývá jednotlivými druhy pohovorů, jejich odlišnostmi či společnými rysy. Kapitola popisuje pohovor z hlediska organizačních záležitostí a věnuje se průběhu pohovoru, jeho jednotlivým částem a způsobu vedení.

Třetí kapitola je zaměřena na Assessment centra, zabývá se zásadami, podle kterých by měla být Assessment centra vytvářena, jednotlivými metodami, se kterými je možné se při této metodě výběru setkat, a jaké jsou organizační aspekty této metody.

Poslední kapitola teoretické části dává do kontrastu AC a výběrový pohovor a hodnotí jednotlivé výhody a nevýhody této metody.

Praktická část vychází zejména z pracovních zkušeností a znalostí autora a hodnotí proces výběru zaměstnanců v bankovní instituci působící v českém bankovním prostředí. V této části je porovnáno AC s výběrovým pohovorem z hlediska časové perspektivy, personální náročnosti a z toho vyplývajících nákladů na jednotlivé metody. V závěru jsou porovnány výsledky ze strukturovaného pohovoru vedeného v rámci AC a celkových výsledků AC.

1. Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců patří mezi výkonnou část personalistiky a je tedy jednou ze základních personálních činností. V literatuře je často spojována se získáváním, přijímáním a orientací zaměstnanců, tedy personálními činnostmi, které přecházejí či navazují na výběr zaměstnanců a spojování s těmito činnostmi je oprávněné a logické. Všechny tyto činnosti bychom mohli shrnout pod proces obsazování pracovních míst.

Obecným cílem procesu obsazování pracovních míst by ideálně mělo být získání takového množství dostatečně kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou nutní pro zajištění všech podnikových činností se současným požadavkem na co nejnižší vynaložené náklady.[1]

Úkolem samotného výběru pracovníků je identifikování takového uchazeče o zaměstnání, který bude s nejvyšší pravděpodobností nejlépe vyhovovat požadavkům daného pracovního místa. Zároveň by takovýto jedinec měl přispět k vytváření zdravých mezilidských vztahů, měl by být schopen přijmout hodnoty podniku, útvaru a týmu a měl by být dostatečně flexibilní, aby se dokázal přizpůsobit měnícím se podmínkám v rámci organizace a týmu.[2]

Výběr zaměstnanců je možné definovat jako souslednost několika kroků, jehož výsledkem je vytvoření finální nabídky zaměstnání jednomu či více uchazečům. Tento výběr si může zaměstnavatel zajišťovat vlastními silami nebo spolupracovat s úřady práce či s agenturami práce.

1.1 Výběr zaměstnanců v kontextu ostatních personálních činností

Proces výběru zaměstnanců však není solitérní personální činností, nýbrž je úzce napojena na ostatní personální procesy a činnosti. Výběr zaměstnanců stejně jako ostatní personální činnosti musí vycházet z celkové strategie organizace konkretizované do jednotlivých personálních strategií. Personální strategie se zabývá dlouhodobými, komplexními cíli v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Zaměřuje se také na oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi.[3] Na základě obecných cílů personální strategie jsou vypracovány konkrétní aktivity a úsilí směřující k naplnění cílů personální strategie. Tyto konkrétní aktivity a úsilí jsou strategickým personálním řízením, které musí řešit řadu otázek, mezi nimi například jaká je současná míra shody mezi pracovními místy a pracovníky, jaké míry shody chce v budoucnosti organizace dosáhnout a jaké změny v politice i činnostech jsou potřeba přijmout.[4] Tyto aktivity se mohou přímo dotýkat výběru zaměstnanců v podobě požadavků na vhodnou strukturu a množství zaměstnanců.

Z plánů lidských zdrojů se vypracovává současná, ale i budoucí konkrétní potřeba na obsazení určitého volného pracovního místa. V rámci plánování zaměstnanců se navrhuje řešení na pokrytí potřeby z vnějších či vnitřních zdrojů na základě vypočítané čisté potřebě pracovníků.

---

[1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[3] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[4] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Pokud organizace zjistí přebytek pracovníků, je potřeba naplánovat kroky vedoucí ke snížení stavu zaměstnanců, v opačném případě se vytváří akční plány na získávání a výběr zaměstnanců.

Další činnost, která předchází výběru zaměstnanců, je analýza pracovních míst, jejíž výstupem je popis a specifikace pracovního místa. Tam se dozvíme všechny údaje o činnostech, úkolech, podmínkách a požadavcích jednotlivých volných pracovních míst.[5] Aktuálnost, přesnost a kvalita této analýzy a jejích výstupů do jisté míry ovlivňuje kvalitu výběru zaměstnanců.

Posledním krokem před výběrem zaměstnanců je jejich získávání. Získávání se zabývá oslovováním a přilákáváním vhodných a motivovaných uchazečů o volné pracovní místo, a to v dostatečném počtu s co nejnižšími náklady a v co nejnižším časovém horizontu. Výstupem této fáze je skupina vhodných uchazečů, se kterou se pracuje v samotné fázi výběru zaměstnanců. Tato fáze významně ovlivňuje kvalitu výběru zaměstnanců. Pokud nemáme dostatečné množství kvalitních kandidátů, je samotný výběr poměrně komplikovaným, ba i nemožným úkolem. Na druhou stranu může nastat situace, kdy disponujeme příliš velkým počtem kandidátů, a výběr se tak stává nákladným a komplikovaným procesem.

Ze skupiny vhodných uchazečů se ideálně vybere jeden účastník, který postoupí do fáze přijímání zaměstnanců, jehož cílovým stavem je nově přijatý pracovník organizace. V této fázi se uzavírá pracovní poměr, uchazeč je informován o jeho právech a povinnostech a postupuje do fáze adaptace. Zaměstnanec v adaptačním procesu je odborně a sociálně začleňován do organizace tak, aby byl schopen a připraven vykonávat vyžadovanou práci.[6]

Kromě některých výše uvedených personálních činností, které předcházejí výběru zaměstnanců, existují ještě další činnosti, které ho mohou ovlivňovat. Mezi nimi je například podnikové vzdělávání, které dokáže snížit nároky na samotný výběr. Organizace může do svých řad přijímat zaměstnance, kteří nesplňují všechny kvalifikační požadavky, pokud je dokáže připravit na podmínky a prostředí organizace.[7] Úroveň odměňování také hraje podstatnou roli ve výběru zaměstnanců. Systém odměňování ovlivňuje výběr zaměstnanců a naopak kritéria při výběru zaměstnanců ovlivňují výběr. Pokud má organizace vysoce nastavené očekávání při náboru, je nutné tato kritéria opodstatnit slušnou či dostatečnou úrovní odměňování. Druhá situace nastává, pokud má organizace nastavenou vysokou úroveň odměňování, která jí umožňují selektivnější přístup k uchazečům, kdy je vyšší pravděpodobnost, že bude přijat kvalitnější zaměstnanec. Výběr zaměstnanců mohou také ovlivnit pracovní vztahy panující v organizaci stejně jako odborová organizovanost zaměstnanců.[8]

Výběr zaměstnanců má také významný dopad do rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovních poměrů. Kvalitní výběr zaměstnanců stabilizuje pracovní sílu v organizaci, snižuje fluktuaci a usnadňuje vytváření systémů řízení následnictví. Špatný výběr, ať již přílišnou náročností či benevolencí, zvyšuje fluktuaci a zvyšuje interní mobilitu zaměstnanců při přeřazování zaměstnanců na méně kvalitnější pracovní pozice. Na druhou stranu ukončování pracovních poměrů či rozmísťování zaměstnanců může vytvářet nepříznivý tlak na výběr

[5] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
[6] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
[7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

zaměstnanců, kdy je potřeba co nejrychleji obsadit uvolněné pracovní místo i se sníženými požadavky na nového pracovníka.[9]

1.2 Posuzování a hodnocení uchazečů[10]

Posuzování vhodnosti uchazečů je samotným jádrem výběru zaměstnanců, jehož cílem je najít toho nejvhodnějšího ze všech uchazečů vůči vydefinovaným kritériím.[11] Kandidáti se porovnávají s požadavky na pracovní místo a s požadovanými osobnostními charakteristikami. Požadavky pracovního místa vycházejí z popisů a specifikace pracovního místa, které definují povinnosti, pravomoci, odpovědnost a podmínky pracovního místa, stejně jako určují požadovanou kvalifikaci, praxi, očekávané chování a motivaci budoucích pracovníků. Většina z těchto kritérií posuzujících pracovní způsobilost a osobnostní rysy uchazeče není měřitelná, nebo je měřitelná jen v některých případech, což značně ztěžuje proces výběru zaměstnanců a při subjektivitě hodnotitelů může vést ke špatnému výběru. Je tedy nutné si zvolit vhodné metody výběru, které usnadní efektivně třídit kandidáty tak, aby kandidáti byli objektivně posouzeni podle vhodných a předem definovaných kritérií.

Před výběrem zaměstnanců je tedy potřeba podniknout řadu kroků, které jsou nezbytné k tomu, aby mohlo dojít k získávání a následnému výběru vhodných uchazečů. Prvním krokem je stanovení požadavků na obsazované pracovní místo ve vztahu ke kvalifikaci a praxi a na vydefinování nástroje, který bude zajišťovat měřitelnost těchto skutečností. Dále je důležité určit požadované pracovní chování, které se promítá do využívání pracovní doby, absencí a fluktuací, a opět určit, čím se bude požadované pracovní chování měřit. Před výběrem pracovníků nesmíme zapomínat ani na definování žádoucích či nežádoucích charakteristik osobnosti budoucího zaměstnance. Tyto osobnostní charakteristiky jsou často determinované celoorganizační atmosférou, ale mohou být také specifikovány pro jednotlivé útvary nebo týmy. Je vhodné na začátku určit, jaké metody budeme k hodnocení osobnosti používat a jak je budeme měřit.

Při posuzování vhodnosti odpovídáme na otázky, zda uchazeč může, chce a zdali zapadne do pracovního prostředí. Před samotným začátkem výběru zaměstnanců je nutné si určit, jaká kritéria a jaké metody výběru budou použity. Kritéria pro hodnocení a metody výběru musí být adekvátní k obsazovanému místu z hlediska obsahu a náplně, povaze práce a požadavkům na pracovníka stejně jako nákladům a náročnosti výběrových metod.[12]

1.3 Metody výběru zaměstnanců

Mezi metody výběru zaměstnanců patří zejména dotazníky, hodnocení životopisu, testy pracovní způsobilosti, výběrové pohovory, assessment centre, hodnocení a zkoumání referencí, lékařské vyšetření, ukázky práce, astrologie a grafologie. Metody se od sebe liší nejen jejich finanční, časovou a personální náročností, ale také například validitou a způsobem provedení. Metody je možné rozčlenit podle časového rámce na metody orientované na minulost (reference,

[9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[11] SIVABALAN, Loganesh. How to Transform the Traditional Way of Recruitment into Online System. *International Business Research*. 2014, roč. 7, č. 3.
[12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

posuzování biodat) a na současnost (testy schopností, osobnostní dotazníky, sebehodnocení). V následujících odstavcích budou představeny jednotlivé metody, v následujících kapitolách pak budou rozebrány dvě z nejvíce používaných metod, a to assessment centre a výběrový pohovor.

1.3.1 Dotazníky

Dotazníky se zpravidla používají jako prvotní informační základna o jednotlivých uchazečích a je možné je použít téměř pro všechny druhy pracovních pozic či pro různé pozice vytvářet individualizované dotazníky. Tato metoda může poskytnout první informace, na základě kterých dojde k rozčlenění uchazečů do jednotlivých skupin či seznamů podle předem určených charakteristik – jazykových znalostí či regionálního aspektu.[13] Kandidáti se podle dotazníků tradičně rozčleňují pouze do dvou skupin, přičemž jedna ze skupin bude pozvána do prvního kola výběrového řízení a druhá zamítnuta.[14] V dotazníku uchazeči často uvádějí svoje biodata shodná s životopisem. V dotaznících se nejčastěji setkáme se jménem, příjmením, telefonem, emailem, úrovní vzdělání, relevantní praxí, jazykovými dovednostmi a jejich úrovní a dalšími relevantními zkušenostmi pro danou pozici.

Dnes je možné používají dotazníky v online podobě, které dokážou automaticky zamítnout uchazeče, který nesplňuje některý z předem definovaných požadavků. Toho využívají hlavně velké organizace, které tímto v rámci procesu výběru zaměstnanců dokážou ušetřit čas. Data z elektronických dotazníků mohou být v případě, že je uchazeč úspěšný, následně přenesena do personální evidence. Často mohou sloužit jako podklad pro vypracovávání statistických údajů a závěrů při hodnocení jednotlivých náborových projektů.

V personálních agenturách se většinou používají dotazníky v papírové podobě, které uchazeč vyplňuje ještě před pohovorem a mají některé shodné rysy jako dotazníky používané v podnicích, kde se uchazeči hlásí na konkrétní pracovní pozice. Dotazníky používané v personálních agenturách dávají větší důraz na praxi a relevantní pracovní zkušenosti a personalistovi při pohovoru poskytují další důležité informace o uchazeči. Mohou také sloužit jako vodítko pro vedení pohovoru či doplňovat údaje z životopisu a poskytovat tak personalistovi hlubší obraz o uchazeči.

1.3.2 Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu patří k jedné z nejoblíbenějších metod v oblasti výběru zaměstnanců a dnes je nedílnou součástí tohoto procesu.[15] Tato univerzální metoda stojí zpravidla na začátku výběru pracovníků, respektive ještě před jeho začátkem ve fázi předvýběru. Hodnotitel se při zkoumání životopisu zaměřuje hlavně na data týkající se vzdělání a praxe, méně pak na osobnostní charakteristiky, které životopis může pouze lehce poodhalit, avšak nedokáže poskytnout kompletní obraz osobnosti. Na základě této metody se uchazeči třídí do užších seznamů pro účely dalšího výběru.[16]

---

[13] Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*. 1992, roč. 7, č. 3.

[14] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.

[15] SIVABALAN, Loganesh. How to Transform the Traditional Way of Recruitment into Online System. *International Business Research*. 2014, roč. 7, č. 3.

[16] MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-802-4719-726.

S hodnocením životopisu souvisí hodnocení motivačního a průvodního dopisu, které bývají prvními informacemi, které personalista o uchazeči získá.[17] Motivační dopis může již více poodhalit osobnostní charakteristiky uchazeče a současně ukázat motivaci a další důvody, proč by měl být kandidát pozván do dalšího kola výběrového řízení. Stejně jako hodnocení životopisu spadá hodnocení motivačního dopisu spíše do metod předvýběru zaměstnanců než do samotného výběru.

1.3.3 Testy pracovní způsobilosti

Výběrové testy patří k poměrně nákladné metodě, která se často používá pouze pro doplnění ostatních metod výběru zaměstnanců. Často se můžeme setkat s pojmem psychologické testy, které ovšem tvoří pouze jednu část testů pracovní způsobilosti. Mezi testy, které se používají nejčastěji, patří testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností a testy osobnosti.[18]

Výběrové testy však mohou na druhou stranu poskytnout objektivní posouzení individuálních charakteristik a nejrůznějších schopností a dovedností uchazeče.[19]

1.3.4 Reference

Reference jsou další metodou výběru zaměstnanců, která se používá spíše jako návazný krok po předvýběru, testování a pohovorech se všemi uchazeči. Ověřování referencí je většinou jeden z posledních kroků před samotnou nabídkou zaměstnání či dokonce následuje až po učinění nabídky, která je však podmíněná dobrými referencemi. Účelem je v první řadě prověření pracovního chování zaměstnance a dalších informací, jako je důvod odchodu z předchozího zaměstnání, doba zaměstnání, výše platu a jiné. Na reference však není možné pohlížet jako na bezchybnou metodu. [20]Důvodem může být častá shovívavost či snaha o zavděčení se osob, které poskytují reference.[21]

1.3.5 Lékařská prohlídka

Lékařská prohlídka se používá v zaměstnáních, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví nejen samotného pracovníka, ale i ostatních lidí. Tato metoda se používá také k předcházení situací, kdy by po nástupu do nové práce mohlo dojít ke zhoršení zdravotního stavu, za který by zaměstnavatel již nesl zodpovědnost. Lékařská prohlídkou dnes musí projít všichni nový zaměstnanci, kteří nastupují do nového zaměstnání ještě před podpisem pracovní smlouvy, aby se předešlo zhoršení případného špatného zdravotního stavu.

---

[17] HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.

[18] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

[19] FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, s. 462. ISBN 80-722-6515-6.

[20] Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*. 1992, roč. 7, č. 3.

[21] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.3.6 Ostatní metody

Mezi okrajové metody výběru zaměstnanců patří například grafologie, polygraf, frenologie, astrologie a testy integrity, jejich používání však není u nás v České republice příliš časté a nemohli bychom je řadit mezi nejmodernější metody výběru zaměstnanců.[22]

1.4 Požadavky na kritéria a metody výběru zaměstnanců

Vhodně zvolená kritéria a metody zvyšují šanci, že bude na správné místo přijat správný člověk. Samotný výběr metod a jejich různé kombinace jsou důležité pro to, aby bylo ujištěno co nejvíce hodnotných informací o uchazečích a aby se zredukovala subjektivita hodnotitelů.[23] Kvalita a množství zjištěných informací zásadně ovlivňují kvalitu výběru, protože při procesu výběru zaměstnanců mají uchazeči tendenci informace zkreslovat či záměrně zatajovat.

Jedním z pohledů na kritéria výběru je rozdělní kritérií na celoorganizační, útvarová a na kritéria pracovního místa.[24] Kritéria na celopodnikové úrovni se týkají postojů a názorů uchazeče, které by měly odpovídat kulturním hodnotám organizace tak, aby byl uchazeč v organizaci úspěšný. Útvarová kritéria se týkají osobnostní rysů a odborných schopností, které by měly být v souladu s požadavky týmu tak, aby nový jedinec zapadl do týmu a přispíval k jeho rozvoji. Kritéria pracovního místa jsou požadavky kladené na pracovní místo a stále hrají nejdůležitější roli při výběru zaměstnanců na volné pracovní místo.[25]

V souvislosti s výběrem kritérií a metod se často hovoří o jejich validitě neboli valenci, která vyjadřuje určitý stupeň či míru, v jaké dokáže kritérium predikovat úspěšný výkon práce.[26] Použité metody a kritéria by měly být shodně validní, tedy měly by korelovat se současným pracovním výkonem, dále by měly být konstrukčně validní, tedy měřit určité charakteristiky, které jsou významné pro výkon práce na daném místě, a v poslední řadě by měly být obsahově validní, tedy ukazovat v jaké míře je obsah metody reprezentativní.[27,28]

Dalším požadavkem na jednotlivá stanovená kritéria a metody by měla být jejich spolehlivost, která určuje míru, ve které budou výsledky u jedné osoby za stejných podmínek v různém čase v případě opakování stejné.[29] Metody by měly být zvoleny tak, aby se staly nástrojem, který bude schopen dobře rozlišovat jedince podle určitých charakteristik a bude je v průběhu výběrového procesu efektivně třídit do předem definovaných skupin.[30]

Metody výběru by také měly být srozumitelné pro účastníky, aby se snížil stres v průběhu výběrových řízení. Uchazečům by tedy mělo být jasné, na základě jakých kritérií jsou hodnoceni a vybírání. Samozřejmostí je nediskriminační charakter výběrových kritérií, která by neměla

---

[22] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[23] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[24] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[25] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
[26] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
[27] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
[28] BEAUMONT, P a Nigel POVAH. *Human resource management: key concepts and skills*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1993, ix, 225 p. ISBN 08-039-8815-X.
[29] PETTERSEN, Normand a André DURIVAGE. *The structured interview: enhancing staff selection*. 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008, xx, 245 p. ISBN 27-605-1537-0.
[30] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

vylučovat nikoho z uchazečů na základě pohlaví, věku, jazyka, sexuální orientace, národnosti ani členství v politických stranách a dalších rysů.[31]

Validita jednotlivých metod výběru zaměstnanců, které byly nastíněny v předchozí kapitole, se od sebe značně liší. Validita se měří na škále 0 až 1, přičemž nulová hodnota vyjadřuje 0% spolehlivost předpovědi metody a hodnota jedna 100% spolehlivost předpovědi metody. Literatura se z hlediska hodnot validity jednotlivých metod rozchází, pravděpodobně díky složitosti a komplexnosti měření či díky odchylkám při měření. Podle různých autorů mají různé metody rozličnou validitu, některé hodnoty a pořadí metod bude nastíněno v následujících odstavcích.[32]

Za nejméně validní jsou považovány alternativní metody výběru, jako je grafologie, astrologie a frenologie, jejichž hodnoty jsou rovny 0. Lépe jsou na tom reference (0,13), nestrukturovaný pohovor (0,31) a testy osobnosti (0,38). Assessment centre a životopisné údaje mají téměř shodnou hodnotu 0,4. Testy schopností a ukázky práce mají taktéž téměř stejnou hodnotu lišící se pouze o jednu setinu, a to 0,54 a 0,55 ve prospěch ukázek práce. Nejvyšší hodnotu, 0,62, má strukturovaný pohovor, který patří mezi nejužívanější metody výběru zaměstnanců.[33]

Podle další metodiky výpočtu je nejnižším prediktorem věk, který má dokonce minusovou hodnotu, konkrétně -0,01. Následuje vzdělání s 0,10 hodnotou validity a úspěšnost studia na vysoké škole s 0,11. Pohovor se pohybuje na 0,14, biodata na 0,37 a nejvyšším prediktorem jsou testy schopností s validitou 0,53.[34]

Dle Michaela Smithe je naopak nejvalidnější metodou assessment centrem následované (0,7) ukázkami práce, přičemž validita klasického pohovoru je pod hodnotou 0,3.[35]

2. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor má mezi metodami výběru zaměstnanců specifické postavení, nejen tím, že je to nejpoužívanější a nejoblíbenější metoda výběru zaměstnanců, ale také proto, že přináší autentické informace nejen organizaci, ale také uchazeči.[36] Obě strany tedy hodnotí dostupné informace a vzájemně slaďují svoje požadavky, představy a podmínky a zjišťují, zdali

[31] *Poradenské centrum určené obětem diskriminace: Co je diskriminace? [*online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://diskriminace. helcom. cz/co-je-diskriminace/

[32] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

[33] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

[34] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[35] A brief guide to "psychometric test". In: SMITH, Mike. *Predict sucess* [online]. - [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CGsQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.predictsuccess.com%2Fdownloads%2Fa_brief_guide_to_pyschometric.pdf&ei=OExpU8G_GLOg7AbauYHIAQ&usg=AFQjCNF9FwZ7jUbodOZ1qG14jc74yCwWxw&sig2=2sBTSvBJ-oDv-MwUws2msw&bvm=bv.66111022,d.ZGU

[36] PETTERSEN, Normand a André DURIVAGE. *The structured interview: enhancing staff selection*. 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008, xx, 245 p. ISBN 27-605-1537-0.

má význam pokračovat ve výběrovém procesu.[37,38] Cílem výběrového pohovoru je posouzení vhodnosti uchazeče a poskytnutí dodatečných informací oběma zainteresovaným stranám.[39]

Personalista zjišťuje a ověřuje předpoklady uchazeče vykonávat požadovanou práci, jeho motivaci a další skutečnosti relevantní pro danou pracovní pozici. Jeho úkolem je zjistit, zda má uchazeč dostatečné předpoklady, schopnosti a dovednosti tuto práci vykonávat a zda by o ni měl zájem.[40]

Na druhé straně uchazeč také vyhodnocuje všechny dostupné informace včetně administrativně-organizačních záležitostí, tedy jak probíhá komunikace ještě před samotným pohovorem (například emailové potvrzení termínu a místa konání pohovoru) a jak je zajišťována administrace pohovoru. Uchazeč hodnotní i etiku a chování personalistů a dostupně viditelné kulturní hodnoty podniku, které nemalou měrou rozhodují o tom, zda uchazeč v případě úspěchu nabídku přijme. Nejdůležitější názor si uchazeč dělá v průběhu pohovoru v závislosti na chování a reakcí personalisty, vnímá jeho verbální i neverbální komunikaci stejně jako samotné vedení pohovoru či způsob kladení otázek, a vyváří si tak ucelený obraz o organizaci a jejím fungování.

2.2 Druhy pohovorů

Podle požadavků obsazovaného místa a fáze výběrového řízení můžeme následně určit, jaký z typů pohovorů bude nejefektivnější využít. Pohovory můžeme dělit například podle způsobu vedení, účelu nebo množství hodnotitelů a pozorovatelů, kteří se pohovoru účastní. V různých fázích výběrového řízení se používají různé typy pohovorů, počet a druh pohovorů se také liší podle řídících pravomocí a druhu vzdělání, které obsazovaná pozice vyžaduje. Na některé pozice je dostatečné jedno kolo pohovorů, při obsazování odbornějších pozic je nutné zařadit sled pohovorů, který budou zjišťovat způsobilost a sociální zdatnost uchazeče.[41]

2.2.1 Dělení dle způsobu vedení

Podle způsobu vedení pohovoru rozlišujeme strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný pohovor.

2.2.1.1 Strukturovaný pohovor

Při strukturovaném pohovoru má personalista předem připravené otázky, které mu pomohou zjistit co nejvíce objektivních informací o uchazeči. Předem připravené otázky umožňují zajistit stejný způsob vedení pohovoru i u ostatních uchazečů, a vytváří tedy stejné podmínky pro všechny uchazeče. Na to se váže klíčový aspekt strukturovaných pohovorů, a tím je získání stejných informací a tedy srovnání všech uchazečů podle stejných kritérií.[42] Odpovědi jsou jednotně vyhodnotitelné, protože mají předem připravené modelové odpovědi. Toto je však zároveň největší slabina pohovorů. V případě, že uchazeč již prošel několika výběrovými řízeními, může si snadno dopředu připravit vhodné odpovědi. Do jisté míry tedy záleží na osobnosti a zkušenosti hodnotitele, který by měl být schopný detekovat takovéto odpovědi a zkusit položit několik netradičních či nečekaných otázek, které vyvedou uchazeče z míry, a on

[37] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
[38] LORENZ, Michael. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 110 s. ISBN 80-247-1406-X.
[39] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
[40] PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
[41] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha, 2001, s. 264. ISBN 80-717-9389-2.
[42] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

poodhalí něco ze své osobnosti.[43] Otázky se však mohou vztahovat přímo k určitým kompetencím, kterým by měl kandidát disponovat, v takovém případě se jedná o pohovor založený na kompetencích.[44]

Pohovor je tedy standardizován nejen typem otázek, ale většinou i časovou dotací, která je poskytována jednotlivým otázkám či tematickým blokům v rámci pohovoru.

2.2.1.2 Nestrukturovaný pohovor

S tímto typem pohovoru se můžeme setkat v případě, když pohovor vede juniorní personalista, který se teprve učí vést pohovor či naopak v případě, že se setkáme s velmi zkušeným hodnotitelem, který umí dostatečně kontrolovat proces pohovoru tak, že je schopen hodnotit kandidátovy projevy a výpovědi z hlediska verbální i neverbální komunikace.[45] Výhodou nestruktrovaného pohovoru je to, že probíhá v uvolněnějším prostředí a je možné prozkoumat komplexněji některé otázky či záležitosti, které vyvstanou.[46]

2.2.1.3 Polo-strukturovaný pohovor

V polostrutkurovaném pohovoru se používají otevřené i uzavřené otázky. Pohovor se blíží spíše nestrukturovanému pohovoru, kdy témata jsou předem daná, ale způsob a pořadí otázek nemá předem určenou strukturu.[47]

2.2.2 Dělení pohovorů dle počtu účastníků a dalších aspektů

Podle počtu hodnotitelů se může pohovor dělit na rozhovor jednoho s jedním, rozhovor před komisí či skupinový pohovor. Mezi další druhy pohovorů patří pohovor určený k ověření odborných znalostí, pohovor po telefonu a pohovor rychlého ověření.

2.2.2.1 Rozhovor jednoho s jedním

Tento druh pohovoru se používá při obsazování manuálních či administrativních pozic nebo jako první kolo pohovorů u pozic specialistů a manažerů. U manuálních a administrativních pozic vede tento pohovor nejčastěji ten, kdo má zároveň pravomoc o přijetí či odmítnutí kandidáta. U manažerských pozic či u specialistů může pohovor kromě personalisty vést také přímý nadřízený či vedoucí organizační jednotky. V tomto prvním kole pohovorů dochází k vzájemnému získávání informací, kdy obě strany zjišťují, zda má význam ve výběrovém procesu pokračovat.[48]

2.2.2.2 Rozhovor před komisí

Tento typ pohovoru se často označuje také jako panelový pohovor, kdy je výběrová komise složena z většího počtu hodnotitelů, přičemž jejich ideální počet je tři. Tento počet zajišťuje dostatečnou flexibilitu a rychlost v rozhodování. Hodnotitelé v komisi jsou ale

[43] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
[44] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.
[45] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
[46] KLENKE, Karin. *Qualitative research in the study of leadership*. 1st ed. Bingley, UK: Emerald Group Pub, 2008. ISBN 978-008-0464-107.
[47] KLENKE, Karin. *Qualitative research in the study of leadership*. 1st ed. Bingley, UK: Emerald Group Pub, 2008. ISBN 978-008-0464-107.
[48] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

minimálně dva, může jít například o přímého nadřízeného, nadřízeného o jeden stupeň výše, psychologa či personalistu.

2.2.2.3 Skupinový pohovor

Hodnotitel vede pohovor se skupinou ideálně pěti, maximálně však deseti uchazeči o pracovní pozici, na níž dochází k opakování činností.[49] Soudy z takového pohovoru však není možné považovat za spolehlivé bez dalších výhrad, protože tento druh pohovoru je velmi náročný na pozornost, paměť a schopnosti hodnotitele, který musí do diskuze zapojit všechny kandidáty a zároveň usměrnit dominantnější uchazeče tak, aby byl dostatečný prostor pro participaci ostatních uchazečů.[50]

2.2.2.4 Rozhovor určený k ověření odborných znalostí

Hodnotiteli jsou v tomto případě přímí nadřízení či budoucí kolegové, kteří dostatečně znají pracovní úkoly a činnosti, které by uchazeč v případě úspěchu vykonával. Uchazeč má při takovém pohovoru řešit úkoly, které se obvykle na pracovním místě vykonávají, a sleduje se, jakých výsledků dosahuje.

2.2.2.5 Pohovor rychlého ověřování

S tímto druhem pohovoru je možné se setkat například na veletrzích pracovních příležitostí či v headhuntingu, kdy během několika pár minut dojde k rychlému ověření, zda má smysl s daným uchazečem pokračovat do dalšího kola výběrového řízení. Je to v podstatě spíše metoda samotného předvýběru, kdy redukujeme počet přihlášených kandidátů tak, aby proces výběru byl co nejvíce efektivní.[51]

2.2.2.6 Pohovor po telefonu

Pohovor po telefonu také můžeme zařadit spíše do jedné z metod předvýběru, kdy se před samotným výběrovým pohovorem snižuje počet kandidátů tak, aby se následující kola stala co nejvíce efektivními.[52] Jeho použití je ideální zejména ve chvíli, kdy je nutné rychle ověřit či zjistit určitou způsobilost, která je vyžadována na obsazované pozici, či si vyjasnit nebo doplnit některé detaily k životopisu či ostatním údajům, které kandidát poskytl. Toto se nejčastěji týká ověřování jazykových dovedností uchazečů, které je možné zjistit pouze po telefonu, který šetří čas a náklady oběma zainteresovaným stranám. V telefonním hovoru často také dochází k ověřování motivace uchazečů a jejich všeobecnému hodnocení. Personalista či hodnotitel posuzuje vyjadřovací schopnosti uchazeče a jeho pohotovost a vytváří si tak celkový dojem, který může rozhodnout o tom, zda bude uchazeč pozván k dalšímu kolu výběrového řízení.

Tento telefonní hovor je však anonymní a chybí zde osobní kontakt uchazeče s hodnotitelem, kdy hodnotitel nemůže konfrontovat verbální výpovědi s neverbální komunikací a připravuje se tak o některé skutečnosti, které by mohly změnit výsledek rozhodnutí o postupu do dalších kol.

---

[49] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
[50] TRAN, Timothy a Melinda C BLACKMAN. The Dynamics and Validity of the Group Selection Interview. *The Journal of Social Psychology*. 2006, roč. 146, č. 2, s. 183-201.
[51] KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
[52] JAY, Ros a Drawings by Phil HAILSTONE. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 138 s. ISBN 978-802-4719-443.

2.3 Organizace pohovoru[53]

Plánování a organizace kola pohovorů se může lišit podle druhu plánovaného pohovoru či obsazované pozice, ale v zásadě je nutné zajistit stejné základní aspekty, bez kterých by nebylo možné pohovor uskutečnit.

V první řadě je nutno informovat kandidáty o skutečnosti, že byli pozváni do prvního kola výběrového řízení. Ve většině případů se uchazeči informují telefonem, kdy je jim sděleno, kdy a kde jsou očekávaní a za kým mají jít, případně jsou jim sděleny telefonní kontakty, kam se obrátit v případě nějakých neočekávaných komplikací. Je možné tyto informace ještě uchazečům shrnout do emailu a přiložit mapu a informovat o možnostech dopravy do organizace a parkovacích místech.

Stejně jako informování kandidátů je nutné informovat všechny hodnotitele o termínech a místě konání pohovorů. V dostatečném předstihu musí být hodnotitelům poskytnut popis a specifikace pracovního místa a životopisy uchazečů, aby měli dostatek času na přípravu pohovorových otázek v předstihu před začátkem pohovoru. Hodnotitelé by také měli znát své role, které mají v procesu výběru hrát.[54]

Naprostou nutností je zajištění soukromé místnosti, kde nebudou kandidáti ani uchazeči rušeni okolními vlivy. Místnost by měla být vhodně uspořádána tak, aby hodnotitelé nebyli od kandidáta odděleni například stolem a nedocházelo k vytváření psychické bariéry. Nejvhodnější je uspořádání u kulatého stolu, aby došlo k eliminaci psychické převahy hodnotitele či hodnotitelů.

Uchazeči by měli být v průběhu pohovoru informování o krocích, které budou následovat po pohovoru v případě úspěchu i neúspěchu. Po pohovoru by mělo dojít ke zhodnocení uchazeče a shodě všech hodnotitelů na výsledku, o kterém by měl být kandidát v domluveném termínu informován spolu s informacemi o dalším postupu.

2.4 Průběh pohovoru

Pohovor je stále nejpopulárnější metodou výběru. Je založen na vzájemné konverzaci uchazeče s jedním či více hodnotiteli. Tato konverzace může být volná v případě nestrukturovaného pohovoru, či řízená a plánovaná v případě strukturovaného pohovoru. Cílem je, jak již bylo řečeno, zjistit, zda má uchazeč dostatečné schopnosti vykonávat práci, dostatečnou motivaci a zdali zapadne do organizace a příslušného týmu.[55] Ať již se jedná o pohovor strukturovaný či nestrukturovaný, neměly by chybět specifické fáze pohovoru, které jsou popsány v následujících odstavcích.

Před samotným pohovorem je důležitá příprava hodnotitele, který si připravuje nejen otázky na pohovor, ale hlavně posuzuje a zkoumá všechny doposud dostupné informace o uchazeči. Jedná se tedy hlavně o hodnocení a posuzování životopisu, motivačního dopisu, dotazníku, kopií vysvědčení a diplomů a dalších relevantních dokumentů, které uchazeč poskytl personalistovi v průběhu předvýběru, či získávání zaměstnanců vzhledem k danému popisu a specifikaci pracovního místa. V této fázi se personalista musí zaměřit zvláště na rysy a

[53] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[54] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

[55] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

charakteristiky zájemce, které ne úplně odpovídají požadavkům pracovního místa, aby se na ně v průběhu pohovoru mohl detailně soustředit. Druhým aspektem, který personalista zkoumá, jsou mezery či nesrovnalosti v životopise nebo dalších uchazečových materiálech a skutečnosti, na které bude třeba se v průběhu pohovoru zaměřit. V rámci přípravy otázek by se měl personalista zaměřit na ty otázky, které mu pomohou odhalit znalosti a zkušenosti kandidáta tak, aby mohl posoudit, zda kandidát bude či nebude vhodný na dané pracovní místo.

Protože pohovor je důležitý i pro uchazeče, je vhodné na začátku podat dostatečné informace o pracovní pozici, představit organizaci a tým, kde by uchazeč pracoval, a zodpovědět případné dotazy stejně tak jako nastínit jak bude pohovor probíhat.[56] Větší část pohovoru by však měl mít prostor samotný kandidát, aby mohl popsat zkušenosti, znalosti a dovednosti z jeho předchozí kariéry.[57] V tomto by mu měl pomoci personalista kladením vhodných otázek, které rozproudí diskusi. Někteří personalisté se nejdříve zaměřují na minulost a až na konci se zaměřují na poslední zaměstnání, někteří volí opačný postup. Větší prostor by však měl být věnován poslední praxi.[58] Personalista by měl pečlivě zaznamenávat kandidátovy odpovědi, aby měl dostatek podkladů pro závěrečné zhodnocení a případnou argumentaci, proč by danému kandidátovi měla být učiněna nabídka či naopak proč by měl být odmítnut.

Na konci je vhodné nechat uchazeči prostor pro případné dotazy, které jsou pro personalistu neméně důležitým zdrojem informací o kvalitě a povaze uchazeče.[59]

Po skončení pohovoru by mělo dojít k analýze pohovoru a zaujetí stanoviska na vhodnost či nevhodnost kandidáta. Výsledkem by měla být míra, ve které uchazeč vyhovuje požadavkům místa z hlediska nejen klíčových, ale i nezbytných požadavků pracovního místa. Z uchazečů se vytvoří pořadí a s nabídkou je osloven kandidát s nejvyšší mírou shody mezi požadavky a schopnostmi.

2.5 Druhy otázek

Existuje mnoho druhů otázek, které je možno při pohovoru použít, je však důležité si uvědomit, za jakým účelem danou otázku klademe, tedy jaký druh informace od kandidáta vyžadujeme. Obecně je na začátku pohovoru vhodné položit několik jednoduchých otázek, aby měl kandidát chvilku na snížení nervozity, a až po jisté chvíli zařadit otázky složitější, které vyžadují zamyšlení.

Nejběžnější členění otázek je na otevřené, uzavřené a polozavřené otázky, avšak v případě pohovorů je nezbytné pokládat pouze otevřené otázky, aby uchazeč mluvil především sám.[60] Uzavřené a polozavřené otázky nejsou vhodné, protože se snažíme získat z kandidáta co nejvíce informací, které by měly být co nejvíce objektivní. Uzavřené otázky dávají prostor pro

---

[56] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

[57] MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-802-4719-726.

[58] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.

[59] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

[60] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

získání mylných informací, ať již kandidát špatně pochopil otázku, či záměrně změnil pravdu. Je tedy vhodné používat otázky typu: „Proč…?“, „Jaký…?“ nebo „Jak…?“.[61]

Personalista může klást otázky jdoucí více do hloubky problému, kdy po uchazeči požaduje detailnější popis jeho předchozích pracovních zkušeností a znalostí či otázky ověřovací, kdy si kontroluje, zda správně pochopil to, co již bylo řečeno. Výjimkou nejsou ani konkretizující otázky sloužící k ujasnění určitých skutečností a hypotetické otázky, kdy má uchazeč přiblížit jeho pravděpodobné chování v nějaké specifické situaci na pracovišti.[62]

Dalším běžně používaným typem otázek jsou takzvané behaviorální otázky, které se nejčastěji používají v kombinaci se situačními otázkami. Tyto otázky jsou zaměřené na demonstrování chování uchazeče, jeho postoje a interpersonální dovednosti. Stejně tak je možné tyto otázky použít na hypotetické situace, které mohou nastat v zaměstnání, a zjišťovat, jak by se uchazeč zachoval. Mezi typické otázky patří například: „Popište situaci, kdy jste musel…“, „Uveďte případ…“ či „Jak byste vyřešil situaci, kdyby…“.[63]

Nevhodné je používání sugestivních otázek či spojování několika otázek dohromady a v poslední řadě není vhodné pokládat diskriminující otázky směřované na pohlaví, národnost, politickou příslušnosti a další diskriminační aspekty kandidátova života a jeho preferencí.

3. Assessment Centre

Assessment centrum (dále AC) je sofistikovaný proces hodnocení, který co nejvíce minimalizuje zaujatost a poskytuje každému z účastníků stejnou příležitost projevit své schopnosti a dovednosti v různých situacích. Termín sssessment centre se obvykle nepřekládá, ale někdy se můžeme setkat s českým ekvivalentem diagnosticko-výcvikový program.[64]

První zmínku o této metodě můžeme najít v psychologických pramenech okolo roku 1930. Profesně se začalo AC používat v průběhu druhé světové války, kdy jej používali britské a německé vojenské síly pro výběr důstojníků. Název assessment centre se začal používat v padesátých letech ve společnosti AT&T, která jako první začala využívat přístup vícezdrojového hodnocení v rámci rozvojového programu pro management společnosti.[65]

V dnešní době je metoda považována za jednu z nejpřesnějších metod hodnocení a je hojně využívána nejen pro výběr, ale také pro rozvoj zaměstnanců.

Assessment centre je značně flexibilní metoda, kterou si organizace mohou přizpůsobit svým podmínkám a rozhodnout se, kolik hodnotících metod použijí a jak velký bude rozsah použitých technik. Tradiční použití metody spočívá ve výběru zaměstnanců, ať již hovoříme o externích či interních kandidátech. Dále se může AC používat pro hodnocení rozvojového potenciálu, diagnostiku rozvojových a vzdělávacích potřeb, organizačnímu plánování či jako nástroj rozvoje jednotlivých týmů či k osvojování dovedností, které budou pracovníci potřebovat

[61] FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, s. 462. ISBN 80-722-6515-6.
[62] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007,s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
[63] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.
[64] FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, s. 462. ISBN 80-722-6515-6.
[65] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.

v budoucnu.[66] Pokud používáme toto vícezdrojové hodnocení jinak než v tradičním použití pro výběr zaměstnanců, hovoříme již o development centrech. Na development centra a assessment centra je pohlíženo jako na dva odlišné póly jedné metody. Assessment centrum hledá odpovědi na otázku, zda přijmout či nepřijmout zaměstnance, tedy odpověď na ano nebo ne zatímco development centrum je v podstatě workshop zaměřený pouze na učení a rozvoj účastníků bez toho, aniž by docházelo k přímému hodnocení.[67]

3.1 Zásady AC

AC se může značně lišit podle organizace, kde je používáno, ale také podle účelu, za jakým je organizováno. Je tedy těžké vytvořit univerzální definici, která by tento široký termín obsáhla. Každé AC by se však mělo skládat ze standardizovaného hodnocení chování účastníků, které bude založeno na informacích sesbíraných z různých vstupů.[68] Ať již je assessment centrum používáno pro jakýkoli účel, mělo by splňovat určité rysy, které jsou zmíněné v následujících odstavcích.

Hodnocení účastníků by mělo probíhat vždy v kontextu předem definovaných kritérií a kompetencí, a to v rámci všech aktivit.[69]

Během assessment centra jsou slučovány řady metod, které byly popsány v předchozích kapitolách. Můžeme se zde setkat s odbornými a psychologickými testy, zkouškami odborných znalostí, rozhovory, hraním rolí a dalšími metodami, které by měly předpovědět budoucí pracovní výkon uchazeče. Šíře různých technik hodnocení je používána hlavně proto, aby byla zajištěna spolehlivost a objektivnost hodnocení.

Hodnocení v rámci AC je zajišťováno několika hodnotiteli a pozorovateli. Zahrnutí většího počtu hodnotitelů zajišťuje objektivitu a nestrannost hodnocení. Mezi hodnotiteli a pozorovateli se setkáme s personalisty, liniovými manažery či psychology. Důležité je, aby hodnotitelé či pozorovatelé byli předem pečlivě vyškoleni.[70]

Uchazeči jsou pozorování dohromady v jedné nebo několika skupinách. Účastníci se rozdělují do skupin, aby se zvýšila interakce a bylo možné pozorovat jejich interpersonální chování. Důvodem jsou také ekonomické aspekty.

Na konci každého AC je nutné, aby došlo k integraci všech informací získaných během všech pozorování. Závěrečná doporučení a soudy by měly být vytvářeny pouze na základě odpozorovaného chování jednotlivých kandidátů.[71,72]

---

[66] WRIGHT, By John Sponton a Drawings by Phil HAILSTONE. *Managing assessment centres pocketbook*. Alresford: Management Pocket Books, 2009, ix, 257 p. ISBN 978-190-6610-050.
[67] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.
[68] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.
[69] LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.
[70] BALLANTYNE, Iain a Nigel POVAH. *Assessment and development centers: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2004, xii, 220 p. ISBN 05-660-8599-2.
[71] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
[72] BALLANTYNE, Iain a Nigel POVAH. *Assessment and development centers: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2004, xii, 220 p. ISBN 05-660-8599-2.

Pokud bychom tedy shrnuli všechny výše uvedené aspekty a rysy této metody, pak AC v podstatě znamená hodnocení více kandidátů rozmanitými metodami výběrových technik proti předem definovaným kompetencím za přítomnosti většího počtu hodnotitelů.[73]

3.2 Metody používané v Assessment centrech

V současné době jsou k dispozici rozmanité metody a techniky, které je možné použít v rámci AC. Liší se především strukturou, objektivitou a jednoduchostí použití. Metody je možné rozlišit na například na skupinové a individuální a některé z nejčastěji používaných metod jsou nastíněny v následujících odstavcích.

Obrázek 1 – Metody užívané při AC



Zdroj: Autor

3.2.1 Interaktivní cvičení

3.2.1.1 Skupinové cvičení

Hodnocení chování a interakce kandidátů ve skupině nemůže být hodnoceno jinými metodami než cvičeními a testy určenými pro skupinu kandidátů. Jedná se o časově ohraničenou diskusi, kde skupina účastníků pracuje společně na vypracování úkolu většinou z pracovního prostředí a jejím úkole je dojít ke společnému závěru.[74]

Tento typ cvičení má ohodnotit vůdcovské kvality jednotlivých uchazečů stejně jako jejich ohleduplnost ve skupině ostatních rivalů. Proto by hodnotitelé po zadání instrukcí již neměli nijak zasahovat do průběhu cvičení a nenutit skupinu, aby si zvolila lídra či předsedu. Je tedy důležité, aby cvičení předem neurčovala jednotlivé role v týmu a ve skupině se tak objevil přirozený lídr.[75]

Na skupinové cvičení by měl být časový prostor minimálně 45 minut, ideálně je vhodné vyčlenit si na pozorování skupiny celou hodinu. Pokud je skupině věnováno méně času, může se stát, že nedojde k vykrystalizování rolí v rámci skupiny a může dojít k omezení prostoru pro

[73] WRIGHT, By John Sponton a Drawings by Phil HAILSTONE. *Managing assessment centres pocketbook*. Alresford: Management Pocket Books, 2009, ix, 257 p. ISBN 978-190-6610-050.
[74] HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.
[75] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.

přispění všech kandidátů. Například upovídaný, avšak nevhodný kandidát může být vidět první půlhodinu, během druhé půlhodiny se však skupina dokáže vyrovnat s nepopulárním dominantním členem.

Pro skupinu šesti kandidátů je ideální počet hodnotitelů tři, tedy platí pravidlo na každé dva kandidáty jeden hodnotitel. Někdy hodnotitelé pozorují všechny kandidáty najednou a po cvičení sdílejí svá pozorování. Poznámky z pozorování by měly zaznamenávat kandidátovo chování, jeho verbální i nonverbální komunikaci a přínos, který přinesl kandidát skupině.

Hodnotitelé se zaměřují na tři aspekty, které hodnotí – vliv, který měl kandidát na celou skupinu, schopnost týmové spolupráce a kvalitu jeho příspěvků. V případě vlivu se hodnotí stálost výkonu během celého cvičení, a zdali to bylo pro skupinu přínosem či nikoli. Dále se hodnotí uchazečovy pokusy o vedení skupiny či o organizaci práce v rámci zadaného úkolu. Při týmové spolupráci se hodnotí chování k ostatním členům skupiny, hledají se náznaky, zda uchazeč dokáže vyslechnout ostatní kolegy v týmu, zajímá se o názory ostatních, dokáže diplomaticky vyřešit konflikty a pomáhá ostatním s jejich vlastním přispěním k týmové práci. Hodnocení kvality přispění k týmové práci se zaměřuje hlavně na rozpoznání a uchopení základního problému, originalitu myšlenek, zhodnocení důsledků jednotlivých řešení a schopnost efektivně komunikovat s ostatními členy týmu.

Výhodou skupinových cvičení je možnost pozorování a hodnocení osobnostních rysů, které by jinak bylo těžké měřit či pozorovat, jako jsou například přesvědčivost, společenská otevřenost nebo demokratičnost. Nevýhodou je neobjektivita hodnocení kandidátů, kdy hodnotitelé často hodnotí chování jednotlivce v návaznosti na chování ostatních členů skupiny. Pokud se ve skupině objeví dominantní jedinec, může tak snadno zastínit dobré kandidáty, kteří by se v jiné skupině mohli snadněji prosadit.[76]

Interview

Pohovor je součástí téměř každého výběrového řízení a jak již bylo poznamenáno, může se jednat od naprosto neřízené diskuze po vysoce strukturovaný rozhovor s předem určenými otázkami vedený zkušeným psychologem či hodnotitelem. V tradičním pohovoru se nejčastěji probírá vzdělání a praxe, ve strukturovaném pohovoru se častěji řeší přístupy k jednotlivým problémům či preferenční chování.[77]

Může se však jednat také o hru na pohovor, kdy mají kandidáti za úkol hrát určitou roli, například předvést modelové jednání s klientem.[78]

Prezentace

Kandidáti mají za úkol vytvořit během krátké doby prezentaci a odprezentovat ji před skupinou hodnotitelů a účastníků. Někdy si účastníci mají prezentaci připravit ještě před samotným AC na určené či volné téma. Výjimkou není ani interpretace či analýza předem daných informací.[79]

---

[76] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.
[77] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.
[78] JAY, Ros a Drawings by Phil HAILSTONE. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 138 s. ISBN 978-802-4719-443.
[79] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.

3.2.2 Individuální cvičení

3.2.2.1 In-Trays cvičení

In-Trays, někdy nazývané In-Basket[80] cvičení či v češtině známé jako Třídění došlé pošty či Schránky, jsou situační testy, které simulují administrativní aspekty dané práce. Kandidáti mají za úkol udělat důležitá rozhodnutí a vyřešit několik úkolů o rozličné důležitosti během velmi krátkého časového úseku. Jinak řečeno, uchazeči dostanou hypotetickou emailovou schránku dané osoby či sadu úkolů, které člověk na dané pozici musí vyřídit či vyřešit.[81] Tato cvičení se používají nejen v AC, ale oblíbená jsou také v rámci tréninku manažerů. In-Trays jsou konstruovány pro různé úrovně pracovních pozic, je možné je použít pro výběr jak administrativních pozic stejně tak jako vysokých manažerských pozic či specialistů. Na dané pozici však musí být důležitou součástí pracovních povinností takzvaná kancelářská práce či administrativa.

Tento druh cvičení je považován za vysoce validní, protože umožňuje ohodnotit reálné výsledky práce. Příliš specifické či realistické cvičení může být neférové k některým kandidátům, potřebuje být často aktualizováno. Velikou nevýhodou je časově náročné hodnocení, které může být značně subjektivní.

3.2.2.2 Dotazníky

Dotazníky jsou psaná cvičení, která obsahují seznam výroků, z nichž hodnocený nejčastěji vybírá, který z výroků ho vystihuje. Takové dotazníky jsou velmi subjektivní, jedná se v podstatě o sebehodnocení. Nejčastěji se používají osobnostní dotazníky, dotazníky schopností vést, dotazníky ohledně zájmů, motivace či hodnot v kontextu pracovního života. V případě takovýchto subjektivních dotazníků je pro kandidáty možné se určitým stylem stylizovat do toho, čím by chtěli být či čím si myslí, že by měli být, aby se na danou pozici nejvíce hodili. Většina dotazníků je dnes však natolik komplexních a rozsáhlých, že je těžké se přetvařovat během celého testu.

Osobnostní dotazníky jsou nejvíce používanými dotazníky v rámci AC i samotného výběru zaměstnanců. Používají se jako indikátory potenciálního výkonu, tedy přibližují typické chování jednotlivce v pracovním prostředí. Tyto testy jsou specifické tím, že nemají časově omezený rámec ani žádné správné či špatné odpovědi. Dotazníky mohou poskytnout informace o tom, jak kandidát dokáže zapadnout do kulturního prostředí organizace či týmu nebo jak bude zvládat specifické nároky potřebné k výkonu práce. Jedinec o sobě může poskytnout informace o struktuře jeho motivátorů a demotivátorů. Na druhou stranu dotazníky mohou poskytnout zkreslený obraz o kandidátově osobnosti v případě, že během vyplňování bude uchazeč předstírat či se bude stylizovat. Dotazníky musí být ve většině případů zadávané kvalifikovaným administrátorem a interpretované zkušeným a vyškoleným hodnotitelem.

3.2.2.3 Testy potenciálních schopností

Velmi oblíbené jsou testy potenciálních schopností, kdy kandidáti vybírají z několika možností během předem určeného časového limitu. Typicky se píší v papírové podobě na rozdíl od osobnostních dotazníků, které se dnes častěji dělají online. Testování je objektivní metoda,

[80] BEAUMONT, P a Nigel POVAH. *Human resource management: key concepts and skills*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1993, ix, 225 p. ISBN 08-039-8815-X.
[81] JAY, Ros a Drawings by Phil HAILSTONE. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 138 s. ISBN 978-802-4719-443.

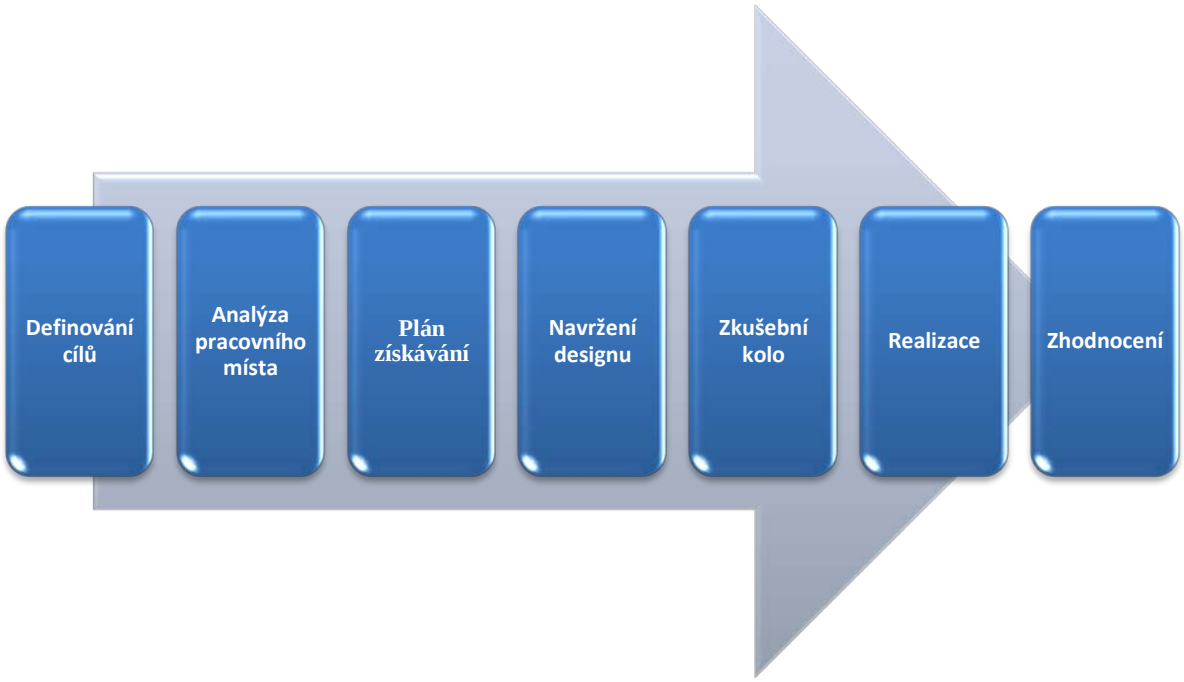
která měří individuální kapacity každého jedince ve specifické oblasti. Standardizované podmínky dovolují hodnotitelům přímé a objektivní srovnání mezi jednotlivými kandidáty. Může jít o testy inteligence, verbálních, numerických či induktivních schopností nebo o mechanické testy měřící úroveň zručnosti. Výhodou je jejich objektivita, mají vysokou predikční validitu a poskytují hodnotitelům dodatečné informace, které by v průběhu interview nezískali. Umožňují ohodnotit velké množství kandidátů v relativně krátkém čase, přičemž jsou poměrně levné k množství informací, které mohou o uchazečích poskytnout, což je jejich nespornou výhodou oproti jiným metodám výběru zaměstnanců. V poslední řadě poskytují kandidátům alespoň rámcovou představu o tom, jaké dovednosti budou v dané pozici pravděpodobně demonstrovat. Kandidáti mohou testování považovat za neosobní, za stresující a neumožňující jakoukoli diskuzi při překážkách, které se objeví.[82]

3.3 Organizace Assessment center

Organizace Assessment centra se bude značně lišit podle obsazované pozice, účelu AC nebo množství kandidátů, které chce organizace přijmout. Během organizace by však neměly chybět kroky, které budou nastínění v následujícím odstavci.

3.3.1 Obecná implementace AC

Obrázek 2 – Implementace AC



Zdroj: Autor

Postup implementace začíná u definování cílů AC, tedy pokud je AC používáno pro výběr zaměstnanců, pak cílem bude požadavek na obsazení nového pracovního místa, ať už z interních či externích zdrojů.

Dalším krokem by mělo být vytvoření či revize analýzy pracovního místa, které bude důležité pro následující fáze získávání zaměstnanců a navrhování designu. Získávání

[82] SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.

zaměstnanců se bude odlišovat v případě interně a externě obsazovaného pracovního místa, ale mělo by vždy být v souladu s aktuálním popisem a specifikací pracovního místa, na základě kterého se budou vybírat metody získávání a vytvářet inzerce. Popis a specifikace pracovního místa bude také hrát roli ve výběru jednotlivých metod výběru, které se použijí v rámci AC.

Metody by měly testovat jen ty charakteristiky, dovednosti a schopnosti, které uchazeč bude na novém pracovním místě potřebovat. Fáze vytváření designu tedy začíná definováním jednotlivých kompetencí, proti kterým budeme uchazeče hodnotit.

Po vytvoření designu je potřeba zaškolit všechny hodnotitele a pozorovatele a realizovat zkušební kolo, kde je nutné vyzkoušet sladění harmonogramu a jednotlivých aktivit a vyzkoušet si hodnocení jednotlivých cvičení. Je vhodné následně udělat případnou revizi programu, jednotlivých cvičení a vyladit jednotlivé detaily nejen věcného programu, ale i administrativních záležitostí, které zajišťují hladký průběh celého dne. Následuje samotná realizace a zhodnocení úspěšnosti celého programu.[83]

3.3.2 Navržení designu

Pokud jsou již definované cíle AC, tedy víme, kolik lidí a na jaké místo je potřeba obsadit, a jsou definovány metody získávání zaměstnanců, je vhodné začít připravovat design AC.

Počet kandidátů ve skupině se bude lišit podle toho, kolik lidí potřebujeme vybrat, ale také kolik lidí se nám podařilo oslovit ve fázi získávání zaměstnanců. Doporučený počet kandidátů se však pohybuje okolo 6 či 7 jedinci. Skupina by v žádném případě neměla přesáhnout 14 kandidátů, kdy již není možné úplně registrovat dění ve skupině a může se stát, že se ve skupině objeví více než jeden pasivní kandidát, který následně nebude moci být ohodnocen. Naopak menší počet kandidátů nezajišťuje dostatečný tlak a soutěživost o to, kdo bude mít hlavní slovo. Rozsazení kandidátů by ideálně mělo být okolo kruhového či čtvercového stolu. Jiné rozložení, například půlkruh, znevýhodňuje kandidáty sedící na kraji a těm uprostřed dává prostor a příležitost ve skupině vyniknout. Velikost skupiny mezi 4 až 15 členy reprezentuje obvyklý počet členů v jednotlivých týmech či pracovních skupinách ve středně velkých až větších organizacích.[84]

Návrh designu AC se také odvíjí od toho, zda se jedná o jedno- či vícedenní AC. Obvyklejší jsou jednodenní AC, která trvají zhruba 8 hodin, výjimkou ale nejsou ani půldenní AC.[85]

Následuje tedy definování jednotlivých kompetencí, jak již bylo řečeno výše, na základě kterých dojde k definování jednotlivých cvičení, která budou v AC použita. Je vhodné, aby každá kompetence mohla být hodnocena z několika cvičení či metod, protože se nepředpokládá, že by kandidát byl silný ve všech činnostech. Je tedy vhodné hodnotit výkon v několika různých situacích. Pro usnadnění této fáze je možné si vytvořit matici, kde bude znázorněno, jaké metody umožní hodnotit jednotlivé kompetence a na základě toho následně vybrat jednotlivá cvičení.

---

[83] WRIGHT, By John Sponton a Drawings by Phil HAILSTONE. *Managing assessment centres pocketbook*. Alresford: Management Pocket Books, 2009, ix, 257 p. ISBN 978-190-6610-050.

[84] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, s. 311. ISBN 80-722-6161-4.

[85] ROWE, Tina Lewis. *A preparation guide for the assessment center method*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, c2006, ix, 257 p. ISBN 03-980-7640-5.

Tabulka 1 – Hodnotící matice

Kompetence/ Hodnotící metody	*Efektivní prezentace a předávání informací*	*Plánování a organizování*	*Práce s lidmi*	*Analýza*
Skupinové cvičení	√		√	
Osobnostní dotazník		√	√	√
In-Tray		√		√
Interview	√		√	
Prezentace	√	√		√

Zdroj:Autor

Testy si organizace kupují buď od firem specializujících se na testy, nebo si nechávají navrhnout vlastní testy přímo ušité na míru danému pracovnímu místu, na které se nabírají noví zaměstnanci. [86] Obě varianty mají svoje výhody i nevýhody. Kupované testy jsou vytvářeny zkušenými odborníky, jsou vyzkoušené a mají vypracovány všechny podklady, jsou okamžitě dostupné, ale nemusí být tematicky vhodné pro organizaci a ve většině případů se nedají na klíč upravit podle požadavků organizace, která AC pořádá. Je také možné, že se uchazeči s testy mohli setkat na předchozích výběrových řízeních. Vypracování vlastních testů umožňuje organizaci věrně simulovat práci přímo v organizaci nebo jednotlivém týmu, což může jednotlivce více motivovat při plnění jednotlivých úloh. Jejich vytvoření je ale časově náročnou záležitostí, je nutná jejich častá revize a pravděpodobně příručky a instrukce k jejich hodnocení nebudou natolik propracované jako u kupovaných testů. Vytváření vlastních cvičení se nevyplatí pro jednorázová AC či nábor v malých měřítkách.[87]

Pokud jsou vybrána jednotlivá cvičení, která budou použita při AC, následuje fáze vypracování harmonogramu. Program AC by měl být vyvážený, těžší cvičení by měla být zařazena na začátku dne. Měl by také být dán prostor hodnotitelům, aby měli čas vždy ohodnotit kandidáty bezprostředně po cvičení. Harmonogram by měl být sestaven tak, aby jednoho kandidáta vidělo více hodnotitelů, aby tak byla zajištěna co největší subjektivita hodnocení.

4 Výhody a nevýhody AC a pohovorů

4.1 Pohovor

Přestože má pohovor mnoho kladů a je stále považován za jednu z nejoblíbenějších a nejčastěji používaných metod výběru zaměstnanců, existují silné argumenty, které snižují hodnotu výběrového pohovoru hlavně z hlediska platnosti této metody, ale i dalších aspektů, které budou nastíněny v dalších odstavcích.

Interview poskytuje prostor uchazeči detailně popsat nejen pracovní místo, ale také organizaci a zároveň posoudit, zda uchazeč dokáže zapadnout jak do týmu, tak do celé organizace a do jaké míry se hodí na obsazovanou pozici. Dále umožňuje hodnotitelům se zaměřit na určité oblasti, které jsou zajímavé či naopak potřebují dodatečné vysvětlení ze strany

[86] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
[87] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, s. 311. ISBN 80-722-6161-4.

kandidáta. Nespornou výhodou je, že umožňují kandidátům zeptat se na důležité detaily pracovního místa či administrativních, pro některé kandidáty však důležitých, aspektů. Během interview je možné velmi jednoduše hodnotit pouze některé kompetence jako například sebevědomí či komunikační dovednosti.

Nevýhodou je v první řadě nedostatečná validita budoucího výkonu práce, stejně jako nedostatečné srovnatelné výsledky u jiných kandidátů. Toto může být redukováno pečlivou přípravou struktury standardizovaného pohovoru, avšak neméně důležitou roli hraje kvalifikace a zkušenosti osoby, která pohovor vede. Z hlediska hodnotitele je velké riziko zaujatosti stereotypy či rychlé rozhodování, vytváření předpokladů a další chyby. Problémem jsou také standardní otázky, které hodnotitelé mohou pokládat, a k tomu existující standardní odpovědi, které se účastníci mohou naučit. Interview neumožňuje hodnotit dovednosti jako například numeriku, počítačové znalosti či další schopnosti, které jsou nutné k vykonávání úkolů na konkrétním pracovním místě. Někteří kandidáti, kteří nemají dostatečné verbální schopnosti, mohou být znevýhodněni touto výběrovou metodou, i když to není relevantní pro výkon samotné práce.[88]

4.2 Assessment Centrum

Výraznou nevýhodou AC je jeho nákladnost, protože musí dojít k vytvoření programu AC, vyškolení hodnotitelů a pozorovatelů, přípravě nutného vybavení (zajištění místností, flipchartů, občerstvení), vytvoření či nákup cvičení. Dále je nutné věnovat určitý čas ke koordinaci harmonogramu, aby bylo přítomno dostatečné množství hodnotitelů. Nesmíme zapomínat ani na organizaci samotného AC, je nutné sladit jednotlivé aktivity a skupiny účastníků a hodnotitelů v rámci AC. Do časové osy se také musí započítat čas na zpětnou vazbu jednotlivým účastníkům z AC. Další nevýhodou může být to, že pro některé kandidáty může být značně stresující, pokud se musí projevovat před větším množstvím ostatních kandidátů či hodnotitelů. Některým kandidátům může hodnocení z AC změnit pohled na sebe sama. Úspěšným kandidátům může pozitivní hodnocení zvýšit sebevědomí, naopak těm méně úspěšným může negativní zkušenost způsobit to, že se v dalším hledání práce budou hlásit na pozice nižší, než na které dosahuje jejich kvalifikace. Nespornou nevýhodou AC je jeho organizační náročnost, které souvisí s časovou a finanční nákladností, kdy je potřeba zajistit dostatečné prostory a sladit všechny aktivity před i po AC. Na AC se zpravidla podílí mnohem více zaměstnanců než na výběrovém pohovoru. Podle počtu kandidátů je nutné zajistit dostatečné množství hodnotitelů, administrátorů a případných herců, kteří se zapojí v modelových situacích.[89]

Výhodou AC je to, že je obecně kladně přijímáno jak kandidáty, tak organizacemi a používání AC v procesu výběru zaměstnanců značně zvyšuje image organizace. Komplexní hodnocení uchazečů v rámci této metody je přínosem pro všechny kandidáty, kdy si kandidáti identifikují svoje silné a slabé stránky. Oproti interview je možné AC vytvořit na klíč organizaci či samotné pozici a je možné změřit některé kompetence, které by nebylo možné jinak změřit. Po realizovaném AC se vypracovávají detailní zprávy o chování a schopnostech uchazeče v rámci

[88] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.
[89] GEORGE C. THORNTON III, George C. Deborah E a Caroline HOOK. *Assessment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. 5th ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, xviii, 492 p. ISBN 14-106-1717-3.

AC, která může následně sloužit jako podklad pro rozhodování a přijetí či nepřejetí kandidátů a přináší důkaz o opodstatněnosti výběru. AC jsou hodnocena kladně také pro to, že je menší šance, aby se kandidát stylizoval do požadované role. Toto je redukováno také větším počtem hodnotitelů.[90][91]

Tabulka 2 znázorňuje výhody a nevýhody pohovorů v komparaci s výhodami a nevýhodami AC.

Tabulka 2 - Výhody a nevýhody AC a pohovorů

	Výhody	*Nevýhody*
AC	zvyšují image organizace pomáhají kandidátům i když nejsou vybráni široké spektrum informací o kandidátovi měření specifických atributů akceptované kandidáty i organizací vypracování detailních reportů malá možnost stylizace	finanční + časová náročnost stresující pro kandidáty změna sebehodnocení organizační náročnost personální náročnost
Výběrový pohovor	tradiční metoda prostor pro uchazeče časová, personální, organizační nenáročnost subjektivita hodnocení	nedostatečná validita nemožnost hodnotit některé kompetence

Zdroj: Autor

Pokud porovnáme výhody u AC a u výběrového pohovoru je zřejmé, že pro AC hovoří více argumentů. Z hlediska negativní stránky věci však vítězí výběrový pohovor, jehož jedinou stinnou stránkou je nemožnost hodnotit některé kompetence a nedostatečná validita, která je však důležitým argumentem. Právě nedostatečná validita je důvodem, proč je pohovor upozaďován.

[90] BEAUMONT, P a Nigel POVAH. *Human resource management: key concepts and skills*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1993, ix, 225 p. ISBN 08-039-8815-X.
[91] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing human resource management*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2008, xviii, 492 p. ISBN 02-737-1200-4.

Praktická část

Praktická část se zabývá procesem náboru na pozici poradce firemní klientely jako na jednu z pracovních pozic v bankovní instituci. Proces náboru je pojat z pohledu případových studií, v podstatě z pohledu dvou výběrových metod, které je možné pro nábor na tuto pozici použít. Jedná se o komparaci výběrového pohovoru a AC z hlediska časové náročnosti, personální náročnosti a finančního aspektu. Celkové výsledky kandidátů dosažené v rámci AC jsou porovnány s dílčím ohodnocením, kterým byli uchazeči ohodnoceni na základě strukturovaného pohovoru v rámci AC. Nejprve jsou popsány společné fáze, které jsou stejné pro obě výběrové metody, následně je popsán postup pro výběr v případě výběrového pohovoru a AC. V další podkapitole jsou nastíněny časové osy pro obě metody, kdy jsou definovány jednotlivé činnosti, které je potřeba zajistit, a jejich nutná časová dotace. V další podkapitole je rozebrána personální náročnost, která je v následující podkapitole rozpracována a pomocí které jsou kalkulovány celkové náklady na procesy. Poslední podkapitola porovnává výsledky z pohovoru uskutečněného v rámci AC a celkových výsledků AC.

5 Představení bankovního prostředí

Bankovní sektor v České Republice spadá do finančního sektoru, který je pod dohledem a regulacemi České národní banky, která ovlivňuje všechny subjekty finančního sektoru, kromě bank například pojišťovny, penzijní fondy, družstevní záložny, investiční společnosti, leasingové společnosti a jiné. [92] Český bankovní sektor není izolovaný, je navázán nejen na českou ekonomiku, ale také na světové dění. Nicméně je možné tvrdit, že tento sektor je v ČR dlouhodobě stabilní i přes světovou finanční krizi, která nastala po roce 2008. [93] V České republice v roce 2013 působilo celkem 45 bank[94], přičemž většina bank je se zahraniční rozhodující účastí a pouze 6 z nic je s rozhodující českou účastí. Bankovní sektor je tedy velmi internacializován a počet bankovních domů mezi roky 2010 a 2012 vzrostl o 3.

Pokud se podíváme na bankovní sféru jako na poskytovatele zaměstnání pak v roce 2013 zajistili bankovní domy zaměstnání pro 40 322 lidí, přičemž toto číslo od roku 2010 mírně roste. V roce 2010 to bylo 39 292 zaměstnanců, v roce 2011 již 40 018 a v roce 2012 40 308 zaměstnanců. [95] I z hlediska počtu zaměstnanců je tedy jasné, že je bankovní sektor dlouhodobě stabilní, nejvíce svoje aktivity posilují banky střední velikosti, které se stávají přímými konkurenty bank velkých. [96] Mezi největší banky podle bilanční sumy spadá ČSOB, Česká

[92] Česká bankovní asociace. *Bankovní sektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. czech-ba. cz/cs/bankovni-sektor

[93] Zpráva o finanční stabilitě 2012/2013. In: *Zpráva o finanční stabilitě 2012/2013* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www. cnb. cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2012-2013/index. html

[94] *Česká národní banka* [online]. 2003-2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. cnb. cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01. html

[95] *Česká národní banka* [online]. 2003-2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. cnb. cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01. html

[96] Česká bankovní asociace. *Bankovní sektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. czech-ba. cz/cs/bankovni-sektor

spořitelna, Komerční banka a UniCredit Bank. [97] Z hlediska počtu zaměstnanců je největším zaměstnavatelem Česká spořitelna, která měla v roce 2013 10 409 zaměstnanců. Dále byla následována Komerční bankou a ČSOB.

Je tedy zřejmé, že bankovní sektor patří k významným a stabilním zaměstnavatelům na trhu práce. V bankách se obecně setkáme se dvěma skupinami pozic, pozice v rámci back-office a v rámci front-office. Back-office zajišťuje procesy a administrativní činnosti nutné k chodu banky. Setkáme se zde například s úsekem financí, úsekem informačních technologií či úsekem vnitřní správy a služeb. Z hlediska pozic zde pracují například produktoví specialisté, projektoví specialisté či úvěroví analytici. V rámci těchto úseků se zaměstnanci nesetkávají s klienty, avšak v rámci obchodní činnosti hrají taktéž podstatnou roli. Druhou skupinu pozic v bankovních institucí tvoří obchodní pozice, které jsou považovány za základní kameny bankovních domů. Pozice v rámci takzvaného front-office jsou tvořeny pozicemi, kde se zaměstnanci setkávají s klienty. V bance se jedná například o klientského poradce, osobního bankéře či poradce pro firemní klientelu.

5.1 Společné fáze

První kapitola praktické části této diplomové práce popisuje činnosti, které jsou společné jak pro výběr zaměstnanců pomocí AC, tak i pomocí pohovoru. Proces výběru nového zaměstnance začíná získáváním a oslovením vhodných uchazečů z externích, ale také interních zdrojů. Tento proces začíná vytvoření inzerátu, který se opírá o popis a specifikaci pracovního místa a kde jsou uvedeny základní požadavky na obsazované pracovní místo. Pro naši modelovou situaci se jedná o pozici poradce firemní klientely, jehož popis pracovního místa představuje Tabulka 3.

[97] *Česká národní banka* [online]. 2003-2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. cnb. cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01. html

Tabulka 3 – Popis pracovního místa Poradce firemní klientely

Název pracovní pozice		Poradce firemní klientely
Hlavní odpovědnosti a cíle		Zabezpečovat proces řízení vztahů a jednání s klienty v daném segmentu tak, aby potřeby klientů byly zpracovávány dle jejich individuálních potřeb: - Zabezpečovat profesionální a kvalitní poradenství klientům segmentu - Zabezpečovat činnosti s přípravou smluv dle stanovených limitů, směrnic a předpisů banky - Zajišťovat přímo i nepřímo evidenci klientů segmentu a další technicko-administrativní činnosti - Provádět činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců banky
Kvalifikační předpoklady	Požadované vzdělání a praxe	Vysoká škola + 2 roky praxe
	Odborné předpoklady	Dobrá znalost bankovnictví, zejména úvěrových produktů Dobrá znalost podnikatelského prostředí
	Jazykové znalosti	Angličtina na středně pokročilé úrovni
	IT znalosti a dovednosti	MS Office – dobrá znalost

Zdroj: Interní dokument – Popis pracovní skupiny Poradce firemní klientely

Podle popisu pracovní pozice je tedy jasné, že se jedná o obchodní pozici, nový zaměstnanec bude mít na starost vlastní portfolio klientů, kterým bude poskytovat kompletní poradenské služby a servis, a zároveň bude odpovědný za akvizici nových klientů. Uchazeč musí mít vysokou školu a alespoň dva roky praxe, čímž se zajišťuje dobrá znalost bankovního prostředí a používaných produktů. Kandidát by měl mít alespoň základní přehled o podnikatelském prostředí v daném segmentu, tedy nejen o bankovních domech, ale také o dalších institucích a organizacích, které v daném segmentu operují, a ovlivňují tedy i bankovní prostředí a obchodní činnost. Další speciální požadavky nejsou na uchazeče kladeny, měl by však disponovat středně pokročilou znalostí anglického jazyka a dobrou znalostí nástrojů MS Office, tedy hlavně umět pracovat v textovém editoru.

Na základě popisu pracovního místa následně vznikne inzerát, kde je uvedena náplň práce, požadavky kladené na kandidáta a popis nabízených benefitů a přínosů pracovní pozice.

Inzeráty se publikují na kariérových portálech jobs. cz a práce. cz a také na webových stránkách bankovního domu v kariérové sekci. Interně je pozice propagována v rámci zveřejňovaných pozic, které jsou rozesílány pravidelně mailem všem zaměstnancům banky. Volná pozice se inzeruje co nejdříve po vzniku požadavku na obsazení volného pracovního místa. Protože struktura banky se mění jen zřídka a obsazují se stále stejné pozice, inzeráty jsou ve většině případů připraveny a upravují se pouze v detailech. Spolu s životopisem je po kandidátech požadováno zaslání motivačního dopisu a také vyplnění krátkého strukturovaného dotazníku. V dotazníku se ověřují některé věci z životopisu jako jméno, příjmení, emailová adresa a telefon, které slouží spíše pro kontrolu v případě, že by kandidát měl v životopise staré údaje. Dále se v dotazníku ověřuje úroveň znalosti anglického jazyka, vysoká škola a rok jejího absolvování. Pokud kandidát vyplní nižší než požadovanou úroveň anglického jazyka a rok absolvování vysoké školy, které teprve nastane, je automaticky zařazen do zamítnutých kandidátů a systém mu automaticky zašle zamítavou odpověď. Tento postup slouží k tomu, aby se již ve fázi předvýběru minimalizoval počet nevhodných kandidátů a celý proces se pro personalisty ulehčil.

V této fázi je také potřeba vytvořit kompetenční model, pokud se taková pozice ještě neobsazovala. Na základě kompetenčního modelu se určí, jaké metody a cvičení budou v rámci AC použity a jak bude konstruován výběrový pohovor, který je vždy strukturovaný a je vytvářen na základě kompetencí. Kompetenční model sestavuje personalista s nadřízeným manažerem obsazované pozice či o jeden stupeň výše nadřízeným. Vhodná je také přítomnost některého kolegy či zaměstnance, který detailně zná povinnosti a charakteristiku pracovní pozice.

V případě poradce pro firemní klientelu jsou definované takovéto kompetence: podnikatelské a obchodní myšlení, přesvědčování a ovlivňování, odolnost vůči tlaku a nezdarům, přizpůsobování se a reakce na změnu, vytváření vztahů a networking, dodržování principů a hodnot a formulace strategií a koncepcí“. Kompetence se používají pro standardizaci hodnotícího procesu, ať již se jedná o výběr pomocí AC, nebo pohovoru.

5.2 Postup v případě pohovoru

Postup v případě pohovoru se odlišuje od postupu v případě AC hlavně v tom, že pohovoru nepředchází natolik důkladná příprava. Pokud je již hotový inzerát vystavený na webových portálech a kompetenční model je připravený, pak už zbývá pouze příprava personalisty. Personalista si připravuje strukturovaný pohovor, který je založen na chování podle jednotlivých vydefinovaných kompetencí, a chystá si otázky tak, aby pokryl všechny podstatné body pohovoru. Otázky jsou připravovány tak, aby byly srovnatelné pro každého kandidáta, ve většině případů jsou již pro definované kompetence otázky připravené, takže personalista upravuje pohovor pouze podle dané pozice. V průběhu pohovoru si personalista dělá poznámky a nakonec vždy celou kompetenci ohodnotí na stupnici 1 – 5, kdy 1 znamená nejnižší hodnocení a 5 nejvyšší hodnocení.

Celý pohovor trvá minimálně hodinu, obvyklá délka je hodinu a půl. Během pohovoru se propátrávají nejen všechny definované kompetence, ale ověřují se také některá data z životopisu, nesmí chybět představení společnosti a také je na konci vždy uchazeči ponechán prostor pro případné dotazy. Délka pohovoru se odvíjí od zkušeností kandidáta, protože nezkušení či méně nadaní kandidáti mají větší problémy odpovědět na relativně složité otázky. V případě kompetence podnikatelské a obchodní myšlení se používají například otázky: „Jakým způsobem vás vaše současné nebo předchozí funkce nutí sledovat tržní trendy v oblasti zaměstnání a obchodu ve vašem sektoru?“ V případě kompetence vytváření vztahů a networking se jedná

například o otázku: „Popište situaci, kdy jste musel/a vybudovat a udržovat určitou síť pracovních kontaktů. Proč je Vám tato síť kontaktů užitečná? Kolik času jste věnoval/a tomu, aby se Vám podařilo udržet celou škálu těchto kontaktů?“ V případě kompetence formulování strategií a koncepcí by se mohlo jednat například o otázku: „Popište mi způsob, jak jste přizpůsobil/a nějaký projekt strategickým cílům. Na jaké problémy nebo skutečnosti jste se musel/a připravit?“ Každá kompetence má vždy 3 souhrnné otázky, které mají poté 2 – 3 podotázky. Personalista si tyto souhrnné i agregované otázky upravuje podle dané pozice tak, aby bylo zjištěno co nejvíce relevantních informací o uchazeči.

Personalista po pohovoru vytvoří zhodnocení každého kandidáta nejen podle číselného hodnocení na škále 1 – 5, ale slovním komentářem zhodnotí nejlepší kandidáty, které pošle do posledního kola na krátký pohovor k manažerovi, pod kterým bude nový zaměstnanec pracovat. Manažer si následně ověří ještě některé faktické náležitosti, jako je datum nástupu a další provozní záležitosti, ale také odborné znalosti, kterým rozumí lépe než personalista. Po rozhodnutí předá celou agendu zpět personalistovi, který dá zpětnou vazbu neúspěšným kandidátům a, s těmi úspěšnými dohodne termín nástupu, lékařské prohlídky a datum podpisu pracovní smlouvy.

5.3 Postup v případě AC

Na základě kompetencí se vyberou cvičení, která se budou v rámci AC hodnotit. Součástí AC na pozici projektového specialisty je vždy skupinové cvičení, individuální hrané cvičení, osobnostní dotazník, analytické psané cvičení a strukturovaný pohovor. Ve většině případů se používají kupovaná cvičení, které jsou dostupná na českém trhu, některé modelové situace si vytváří sami personalisté.

Po vytvoření kompetenčního modelu a určení jednotlivých aktivit v rámci AC se vytvoří hodnoticí matice, kde bude ilustrováno, na základě jakých cvičení se budou hodnotit jednotlivé kompetence.

Tabulka 4 – Hodnoticí matice

Kompetence	Skupinové cvičení	Analytické cvičení	Rozhovor	Výsledné hodnocení	Poznámky
Podnikatelské a obchodní myšlení	√		√		
Přesvědčování a ovlivňování	√	√	√		
Odolnost vůči tlaku a nezdarům	√		√		
Přizpůsobování se a reakce na změnu	√	√	√		
Vytváření vztahů a networking	√		√		
Dodržování principů a hodnot	√	√	√		
Formulace strategií a koncepcí	√	√	√		

Zdroj:Autor

Hodnoticí matrix přehledně znázorňuje, na základě jakých cvičení budou hodnoceny jednotlivé kompetence posuzovány. Pravidlem je, že každá kompetence by měla být hodnocena vždy alespoň na základě dvou cvičení či aktivit. Pro každého kandidáta AC je vytvořena jedna matice, kam se průběžně zapisují výsledky z daných cvičení.

Po vytvoření hodnoticí matice se plánuje harmonogram, který se vytváří hlavně s ohledem na počet a druh jednotlivých cvičení a aktivit. Tradičně se v rámci AC pracuje

s 8 kandidáty, ale ne vždy se podaří naplnit kapacitu, protože AC jsou zaplňována s ohledem na kvalitu jednotlivých uchazečů. Cílem tedy není naplnit AC, ale raději udělat AC s menším počtem kvalitních kandidátů, kde je větší šance, že bude nalezen vhodný uchazeč.

Tabulka 5 – Harmonogram AC

<table>
<tr><td>8:00 – 9:15</td><td colspan="2">Úvod k AC, představení pozice, představení hodnotitelů a banky (20')

Představení účastníků (5' každý účastník)
Místnost 1</td></tr>
<tr><td>9:15 – 9:35</td><td colspan="2">Skupinové cvičení (zadání 5' + příprava 15')
Místnost 1</td></tr>
<tr><td>9:35 – 10:20</td><td colspan="2">Realizace skupinového cvičení
účastník 1 – 8 (45')</td></tr>
<tr><td>10:20 – 10:30</td><td colspan="2">Přestávka</td></tr>
<tr><td></td><td>Místnost 2, 3
Hodnotitelé sk. 1, 2</td><td>Místnost 1
Administrátor</td></tr>
<tr><td>10:30 – 13:00</td><td>Pohovor (50')</td><td>Diagnostický blok</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Osobnostní dotazník 30'
Test rozhodování 10’ Mapa motivace 15’ Mapa rozvoje 15’
Test z anglického jazyka 30'
Analytické cvičení 60'</td></tr>
<tr><td>13:00 – 13:15</td><td colspan="2">Rozloučení a informace o následném postupu</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Návazný program hodnotitelů</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Přestávka, kompletace individuálního hodnocení a kompetenční matice</td></tr>
</table>

Zdroj: Autor

Program AC začíná ráno v 8 hodin, kdy moderátor, nejčastěji personalista, uvítá všechny kandidáty, představí banku, její pozici na trhu a aktivity. Dále představí obsazovanou pozici, každodenní pracovní náplň a povinnosti, jaké bude mít nový pracovník pravomoci a odpovědnosti a dále nastíní případné možnosti kariérního postupu. Často také personalista v krátkosti představuje tým, ve kterém následně bude nový zaměstnanec působit, a další pozice, se kterými bude spolupracovat v rámci banky. Následně se představí všichni ostatní zaměstnanci banky, tedy hodnotitelé a manažeři, každý z nich přiblíží účastníkům svoji roli v rámci banky i samotného AC. Pak je dán prostor pro uchazeče, kteří mají 5 minut na to, aby si připravili krátké představení svojí osoby, tedy co studovali, kde předtím působili či důvody, proč se přihlásili na pozici. Představení nemá nijak významná pravidla, vše záleží jen na kreativitě účastníků. V tuto chvíli mají hodnotitelé a pozorovatelé možnost se v krátkosti ptát na některé dotazy ohledně životopisů kandidátů, které jsou hodnotitelům k dispozici.

První úkol, který účastníky čeká, je skupinové cvičení, které jim zadá moderátor dne, tedy jeden z přítomných personalistů. Účastníci mají 15 minut na to, aby si přečetli zadání, zanalyzovali informace a zaujali stanovisko k řešené problematice. Kandidáti jsou ve cvičení postaveni do role manažera organizace, která vlastní několik historických památek. Organizace

je již několik let ve ztrátě a stát ji již nemůže dotovat. Z této ztrátové pozice musí kandidáti nastínit postup řešení několika problémů, které jsou ve cvičení popsány. Cílem je tedy dohodnout se ve skupině na společném postupu, jak budou problémy řešit. Hodnotitelé si rozdělí účastníky do skupin tak, aby byl každý účastník pozorován minimálně jedním personalistou či psychologem. Hodnotitelé si v průběhu pozorování dělají poznámky, aby mohli výkon účastníků na konci posoudit a měli pro své hodnocení podklady. Pokud jsou jako hodnotitelé přítomni manažeři, plní spíše roli pozorovatelů, tedy sledují všechny účastníky najednou a poznámky si dělají pouze zřídka. Na řešení úkolu mají kandidáti 45 minut, po kterých moderátor modelovou situaci ukončí, pokud sami kandidáti neskončí s řešením dříve, což se stává jen zřídka.

Po skupinovém cvičení je krátká přestávka, kdy se hodnotitelé s pozorovateli rozhodou o tom, jak rozdělí účastníky do dvou skupin. Většinou v tomto hrají hlavní roli manažeři, kteří se rozhodují, které čtyři z osmi uchazečů chtějí vidět na pohovoru. Manažeři se rozhodují na základě prvního dojmu z představení a výkonu ve skupinovém cvičení, ale také dle jejich časových možností, kdy kvůli dalším povinnostem mají prostor vidět pouze jednoho či dva kandidáty. V této krátké pauze také hodnotitelé ohodnotí výkon jednotlivých uchazečů dle jednotlivých kompetencí na škále 1 – 5 či si v rychlosti doplní některé poznámky o uchazečích, které nestihli během modelové situace zaznamenat.

Kandidáti jsou tedy rozděleni do dvou skupiny stejně jako hodnotitelé a jsou jim přiděleny dvě menší místnosti, kde budou probíhat paralelně strukturované pohovory, kdy hodnotitelé mají na jednoho kandidáta 50 minut. Pohovor je stejný jako v případě metody výběru zaměstnanců přes pohovor, kratší doba stačí kvůli tomu, že odpadají některé administrativní záležitosti, například banka a pozice je představována na začátku AC a dotazy k životopisu mohou být pokládány již během představení kandidátů a prostor pro dotazy se nechává většinou na konec AC.

Ve společné místnosti mezitím kandidáti pod vedením administrátora podstupují takzvaný Diagnostický blok, tedy sérii testů a písemných cvičení, které přinesou o kandidátech další informace. Nejprve vyplňují test rozhodování, což je test, který měří rychlost a přesnost práce kandidátů. Test je koncipován tak, že je vždy v levém sloupci zadání, které se vypracovává do pravé části tabulky, přičemž na test je omezený čas 10 minut. Test má celkem 30 otázek a uchazeči se hodnotí podle počtu vypracovaných odpovědí a počtu chyb, které udělali ve vypracovaných otázkách. Dále uchazeči vyplňují osobností dotazník MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), který rozděluje osoby to 16 osobnostních typů podle jejich vlastností. Na tento dotazník je v programu rezervováno 30 minut, ale kandidátům se většinou čas neměří, protože v tomto testu nejde o správné ani špatné odpovědi, jde o zhodnocení vlastní osobnosti a vlastních projevů chování. Doporučuje se ale test během 30 minut dokončit, protože se jedná o nucenou volbu a přílišné přemýšlení nad testem nevede k vyšší validitě výsledků.

Kandidáti dále vyplňují mapu motivace a mapu rozvoje, což je spíše než nástroj výběru informace pro manažera o tom, co by nového zaměstnance mohlo motivovat a naopak demotivovat. Jedná se v podstatě o mentální mapu, kde uprostřed je série výroků „Co mě baví/ motivuje / podporuje můj výkon“, „Co snižuje můj výkon a motivaci“, „Mé kvality jsou v…“ a „Rozvíjet bych se chtěl/a v…“. Od každého z výroků vede minimálně 5 větví, které má kandidát doplnit.

Jako předposlední vyplňují kandidáti test z anglického jazyka na úrovni středně pokročilý. Obsahem jsou základní znalosti z gramatiky a slovní zásoby. Kandidáti mají vždy vybrat jednu ze 4 možností.

Nejkomplexnějším cvičením z odpolední části je analytické cvičení, kdy kandidáti opět zaujmou pozici manažera organizace, která vlastní několik historických památek. V tomto případě se mají písemně vyjádřit k tomu, jak budou řešit situaci jedné z památek, která je již několik let ve ztrátě a jejíž návštěvnost neustále klesá.

Kandidáti odpoledne vždy začínají testem rozhodování, který píší všichni společně. Po dopsání tohoto testu odchází dva kandidáti na pohovor a zbytek pokračuje většinou testem z anglického jazyka, na který mají 30 minut, dále analytickým cvičením a testem osobnosti. Končí se většinou mapou motivace a rozvoje. Pořadí cvičení není nijak pevně určené až na test rozhodování, který píší všichni uchazeči společně.

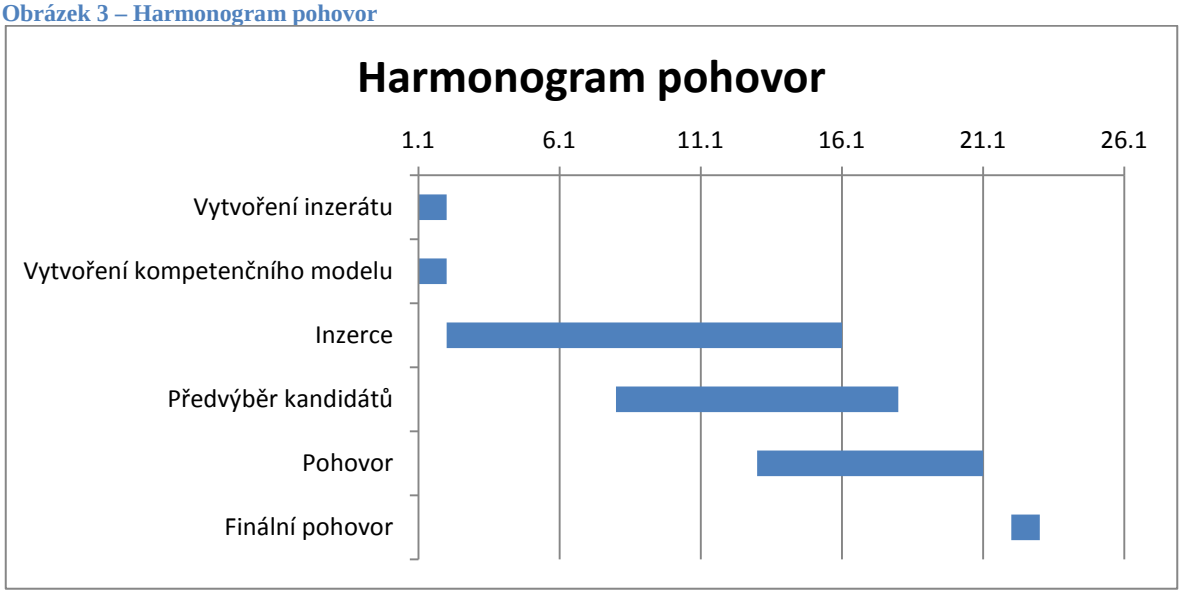
Hodnocení testů provádí průběžně administrátor, který má k dispozici výsledky jednotlivých testů na průhledné šabloně, a oprava tedy trvá vždy jen pár minut. Analytické cvičení je však natolik komplexní, že ho opravují hodnotitelé při zpracovávání závěrečné zprávy a hodnocení doplňují do hodnoticích matic až zpětně. Při hodnocení jednotlivých kandidátů na konci AC je toto cvičení možné ohodnotit pouze okrajově.

Po odchodu všech účastníků se hodnotitelé sejdou zpět ve velké místnosti a ohodnotí jednotlivé účastníky v rozhovoru a výsledky zapíší do matice hodnocení. V tomto momentě dochází také k rozhodnutí o postupu jednotlivých kandidátů do dalších kol. Největší váhu v tomto případě má to, jak si kandidát vedl v pohovoru a ve skupinovém cvičení. Hodnotí se však také výkon v testu rozhodování, testu anglického jazyka a okrajově analytické cvičení. Všechny materiály má v tu chvíli k dispozici administrátor, který vše předá personalistům, kteří budou vypracovávat závěrečné zprávy a podávat zpětné vazby kandidátům.

5.4 Časová osa pohovoru v porovnání v AC

Pokud bude projekt náboru zaměstnanců realizován pomocí výběrového pohovoru, činnosti budou mít jinou časovou osu než pomocí AC. Při vytvářeních modelových harmonogramů jsem vycházela z hypotetického data začátku obou procesů, a to 1. 1.

Obrázek 3 – Harmonogram pohovor



Zdroj: Autor

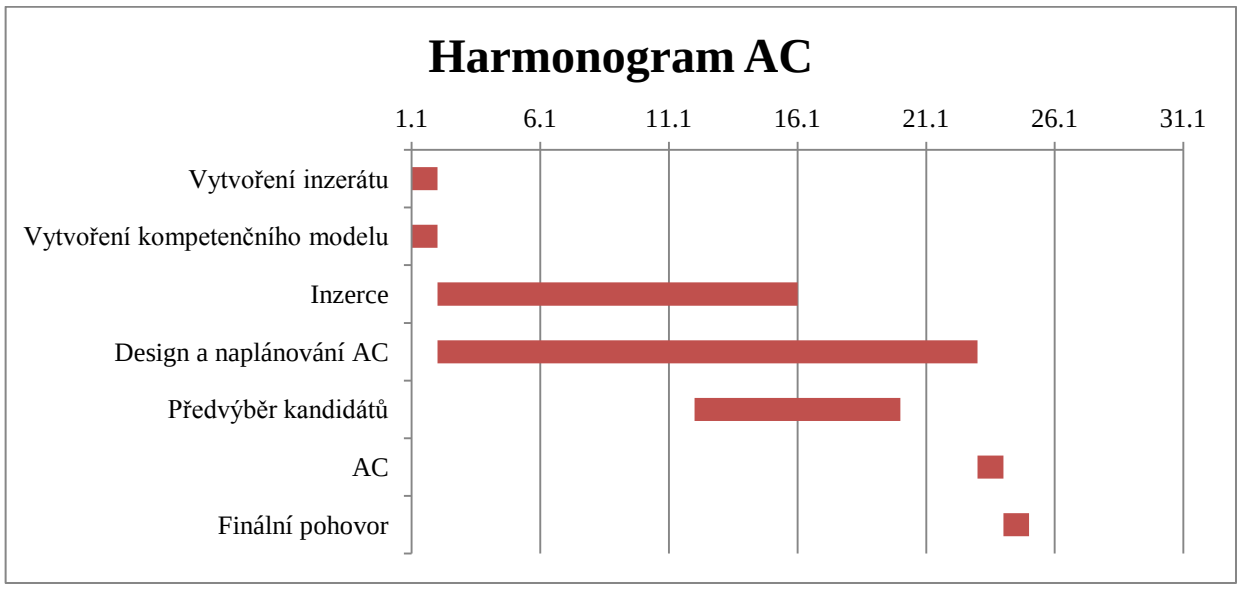
Při vytváření harmonogramu výběrového řízení v případě použití metody pohovoru je nutné vycházet hlavně z předpokládané délky inzerce, která je nejdelším časovým úsekem v tomto procesu. Délka inzerce je tedy období, jak dlouho bude trvat, než se nám přihlásí požadovaný počet či kvalita uchazečů. Toto se nedá nikdy předem úplně přesně odhadnout, protože nabídka a poptávka na trhu se neustále mění stejně jako míra nezaměstnanosti. V tomto případě budeme počítat s časovou dotací 14 dní, přičemž budeme počítat s 8 kandidáty, kteří projdou pohovorem, aby proces bylo možné porovnat s procesem výběru přes AC.

Na začátku procesu stojí tedy vytvoření inzerátu, který je, jak již bylo zmíněno, většinou předem připravený. Úprava již předpřipraveného inzerátu zabere tedy pár minut, v našem harmonogramu je počítáno s jedním dnem jako nejnižší časovou jednotkou. Dalším krokem je vytvoření zmiňovaného kompetenčního modelu, který je opět otázkou hodin, většinou se příprava uskuteční během jedné, maximálně dvou hodin. V harmonogramu je mu věnována časová dotace jednoho dne. Obě činnosti jsou otázkou jen krátkého časového úseku otázkou pár hodin a mohou tedy proběhnout paralelně v jeden den, přičemž jejich původcem nemusí být ti sami zaměstnanci.

Nejnáročnější částí tohoto procesu je inzerce, která zabere zmíněné dva týdny. Pokud by se v průběhu ukázalo, že není dostatek kvalitních uchazečů, je možné na webových portálech zajistit častější opakování inzerce až na zobrazování inzerátu každý třetí den. Standardně se nechávají inzeráty opakovat pouze jednou za týden. V případě, že by ani tato metoda nepřilákala dostatek uchazečů, je nutné výběrové řízení odsunout. Toto nebývá problém z hlediska personálních činností, protože většina procesu stojí na samotném personalistovi, ale ovlivňuje to chod banky v případě, že je pracovní místo prázdné. Zhruba po týdnu může přijít první fáze preselekce (jinak také předvýběru) kandidátů, která se děje na základě životopisu a motivačního dotazníku. Personalista vyřadí a zamítne ty kandidáty, kteří nesplňují základní požadavky a kritéria kladená na tuto pozici, či kandidáty, jejichž motivace z motivačního dopisu není zřejmá. Naopak ty, kteří splňují všechny požadavky a úroveň vyjadřování v motivačním dopise je dostatečná, zařadí do skupiny, se kterou udělá interview po telefonu. V průběhu krátkého telefonického rozhovoru, kde si personalista ověřuje kandidátovy základní údaje z životopisu,

testuje jeho vyjadřovací schopnosti a reakce či se přesvědčuje o úrovni motivace, udělá závěr o tom, zda kandidáta či kandidátku pozve na osobní pohovor či nikoli. Ke konci rozhovoru tak kandidáta buď pozve na pohovor, či zamítne. Samotné pohovory mohou probíhat zároveň s probíhající inzercí a předvýběrem. Po vypršení inzerátu se pak již zhodnotí jen zbytek došlých životopisů. Poté, co personalista vidí na pohovoru všechny uchazeče, pošle vybrané úspěšné kandidáty na krátký finální pohovor s manažerem. Většinou se jedná o 2 – 3 kandidáty, mezi kterými si vybere jednoho, kterému učiní finální nabídku.

Obrázek 4 – Harmonogram AC



Zdroj: Autor

Výběrové řízení v případě realizace přes AC má v podstatě společné fáze, liší se pouze v samotné přípravě a designu AC. První tři fáze přípravy, tedy vytvoření inzerátu, sestavení kompetenčního modelu a inzerce, jsou totožné. Fáze předvýběru kandidátů, jinými slovy selekce životopisů, hodnocení motivačního dopisu a telefonní interview mohou také probíhat současně s fází inzerce. Nejnáročnější a nejdelší položkou celého harmonogramu je design a příprava AC. Protože AC jsou náročnější z hlediska jak organizačního, tak personálního, je potřeba je plánovat s předstihem. Pro AC o osmi kandidátech je nutno zajistit alespoň čtyři hodnotitele a jednoho administrátora, aby byla zajištěna objektivita hodnocení a aby nedošlo v průběhu AC ke komplikacím. Je tedy nutné naplánovat dopředu datum AC tak, aby všichni hodnotitelé a pozorovatelé mohli být přítomni a zároveň byly volné zasedací místnosti, které jsou pro takového účely vhodné. Plánovaní 3 týdny dopředu je tedy opodstatněné. Na druhou stranu, pokud by nebyl zajištěn dostatečný počet kandidátu, je ještě možné prodloužit inzerci na 3 týdny. Pokud ale ani to nepomůže a AC se musí zrušit, ovlivňuje to řadu procesů banky, protože kromě personalisty jsou na AC zainteresovány ještě další osoby včetně manažerů jako hodnotitelů či pozorovatelů. V rámci přípravy je tedy potřeba vytvořit harmonogram dne a informovat všechny hodnotitele, aby si datum rezervovali pro konání AC. Pokud je potřeba, tak se musí nakoupit či vytvořit cvičení, která se budou používat, namnožit zadání pro kandidáty a podklady pro hodnocení jednotlivých cvičení. Občasnými hodnotiteli v AC jsou i manažeři, a pokud se jako hodnotitelé účastní poprvé, je potřeba je proškolit, jak jednotlivá cvičení hodnotit a čeho se při

hodnocení vyvarovat. Takové školení je ale jen občasnou záležitostí, která trvá maximálně hodinu, a proto není zahrnuta do výše uvedeného harmonogramu.

Pokud je určeno datum konání a všichni hodnotitelé se mohou účastnit, je možné začít zvát kandidáty v rámci předvýběru na samotné AC. Den po konání AC jsou neúspěšní kandidáti zamítnuti a úspěšní kandidáti jsou pozváni na pohovor k manažerovi. Na každého úspěšného kandidáta je vypracována krátká závěrečná zpráva, kterou má k dispozici manažer ještě před konáním pohovoru. Ne všichni manažeři se vždy účastní AC a závěrečná zpráva jim přiblíží, jak si kandidát vedl v jednotlivých částech. V případě, že byl manažer přítomen, pak slouží závěrečná zpráva k osvěžení paměti a jako podklad pro případné rozhodnutí o přijetí. Pokud se manažer účastní AC, pak je pohovor často pouze formalitou k ujasnění organizačních záležitostí či odsouhlasení trvajícího zájmu. V případě, že se manažer AC neúčastnil či je více dobrých kandidátů, pak pohovor slouží k dalšímu zhodnocení kandidátových schopností, dovedností a znalostí. Tyto pohovory však trvají do jedné hodiny a výjimkou nejsou ani kratší schůzky.

Je tedy zřejmé, že průběh výběru zaměstnanců pomocí AC je značně náročnější, delší a více náchylný k rizikům než v případě výběrového pohovoru, a to hlavně díky dlouhé a náročné přípravě jak z hlediska organizačního, tak personálního. V procesu pohovoru se děje menší množství aktivit a je v něm zainteresován mnohem menší počet zaměstnanců. Jak procesy, tak nositelé jednotlivých procesů jsou na sobě nezávislí, takže v případě rizikových situací je jednoduší situaci zvládnout s nižšími finančními ztrátami. Z hlediska organizace i časové náročnosti je jednoznačně výhodnější pořádání výběrových pohovorů než AC.

5.5 Personální náročnost procesů

Průběh výběru zaměstnanců se liší nejen organizační náročností a tedy různou délkou procesu, ale také počtem zaměstnanců, kteří jsou v procesu zainteresování.

Tabulka 6 – Personální náročnost pohovoru

Činnost / Osoba	*Personalista*	*Manažer*	*Hodnotitel*	*Administrátor / Moderátor*
Vytvoření inzerátu	√			
Vytvoření kompetenčního modelu	√	√		
Inzerce	√			
Předvýběr kandidátů	√			
Pohovor	√			
Finální pohovor		√		

Zdroj: Autor

Tabulka 8 znázorňuje personální náročnost pohovoru, tedy počet zaměstnanců, kteří se náborového procesu musí účastnit. Je zřejmé, že v případě pohovoru většina činností leží na samotné osobě personalisty, který zajišťuje proces od vytvoření inzerátu po vystavení inzerce na webových stránkách stejně jako předvýběr kandidátů a který je taktéž původcem pohovoru. V procesu je dále zainteresován manažer, který je ale přítomen pouze u vytvoření kompetenčního modelu a poté hraje roli ve finální fázi procesu, kdy vede finální pohovor s kandidátem.

Tabulka 7 – Personální náročnost AC

Činnost / Osoba	*Personalista*	*Manažer*	*Hodnotitel*	*Administrátor / Moderátor*
Vytvoření inzerátu	√			
Vytvoření kompetenčního modelu	√	√		
Inzerce	√			
Design a naplánování AC	√	√		
Předvýběr kandidátů	√			
AC	√	√	√	√
Finální pohovor		√		

Zdroj: Autor

V Tabulce 9 můžeme vidět personální náročnost AC, která, jak je vidět, zahrnuje více osob a potrhuje kromě role personalisty také roli manažera. Personalista je opět původcem téměř všech činností v procesu, to znamená, že vytváří inzerát, podílí se na vytváření kompetenčního modelu a inzeruje volnou pozici. Dále plánuje AC po organizační stránce, což zahrnuje zajišťování místnosti, organizaci hodnotitele a zjištění jejich účasti, případně proškolení nového hodnotitele, přípravu materiálů pro účastníky i hodnotitele či zajištění občerstvení a dalších drobných organizačních záležitostí. Personalista vytváří design AC, selektuje životopisy, dělá telefonní interview a zve kandidáty na AC. Samozřejmostí je aktivní účast na AC, ať již v roli hodnotitele, či moderátora, který provede účastníky celým dnem. V případě personalisty se nemusí nutně jednat jen o jednu osobu. Jeden zaměstnanec HR (tedy oddělení Human Resources) může být zodpovědný například pouze za vytvoření inzerátu a inzerci, druhý personalista může zastřešovat design a realizaci AC. Předvýběr kandidátů bývá často přidělen personalistům juniorům, kteří mohou být odpovědní za některé organizační záležitosti v průběhu přípravy AC (např. příprava materiálů). Zaměstnanec, který zastřešuje celý proces, následně po skončení vypracovává závěrečné zprávy na vybrané úspěšné kandidáty.

V průběhu AC se také zapojuje administrátor, většinou se jedná o studenta či personalistu juniora, který zadává účastníkům testy a další zadání jednotlivých cvičení. Dále se při AC zapojuje takzvaný moderátor, většinou se jedná o personalistu, který zastřešuje celý proces náboru, což je většinou ten, který celé AC naplánoval. Moderátor zahajuje a ukončuje AC, představuje hodnotitele a pozorovatele, provádí účastníky skupinovými cvičeními, zadává skupinová cvičení, řídí účastníky i hodnotitele a zároveň působí jako jeden z hodnotitelů.

Dále se v procesu zapojují hodnotitelé, v našem případě, kdy se AC účastní 8 kandidátů, je potřeba přítomnost minimálně 4 hodnotitelů. Ve většině případů se jedná o jednoho moderátora a zbytek je doplněn z řad personálního oddělení či manažerů, kteří si přišli na AC vybrat svého nového zaměstnance. Tento poměr není nijak pevně daný, jedná se spíše o to, aby uchazeči byli pozorováni vždy více hodnotiteli, a to z toho důvodu, aby byla zachována dostatečná objektivita hodnocení. Jako externí hodnotitelé se často účastní již zkušení studenti psychologie, kteří tak zastupují personální oddělní a představují nezávislé hodnocení.

Manažer se v případě AC účastní vytvoření kompetenčního modelu, dále může částečně zasáhnout do designu AC při výběru cvičení, protože on zná detailně pracovní pozici a může tedy lépe vystihnout, která cvičení budou vhodná k simulaci každodenních pracovních činností na dané pozici. Klíčovou roli hraje v průběhu AC, pokud se rozhodne aktivně do procesu zapojit

jako hodnotitel. Kandidáta tak má možnost vidět již v průběhu AC a ne až při finálním pohovoru.

5.6 Finanční aspekt

Finanční hledisko je jeden z nejvíce používaných argumentů proti využívání AC ve výběrovém procesu. Následující kapitola se snaží vyčíslit přibližné náklady na výběrový pohovor a AC, přičemž náklady budou počítány pouze pro rozdílné fáze. Z kalkulace jsou vynechány společné fáze jako vytvoření inzerátu, kompetenčního modelu apod.

Tabulka 8 – Časová dotace činností – pohovor

Činnost / Čas/ Původce	*Dílčí čas*	*Čas celkem*	*Původce*
Příprava otázek na pohovor	-	1 h	personalista
Příprava životopisu, motivačního dopisu	10 min. / os	1,3 h	personalista
Pohovor	1,5 h / os	12 h	personalista
Závěrečná zpráva + ohodnocení	30 min. /os	4 h	personalista
Zpětná vazba uchazečům	10 min. / os	1,3 h	personalista
Finální pohovor	1 h/ os	3 h	manažer

Zdroj: Autor

Kalkulace začíná od fáze, kdy se personalista připravuje na pohovor, to znamená, kdy upravuje předpřipravené otázky vzhledem k jednotlivým kompetencím. Úprava a příprava materiálů, včetně nakopírování souborů, trvá hodinu. Před samotným pohovorem si ještě jednou projde CV kandidáta a připomene si jeho motivační dopis, což trvá do 10 minut u jednoho kandidáta. Nejvýraznější položkou je samotný pohovor, který trvá od hodiny do hodiny a půl, celkový čas nutný na realizaci všech pohovorů je 12 hodin celkem. Po každém pohovoru personalista kandidáta ohodnotí v každé kompetenci a napíše krátké shrnutí pohovoru, čímž vytvoří krátkou závěrečnou zprávu z pohovoru, která mu zabere půl hodiny na každého kandidáta. Dále je povinen úspěšným i neúspěšným kandidátům poskytnout informaci o tom, zda postoupili, či nikoli, což mu dohromady u 8 kandidátů zabere 1,3 hodiny. Proces tedy zabere personalistovi dohromady 19,6 hodin. Pokud budeme počítat průměrnou mzdu personalisty 25 000 Kč[98], činí náklady na proces 3 063 Kč.

Dále je v procesu zahrnut manažer, který má na starosti finální pohovor, který mu zabere maximálně hodinu na jednoho účastníka. Náklady se zde budou odvíjet od toho, kolik kandidátů postoupí do finálního kola. V našem případě můžeme počítat, že se obvykle jedná o 3 kandidáty. Průměrná mzda řídicích pracovníků v oblasti financí činí okolo 50 000 Kč[99], cena práce manažera bude tedy 938 Kč.

Celkové personální náklady na pohovor jsou 4 001 Kč. Mezi další náklady bychom mohli zařadit náklady na pronájem zasedacích místností. V našem případě ale bankovní instituce disponuje dostatečnými kapacitami. Další náklad představuje tisk podkladů pro hodnocení, jedná se o tisk otázek na 7 kompetencí pro 8 uchazečů a CV, což představuje okolo 80 stránek tisku,

[98] Zdroje se v tomto liší, průměr ale osciluje okolo 25 000 Kč. Čerpáno *Průzkum platů* [online]. 2013 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.platy.cz/

[99] Čerpáno například z ciselnik. artega. cz.

čili 56 Kč, pokud budeme počítat velkokapacitní tisk, jehož cena činí 0,7 haléřů za stránku. Celková cena je tedy 4 057 Kč.

Tabulka 9 – Časová dotace činností AC

Činnost	*Čas*	*Původce*	*Původce*	*Původce*	*Původce*
Výběr cvičení a metod	1 h	personalista	manažer		
Příprava harmonogramu	1 h	personalista			
Koordinace hodnotitelů	30 min	personalista	manažer	hodnotitel	administrátor / moderátor
Vyškolení hodnotitelů	1 h	personalista	manažer	hodnotitel	administrátor / moderátor
Administrativní příprava	3 h	personalista			
Příprava materiálů	2 h	personalista			
AC	5 h	personalista	manažer	hodnotitel	administrátor / moderátor
Závěrečné hodnocení	1,5 h	personalista	manažer	hodnotitel	Moderátor
Vypracování zpráv	3 h	personalista			
Zpětná vazba uchazečům	2 h	personalista			
Finální pohovor	1,5 h		manažer		

Zdroj: Autor

V případě AC počítáme kalkulaci od té doby, kdy začne plánovaní jeho realizace, což znamená od fáze, kdy se vybírají cvičení a metody, které se v rámci AC budou používat. Personalista nejprve věnuje hodinu tomu, že vybírá jednotlivá cvičení, která jsou vhodná k použití na danou pozici, tato činnost nezabere více než hodinu, protože se používají stále stejná cvičení a jen zřídkakdy se vytváří znovu. Výjimku tvoří test z anglického jazyka, který je pravidelně obměňován a aktualizován. Personalista či odpovědný zaměstnanec následně pracuje na harmonogramu hlavně z hlediska organizačních záležitostí, kdy je potřeba, aby odpovídaly časy jednotlivých cvičení dalším aktivitám, aby nevznikla v harmonogramu prázdná místa a aby zároveň hodnotitelé i kandidáti měli dostatek času na přesuny. Důležité je přesné plánovaní na minuty, ale je také nutné počítat s tím, že některý pohovor se může protáhnout, a tedy sestavit harmonogram tak, aby AC bylo možné realizovat i v případě, že nastane krizová situace, a mít vymyšlený plán, jak se budou některé situace řešit. Je to tím pádem poměrně náročná práce, která vyžaduje okolo hodiny práce. Dalším krokem je určení data, kdy se bude AC konat, a sestavení a svolání realizačního týmu – ten zahrnuje hodnotitele, manažery a administrátora. Tato práce trvá půl hodiny. Pokud se manažeři a hodnotitelé ještě AC neúčastnili, je potřeba je proškolit ve způsobu hodnocení, přiblížit jim jednotlivá cvičení a vysvětlit, jak se vyvarovat nejčastějších chyb při hodnocení. Školení má standardně hodinu, samozřejmě se může protáhnout díky diskuzi nad jednotlivými cvičeními či metodami hodnocení.

Administrativní příprava AC je odhadnuta na 3 hodiny, což se může zdát jako dlouhý časový úsek, nicméně v tomto je potřeba zamluvit či zajistit všechny místnosti, které bude na AC potřeba. V tomto případě se počítá s tím, že jsou k dispozici zasedací místnosti v rámci bankovní instituce a neplatí se za ně žádné poplatky navíc. Dále je v administrativní přípravě zahrnuta příprava před samotným AC, tedy příprava místností, kdy je nutné zkontrolovat místnosti, aby bylo vhodné rozložení stolů a židlí, dále zajištění flip chartu, občerstvení. Samozřejmostí je přítomnost personalisty na místě ještě před samotným AC, což působní na kandidáty nejen

věrohodným dojmem, ale pomáhá to kandidátům alespoň částečně zredukovat stres z neznámé situace a prostředí. V tomto čase má personalista prostor pro kontrolu a kompletaci všech materiálů a formalit, jako je podpis prezenční listiny.

Položkou v harmonogramu je také příprava materiálů, která spočívá hlavně v jejich předtiskové přípravě a následném tisku a kompletaci. Nejedná se pouze o cvičení, ale také o hodnoticí archy a hodnoticí matice jednotlivých kandidátů stejně jako odpovědní klíče ke cvičením, pokyny pro administrátory a pokyny pro hodnotitele, které patří ke každému cvičení a každý hodnotitel by je měl mít v průběhu AC k dispozici.

Nejdelší položkou v časovém harmonogramu je samozřejmě samotné AC, které bude trvat od 8:00 do 13:15, v tomto případě budeme počítat s čistým časem 5 hodin, a následné hodnocení na 1,5 hodiny, kdy na každého kandidáta je zhruba 10 minut, přičemž se hodnotitelé musí shodnout na výsledcích z jednotlivých cvičení, ale hlavně na výsledném rozhodnutí, zda kandidát postoupí do dalšího kola, či nikoli. Personalista je následně zodpovědný za komunikaci výsledků směrem ke kandidátům, kdy jim poskytuje buď krátkou telefonickou zpětnou vazbu v případě, že u AC neuspěli, nebo delší, zhruba 15minutovou zpětnou vazbu v situaci, kdy postupují do dalšího kola. V tomto případě již přímo domlouvají termín finálního pohovoru u manažera. Vzhledem k tomu, že si krátkou zpětnou vazbu musí vždy ještě připravit a ohodnotit analytické cvičení, které se nestihne většinou ohodnotit po skončení AC, je počítáno s časovou dotací 2 hodiny. Personalista, který je zodpovědný za realizaci AC, je většinou zároveň nejen moderátorem celého dne, ale také jedním z hodnotitelů. Jeho úkolem je tím pádem také vypracování závěrečné zprávy či zpráv v případě, že některý z jeho přidělených kandidátů postoupil do dalšího kola. Vypracování zprávy trvá hodinu na jednoho uchazeče, v našem případě počítáme modelově se 3 uchazeči, kteří se dostali do finálového kola, celkově tedy zpracování zabere personalistovi 3 hodiny.

Pokud bude personalista, který je zodpovědný za realizaci celého AC, zároveň jedním z hodnotitelů a ujme se také role moderátora, stráví přípravou, realizací AC a následnými aktivitami 18 hodin. Organizaci v takovém případě vyjde práce takového personalisty na 2 813 Kč, pokud počítáme s měsíční mzdou stejnou jako v předchozím případě, tedy 25 000 Kč.

Další ze zainteresovaných zaměstnanců jsou samozřejmě hodnotitelé, kteří jsou zapojeni hlavně při případném školení a dále při samotném AC a psaní závěrečných zpráv, které jsou ale při počítání nákladů započítány pod prací personalisty. Nejmenší počet hodnotitelů jsou 4, přičemž jeden hodnotitel je výše zmiňovaný personalista. Hodnotiteli jsou nejčastěji zaměstnanci oddělení HR, dále manažeři a psychologové hlavně z řad studentů. V našem případě počítejme se třemi hodnotiteli z řad personálního oddělení, kteří se na AC dohromady podílejí 22,5 hodinami, což představuje náklad 3 516 Kč.

V procesu je také zapojen administrátor, který vede skupinu a zadává testy a dotazníky v rámci diagnostického bloku. Po AC je také zodpovědný za úklid místnosti a všech materiálů. Na AC tak stráví 6 hodin, přičemž může být zastoupen studentem na zkrácený úvazek. Náklad na takového administrátora je tedy oproti personalistovi zanedbatelný a činí 540 Kč.

V poslední řadě se AC také někdy účastní manažeři, kteří si do svého útvaru vybírají zaměstnance. V našem případě budeme počítat s jedním zástupcem z řad manažerů, který stráví přípravou na AC (výběr cvičení, školení), účastní na AC a finálními pohovory 10 hodin, což představuje 3 125 Kč.

Celkové personální náklady na AC činí 9 994 Kč. Dále by bylo nutné započítat pronájem prostor, v našem případě je AC realizováno ve vlastních prostorách. Náklady na materiály v tomto případě nejsou již tak zanedbatelné jako v případě pohovoru, stále se však pohybujeme v řádech stovek korun. V případě AC je potřeba vytisknout okolo 300 stránek materiálu, což představuje náklad zhruba 200 Kč. Poslední položkou jsou náklady na reprezentaci a občerstvení, což vyjde na 1 000 Kč.

Celkové náklady činí 11 194 Kč, což je o 7 137 Kč více než v případě realizace výběrového řízení přes pohovor. Náklady oproti výběrovému pohovoru rostou hlavně díky zapojení manažerů a ostatních zaměstnanců. V případě tohoto AC jsou však některé náklady ušetřeny hlavně díky tomu, že firma disponuje vlastními prostory, kde je možné AC realizovat. Další položkou která může značně zvýšit cenu AC je zapojení externích konzultantů z organizací, které se tímto přímo zabývají a následně zpracovávají závěrečné zprávy. Na druhou stranu tento částečný outsourcing umožní menší zapojení zaměstnanců banky, kteří se tak mohou věnovat svým povinnostem.

5.7 Porovnání výsledků u AC a výběrového pohovoru

V poslední kapitole jsou porovnány výsledky ze strukturovaného pohovoru, který byl realizován v rámci AC a celkových výsledků jednotlivých kandidátů za celé AC.

Tabulka 10 – Výsledky pohovoru v rámci AC

Kompetence/ Účastník	*Výsledky pohovoru*							
	Úč. 1	*Úč. 2*	*Úč. 3*	*Úč. 4*	*Úč. 5*	*Úč. 6*	*Úč. 7*	*Úč. 8*
Podnikatelské a obchodní myšlení	4	2	2	2	4	4	4	2
Přesvědčování a ovlivňování	3	3	1	3	2	3	3	3
Odolnost vůči tlaku a nezdarům	2	3	2	1	4	4	3	2
Přizpůsobování se a reakce na změnu	3	3	2	2	3	4	3	3
Vytváření vztahů a networking	2	2	1	2	3	3	3	3
Dodržování principů a hodnot	3	3	2	2	2	4	3	2
Formulace strategií a koncepcí	4	2	2	1	3	4	3	2

Zdroj:Autor

V Tabulce 12, která znázorňuje výsledky z pohovoru konaného v rámci AC, vidíme hodnocení jednotlivých účastníků (1 - 8) v rámci všech kompetencí, které byly hodnoceny v rámci pohovoru. Hodnocení je prováděno na škále 1-5, přičemž 1 je nejnižší možné hodnocení, známka 3 se dává, pokud kandidát splnil alespoň polovinu definované kompetence, a 5 v případě, že kandidát splnil celou kompetenci. Známky z pohovoru se nejčastěji pohybují od hodnoty 2 do hodnoty 4. Hodnocení 1 je ojedinělé, v našem případě toto hodnocení obdrželi pouze dva kandidáti ve dvou kompetencích. Hodnocení 5 v tomto AC neobdržel žádný z kandidátů.

Tabulka 11 – Výsledky skupinového cvičení

Kompetence/ Účastník	Skupinové cvičení							
	Úč. 1	Úč. 2	Úč. 3	Úč. 4	Úč. 5	Úč. 6	Úč. 7	Úč. 8
Podnikatelské a obchodní myšlení	3	3	1	2	3	4	3	3
Přesvědčování a ovlivňování	3	2	1	2	3	3	3	3
Odolnost vůči tlaku a nezdarům	3	2	1	1	3	4	3	2
Přizpůsobování se a reakce na změnu	3	3	2	2	3	4	3	2
Vytváření vztahů a networking	3	2	3	2	4	3	4	3
Dodržování principů a hodnot	3	2	1	2	3	4	3	2
Formulace strategií a koncepcí	3	2	2	2	4	3	3	2

Zdroj: Autor

Tabulka 11 udává dílčí hodnocení jednotlivých aktivit v rámci AC, kromě výše uvedeného pohovoru se jedná o skupinové cvičení. Známky udělované v rámci skupinového cvičení se opět pohybují spíše ke středu škály, nenajdeme zde tedy žádné nejvyšší hodnocení a známku 1 opět obdrželi jen dva nejslabší účastníci, a to ve třech kompetencích.

Tabulka 12 – Výsledky analytického cvičení

Kompetence/ Účastník	Analytické cvičení							
	Úč. 1	Úč. 2	Úč. 3	Úč. 4	Úč. 5	Úč. 6	Úč. 7	Úč. 8
Podnikatelské a obchodní myšlení	3	2	1	2	4	4	3	2
Odolnost vůči tlaku a nezdarům	3	2	1	2	3	4	3	3
Dodržování principů a hodnot	3	4	1	2	2	4	3	3
Formulace strategií a koncepcí	3	2	2	2	3	3	3	2

Zdroj: Autor

Tabulka 12 zobrazuje hodnocení analytického cvičení, které sice ovlivnilo celkové výsledky AC, ale pouze ve čtyřech kompetencích.

Tabulka 13 - Celkové výsledky AC

Kompetence/ Účastník	Celkové hodnocení							
	Úč. 1	Úč. 2	Úč. 3	Úč. 4	Úč. 5	Úč. 6	Úč. 7	Úč. 8
Podnikatelské a obchodní myšlení	3	2	1	2	4	4	4	2
Přesvědčování a ovlivňování	3	2	1	2-3	2-3	3	3	3
Odolnost vůči tlaku a nezdarům	3	2-3	1	1	3	4	3	2
Přizpůsobování se a reakce na změnu	3	3	2	2	3	4	3	2-3
Vytváření vztahů a networking	2-3	2	2	2	3-4	3	3	3
Dodržování principů a hodnot	3	3	1	2	2	4	3	2
Formulace strategií a koncepcí	3	2	2	2	3	3	3	2

Zdroj: Autor

V tabulce 13 jsou znázorněny celkové výsledky z AC pro jednotlivé účastníky a v jednotlivých kompetencích, které byly v AC hodnoceny. Kandidáti se opět hodnotí na škále 1 - 5. Celkové známky je dosaženo aritmetickým průměrem ze všech dílčích známek, kterými byli kandidáti ohodnoceni v rámci celého dne. Na rozdíl od dílčích hodnocení je v celkovém hodnocení udělena výjimka a v ojedinělých případech se může použít k hodnocení nejen celý stupeň ale také půl stupeň. Tedy například účastník 2 je v hodnocení kompetence přesvědčování a ovlivňování je ohodnocen 2 - 3. Tento postup se volí v případě, že se daná kompetence hodnotí pouze dvěma aktivitami a kandidát je ohodnocen známkami rozdílnými pouze o jeden stupeň, tedy například 1 a 2 či 4 a 5. Takové hodnocení bylo uděleno u 6 známek z celkového počtu 56.

Pokud porovnáme celkové výsledky z AC s dílčími výsledky pohovorů, je zřejmé, že výsledky nejsou totožné. Výsledky jsou ovlivňovány dalšími aktivitami v rámci AC. V případě tohoto konkrétního AC bylo celkové hodnocení u všech kompetencí ovlivněno kromě pohovoru ještě skupinovým cvičením a v kompetencích podnikatelské a obchodní myšlení, odolnost vůči tlaku a nezdarům, dodržování principů a hodnot a formulace strategií ještě analytickým písemným cvičením.

Hodnocení ostatních cvičení mělo vliv na celkové hodnocení u 7 kandidátů z 8, pouze účastník číslo 7 dostal stejné hodnocení v pohovoru jako v celkovém hodnocení. Celkem bylo uděleno 56 známek a z toho 28 % se lišilo v pohovoru a v celkovém hodnocení. Lze tvrdit, že známky byly v celkovém hodnocení oproti pohovoru spíše snižovány. Ve deseti případech bylo hodnocení sníženo, z toho v osmi o jeden stupeň a ve dvou o půl stupeň. Naopak ke zlepšení známky došlo v šesti případech, 5krát byla známka snížena a v jednom případě zvýšena. Z toho je možno usuzovat, že v rámci skupinových aktivit či analytických cvičení je možné lépe odhalit jednotlivé schopnosti a dovednosti. Protože pohovor je dnes součástí každého výběrového řízení, je pravděpodobné, že se na něj kandidáti dokážou lépe připravit, a tím pádem i hodnocení v rámci jednotlivých kompetencích je vyšší, a to i v případě strukturovaného pohovoru.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza a komparace dvou výběrových metod zaměstnanců z hlediska jejich časového a finančního. Tento cíl byl naplněn nejen v teoretické, ale také v praktické části. První kapitola teoretické části se zabývala výběrem zaměstnanců obecně, jejich jednotlivými metodami a způsoby použití. Druhá kapitola byla zaměřena na výběrový pohovor a jeho jednotlivé druhy, analyzovala jejich způsoby použití, výhody a nevýhody jednotlivých pohovorů, možnosti a vhodnosti jejich použití. Hodnotila jejich náročnost na organizaci, dále se zabývala průběhem pohovoru a způsobu vedení. Třetí kapitola definovala Assessment centrum, nastínila základní zásady, které je nutné dodržovat při realizaci AC. Popisovala jednotlivé metody, které se používají v AC, jejich výhody, nevýhody a způsoby použití. Konec kapitoly byl věnován organizační stránce AC. Poslední kapitola teoretické části porovnávala AC a výběrový pohovor, kdy AC mají jednoznačně více nevýhod než pohovor, proti kterému naopak hovoří méně argumentů. Jedním z těchto argumentů mluvícím proti pohovoru je však podle některých autorů nízká validita této metody.

Praktická část porovnávala proces náboru na pozici poradce firemní klientely v bankovní instituci z hlediska několika aspektů. V první kapitole byly popsány fáze, které jsou společné pro obě metody výběru, tedy revize popisu pracovního místa, vytvoření inzerátu a jeho publikování a vytvoření kompetencí pro danou pozici. Postup náboru v případě pohovoru je zdaleka jednodušší než v případě AC. V případě pohovoru je nutná příprava pouze personalisty, kdežto při realizaci AC je nutné zajistit celou škálu činností. Tato organizační náročnost se projevuje také v délce realizace celého projektu. Z HR controllingového pohledu je tak nábor přes AC delší než přes výběrového pohovory, což je způsobeno dlouhou přípravou a designováním AC, ale také tím, že pohovory mohou probíhat zároveň s probíhající inzercí, kdežto AC může být realizováno až po předvýběru všech kandidátů. Proces výběrového pohovoru je také flexibilnější a není tolik náchylný na změny externího a interního prostředí. Z hlediska personální náročnosti je pohovor méně personálně náročný než AC, kde se kromě personalisty zapojují manažeři a celá řada hodnotitelů. Personální náročnost je také jedním z důvodů, proč jsou AC finančně náročnější než pohovory. Náklady na realizaci jednoho AC o osmi kandidátech je v našem případě o 7 137 Kč dražší, než by tomu bylo v případě, když by byl realizován pouze pohovor s osmi kandidáty. Je tedy jasné, že z hlediska organizační, finanční, materiální i personální je AC po všech stránkách náročnější. Pokud se však podíváme na dílčí výsledky pohovorů konaných v rámci jednoho termínu AC a porovnáme je s celkovými výsledky AC, dojdeme k závěru, že výsledky pohovoru a AC se liší. U sedmi kandidátů z osmi se lišily výsledky minimálně v jedné z hodnocených kompetencí, ke korekci známek došlo v 16 případech z 56. V 10 případech bylo hodnocení ostatními v rámci AC aktivitami sníženo, což poukazuje na to, že se kandidáti pravděpodobně dokážou věrohodně stylizovat či dokážou vytvořit pocit sociální žádoucnosti. Hypotéza, že Assessment centrum jako nástroj výběru zaměstnanců je finančně, organizačně i personálně náročnější než výběrový pohovor, byla potvrzena. Dokázáno bylo také, že negativa AC mohou být vyvážena přesnějšími a relevantnějšími výsledky kandidátů.

Přínosem práce byl controllingový pohled na dvě výběrové metody zaměstnanců v reálném prostředí bankovní instituce. Metody byly porovnány z hlediska časové osy, finančního pohledu a organizačních aspektů. V bankovní instituci, kterou se tato práce zabývala není vypracována žádná metodická příručka či směrnice, jak postupovat při náboru zaměstnanců

a celý proces vždy záleží na osobnosti personalisty a jeho zkušenostech a znalostech. Tato práce by mohla sloužit jako informační základna pro nově nastupující personalisty. Pokud by některý ze současných personalistů instituci opustil usnadnilo by to tak situaci nově nastupujícím personalistů. Práce by mohla sloužit jako příručka, která by sjednotila proces náboru zaměstnanců a byla by manuálem, jak postupovat v případě nově uvolněného pracovního místa.

Zdroje

Knižní

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BALLANTYNE, Iain a Nigel POVAH. *Assessment and development centers: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 2nd ed. Burlington, VT: Gower, c2004, xii, 220 p. ISBN 05-660-8599-2.

BEAUMONT, P a Nigel POVAH. *Human resource management: key concepts and skills*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1993, ix, 225 p. ISBN 08-039-8815-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, s. 462. ISBN 80-722-6515-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing human resource management*. 5th ed. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2008, xviii, 492 p. ISBN 02-737-1200-4.

GEORGE C. THORNTON III, George C. Deborah E a Caroline HOOK. *Assessment Centers in Human Resource Management Strategies for Prediction, Diagnosis, and Development*. 5th ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, xviii, 492 p. ISBN 14-106-1717-3.

HARTENSTEIN, Martin a Rüdiger ARNSCHEID. *Testy u přijímacího pohovoru: tak ukážete, co umíte*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-1798-2.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, s. 311. ISBN 80-722-6161-4

JAY, Ros a Drawings by Phil HAILSTONE. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 138 s. ISBN 978-802-4719-443.

KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha, 2001, s. 264. ISBN 80-717-9389-2.

KLENKE, Karin. *Qualitative research in the study of leadership*. 1st ed. Bingley, UK: Emerald Group Pub, 2008. ISBN 978-008-0464-107.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAI, Edited by Anna P.Y. Tsui and K.T. *Professional practices of human resource management in Hong Kong: linking HRM to organizational success*. 1st ed. Aberdeen, Hong Kong: Hong Kong University Press, 2009. ISBN 978-962-2090-606.

LORENZ, Michael. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 110 s. ISBN 80-247-1406-X.

Management selection by executive recruitment consultancies: A survey and explanation of selection methods. *Journal of Managerial Psychology*. 1992, roč. 7, č. 3.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 213 s. ISBN 978-802-4719-726.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PETTERSEN, Normand a André DURIVAGE. *The structured interview: enhancing staff selection*. 2nd ed. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008, xx, 245 p. ISBN 27-605-1537-0.

ROWE, Tina Lewis. *A preparation guide for the assessment center method*. Springfield, Ill.: Charles C. Thomas, c2006, ix, 257 p. ISBN 03-980-7640-5.

SIVABALAN, Loganesh. How to Transform the Traditional Way of Recruitment into Online System. *International Business Research*. 2014, roč. 7, č. 3.

SHL GROUP LIMITED 2009. *Design and implementation of assessment and development centres*. United Kingdom, 2011.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TRAN, Timothy a Melinda C BLACKMAN. The Dynamics and Validity of the Group Selection Interview. *The Journal of Social Psychology*. 2006, roč. 146, č. 2, s. 183-201.

WRIGHT, By John Sponton a Drawings by Phil HAILSTONE. *Managing assessment centres pocketbook*. Alresford: Management Pocket Books, 2009, ix, 257 p. ISBN 978-190-6610-050.

Elektronické

A brief guide to "psychometric test". In: SMITH, Mike. *Predict sucess* [online]. - [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CGsQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.predictsuccess.com%2Fdownloads%2Fa_brief_guide_to_pyschometric.pdf&ei=OExpU8G_GLOg7AbauYHIAQ&usg=AFQjCNF9FwZ7jUbodOZ1qG14jc74yCwWxw&sig2=2sBTSvBJ-oDv-MwUws2msw&bvm=bv.66111022,d.ZGU

Česká bankovní asociace. *Bankovní sektor* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. czech-ba. cz/cs/bankovni-sektor

Česká národní banka [online]. 2003-2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: https://www. cnb. cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/banky/bs_ukazatele_tab01. Html

Průzkum platů [online]. 2013 [cit. 2014-04-05]. Dostupné z: http://www.platy.cz/

*Poradenské centrum určené obětem diskriminace: Co je diskriminace? [*online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: http://diskriminace. helcom. cz/co-je-diskriminace/

Zpráva o finanční stabilitě 2012/2013. In: *Zpráva o finanční stabilitě 2012/2013* [online]. 2014 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: http://www. cnb. cz/cs/financni_stabilita/zpravy_fs/fs_2012-2013/index. html