

JIHO ČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Možnosti výroby v zemědělství

diplomová práce

Autor: Bc. Alena Tlamošová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Místo: České Budějovice

Rok: 2010

Prohlá-uji, že jsem diplomovou práci na téma **Možnosti výroby zaměření** vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Zahájí dne

.....
Alena Tlamsová

Ráda bych touto cestou podkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Děkuji také Human Resources Specialist dané organizace za ochotu a informace nezbytné pro zpracování této práce.

Abstract

The main objective of my diploma thesis is to analyse methods of staff recruitment in a chosen company.

Recruitment of staff is one of the key activities in a company. It is a process that deals with candidate's competence, whether he/she will be able to perform a work at the given position according to specified criteria. There are a lot of methods of staff selection. The most widely used of them is an interview, an assessment centre, aptitude tests and a questionnaire.

In the first part of my diploma thesis I deal with basic characteristics of staff recruitment and selection, methods of staff selection, especially with the interview, assessment centre and aptitude tests.

In the second part of my diploma thesis I describe the system of staff selection in the unnamed company that offers audit, tax and advisory services, and analyse staff recruitment and selection there. On the basis of gained information I created SWOT analyse that defines strengths, weaknesses, opportunities and threats in a company.

Key words

Staff recruitment, staff selection, interview, assessment centre

Obsah

1. ÚVOD	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 Výběrový proces.....	10
2.1.1 Úkoly výběru pracovníků	10
2.1.2 Zdroje pracovníků	11
2.1.3 Posuzování uchazečů.....	14
2.2 Metody výběru pracovníků	15
2.2.1 Přijímací pohovor	15
2.2.1.1 Typy pohovorů	17
2.2.1.2 Struktura pohovoru.....	20
2.2.1.3 Chyby tazatelů při pohovoru.....	20
2.2.1.4 Eliminace chyb tazatelů	23
2.2.1.5 Výhody a nevýhody pohovorů	25
2.2.2 Assessment Centre.....	26
2.2.2.1 Možnost použít AC (assessmentcentre.info, n. d.)	27
2.2.2.2 Principy assessment centre.....	27
2.2.2.3 Programové a technické zabezpečení	29
2.2.2.4 Druhy metod užívaných v AC.....	29
2.2.2.5 Příklad programu Assessment Centre.....	31
2.2.2.6 Výhody Assessment Centre	31
2.2.3 Testy pracovní způsobilosti	32
2.2.3.1 Typy testů	32
2.2.3.2 Výhody a nevýhody testů	35
2.2.4 Grafologie	36
2.2.5 Zkoumání flivotopisu.....	36
2.2.6 Dotazník.....	36
3. METODIKA PRÁCE	37
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
4.1 Obecná charakteristika	38
4.1.1 Služby	38
4.1.1.1 Audit.....	39

4.1.1.2	Da ové poradenství.....	39
4.1.1.3	ízení rizik a poradenské služby.....	39
4.1.1.4	Finan ní poradenství.....	40
5.	MOřNOSTI VÝB RU ZAM STNANC	41
5.1	Výb r pracovník na pozici Assistant	41
5.1.1	Prezentace spole nosti	41
5.1.2	P íhlá-ení do výb rového ízení.....	42
5.1.2.1	Registra ní formulá	43
5.1.3	Assessment Centre.....	45
5.1.3.1	Výhody Assessment Centre pro spole nost	46
5.1.3.2	Pr b h Assessment Centre.....	47
5.1.3.3	Hodnotitelé.....	49
5.1.3.4	Kritéria výb ru	50
5.1.4	Ústní pohovor.....	53
5.1.4.1	Pr b h pohovoru	53
5.2	Výb r pracovník do vy-í pozice.....	55
5.2.1	Pr b h výb rového ízení.....	56
5.2.1.1	Pofladavky na kandidáty	57
5.2.1.2	Ústní pohovor.....	57
5.2.2	Vyhodnocení V do vy-í pozice	57
5.3	Výb r pracovník do Infrastruktury podniku	58
5.3.1	Pr b h výb rového ízení.....	58
5.3.1.1	Pofladavky na kandidáty	59
5.3.1.2	Ústní pohovor.....	59
5.3.2	Vyhodnocení V do Infrastruktury podniku	60
5.4	Dotazníkové -et ení.....	61
5.4.1	Obtířnost metod výb rového ízení	61
5.4.2	Vlastnosti sledované p í výb rovém ízení a jejich uřití v praxi	62
5.4.2.1	Odborná, technická a analytická ást.....	63
5.4.2.2	P edpoklady k týmové spolupráci	64
5.4.2.3	Vlastnosti pot ebné v náplni práce	68
5.4.2.4	Vyuřití anglického jazyka v praxi	70
5.4.2.5	Prov ení p edpoklad	71
5.5	Shrnutí a vyhodnocení	73

6.	ZÁV R.....	76
7.	P EHLED POUFITÉ LITERATURY	80
8.	P ÍLOHY	82

1. Úvod

Byl jednou jeden mufl, který si chtěl najít dokonalou manželku. Stanovil si plno kritérií, která by jeho budoucí žena měla splňovat. Protože ale našel takovou, která by vyhovovala všem jeho požadavkům, neznal, vydal se jí do světa hledat. Už hluboké roky a mufl se vrátil do své rodné vesnice.

Štak co, našel ji? Přesvědčil se ho jeho přítel.

Šnele. Odvítel jim.

Šno a kde ji má? Přesvědčil se ho jeho přítel.

Šnikde. Taký hledala dokonalého mufla.

Na tento příběh jsem si vzpomněla, když jsem začala psát svoji diplomovou práci. Hledání partnera mi totiž připadlo jako výstižné přirovnání k hledání dobrého zaměstnavatele i naopak zaměstnance.

Pod pojmem výběr pracovníků si lze v obecném představit snahu organizace nalézt vhodného uchazeče pro stanovené pracovní místo. Organizace zde vystupuje jako aktivní účastník tohoto procesu, který rozhoduje o přijetí i nepřijetí kandidáta. Vzhledem k tomu, že kandidát čeká na konečné rozhodnutí, vypadá jeho chování jako pasivní. Má však možnost volby o zaměstnání přijmout i odmítnout, proto je jeho role také aktivní. Stejně aktivně si kandidát rozhoduje, o jaké místo a v jaké společnosti se bude ucházet.

Výběr je tedy oboustranná záležitost, nejen, že si společnost vybírá zaměstnance, ale zaměstnanec si zároveň vybírá zaměstnavatele. Společnost i zaměstnanec by si měli navzájem vyhovovat.

V současné době, kdy je na trhu práce přebytek nabídky nad poptávkou, přebírá aktivní roli uchazeč o zaměstnání. Firmy nemusí vynakládat tak velké náklady při získávání zaměstnanců, například na spolupráci s personálními agenturami i propagaci volných míst, a zároveň si mohou vybírat z více uchazečů. Mezi uchazeči tak vzniká velká konkurence, která se projevuje i v pípravách na výběrová řízení.

Kandidáti mají k dispozici mnoho publikací a webových stránek, které poskytují rady pro přijetí do vysněného zaměstnání. Lze v nich najít všechno. Jak se má chovat k obláci, o kolik minut dříve před začátkem výběrového řízení přijít, jak se tvářit, jak se chovat, aby učinil dobrý první dojem, na jaké otázky si má připravit odpovědi a podobně.

Z pohledu organizace je ale výběrové řízení a následné zařazení pracovníka i nadále nákladnou záležitostí, a to nejen finanční, ale také časovou. Výběrové řízení musí porovnat kvality a předpoklady daného uchazeče s nároky náplně práce, kterou bude uchazeč vykonávat.

Proto velmi záleží na zaměstnavateli, jaký systém výběrového řízení zvolí, aby dokázal efektivně provést kandidáta.

K tomuto účelu vznikly metody zabývající se výběrem zaměstnanců. Patří mezi ně zkoumání životopisu, dotazníky, grafologie, polygraf, testy pracovní způsobilosti, pohovor a assessment centre. Metody jsou různě validní, žádná z nich však neprovádí úspěšně výběrového řízení na 100 %, proto je pro zaměstnavatele vhodné tyto metody kombinovat a tím tento nedostatek alespoň zčásti eliminovat.

Domnívám se však, že ani vhodně nastaveným výběrovým řízením proces výběru pracovníků nekončí. Dokud si uchazeč danou práci nevyzkouší, nelze s jistotou říci, že v zaměstnání zůstane. Nejen výběrové řízení, ale i zkušební doba je oboustranným procesem.

Cílem mé diplomové práce bylo provést analýzu výběru zaměstnanců ve zvoleném podniku a navrhnout jeho případné změny.

2. Literární pohled

Nejprve je třeba definovat, co je to výběrový proces, jaké jsou jeho úkoly, kde se dají potenciální pracovníci (zaměstnanci) sehnat a způsobem jejich získání.

2.1 Výběrový proces

Proces výběru pracovníků obsahuje řadu kroků, které začínají prvotní kontrolou dokumentů předložených uchazečem a končí zahájením orientace nového pracovníka. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. (KOUBEK, 2004)

S tímto názorem souhlasí i BLOHLÁVEK, KOTMAN, TULE (2006), kteří tvrdí, že úspěšný personální výběr byl tradičně považován za jednu z neefektivnějších cest k dosažení optimálního složení personálu a tím i úspěšnosti organizace.

2.1.1 Úkoly výběru pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a pro účely výběru, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívá k vytváření fládnoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci. (KOUBEK, 2004)

Dle BEDRNOVÉ A NOVÉHO (2004) je úlohou výběru posouzení každého uchazeče vzhledem k uváděné profesi. Pečlivý výběrový postup bývá časově náročný a finančně nákladný. Výběr a přijímání pracovníků v podniku je tudíž třeba chápat jako

významné personální inosti. Vycházejí z pot eby personálního obsazení ur itého pracovního místa (pracovní funkce), p i emfl je nezbytné v prvé ad ujasn ní souboru pořadavk , které dané pracovní místo (pracovní funkce) na pracovníka klade.

Obsahem výb ru je tedy posouzení kvalifika ních a osobnostních p edpoklad konkrétního pracovníka, jeho zp sobilosti t mto nárok m dostát, eventueln i rozhodnutí o tom, který z uchaze se pro p íslu-né místo jeví jako nejvhodn j-í. Podstata výb ru spo ívá v porovnání vlastností a p edpoklad lov ka s nároky práce, kterou má vykonávat.

Podle FOOT a HOOK (2002) je hlavní cíl výb ru obvykle definován: švybrat nejlep-í lidi pro danou práci.õ Ti, kte í nejlep-í lidi vybírají, se pokou-í p edpov d t jejich výkon v daném zam stnání. Pot ebné v-ak je také zajistit, aby kandidát m práce vyhovovala a aby tak nebyl pravd podobný jejich brzký odchod jinam. Díl í cíle výb rového procesu, které zajistí spln ní hlavního cíle, jsou:

- shromáfdit tolik relevantních informací, kolik jen lze;
- uspo ádání a vyhodnocení informací;
- ohodnocení kařdého kandidáta v závislosti na p edpokládaném výkonu na daném pracovním míst a poskytnout uchaze m takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda by si p áli akceptovat nabídku zam stnání.

2.1.2 Zdroje pracovník

Organizace, která chce obsadit ur itou pozici, se m fle zam ít na dvojí zdroj uchaze : vlastní pracovníky a uchaze e externí.

V této souvislosti je t eba poukázat na skute nost, fle v na-ích podmínkách byla d íve zam ena pozornost p edev-ím na externí zdroje. Sou ástí podnikové personální strategie by v-ak m la být zásada, fle p i stejných kvalifika ních a profesních p edpokladech by m li mít p ednost zájemci z ad dosavadních zam stnanc organizace, tj. interní zdroje. P íjetí nového pracovníka je také vřdy spojeno s vy-ími finan ními náklady a s ur itou mírou rizika.

Na druhou stranu nelze tvrdit, fle získávání pracovník z externích zdroj p íná-í podniku pouze problémy. Významným p ísp vkem pracovník p ícházejících šzvenkuõ je mimo jiné to, fle s sebou p íná-ějí neot elý pohled na podnikové problémy, nejsou zasařeni

tím, co bývá charakterizováno jako šprovozní slepota, ů jeů se projevuje v neschopnosti zm nit ůhel pohledu na prost edí vlastního pracovi-t . (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

Stejný pohled mají také B LOHLÁVEK, KOTM AN, TMULE (2006): Vlastní zam stnanci mají adu výhod ó b hem své praxe se dostate n projeví a v t-inou bývá jasné, co od nich lze o ekávat. Osvojili si také hodnoty organizace, zapadli do ní a dob e se v ní orientují. Uchaze z jiného zam stnání v-ak netrpí organiza ní slepotou a m ůe vnést do svého okolí mnohé nové prvky odjinud. Pokud organizace postrádá ve svých adách pracovníky dostate n kvalifikované pro výkon profese, má op t dv možnosti: hledat kandidáty venku nebo vychovat i vycvi it vlastní pracovníky, kte í poůadované kompetence postrádají. Nap . ve stavebnictví existují firmy, které hledají kvalifikované posádky stavebních stroj a jiné, které spoléhají rad ji na vlastní vyu ence, které vysílají do specializovaných kurz .

KOUBEK (2004) dopl uje, ůe získávání se orientuje nejen na vn j-í, ale i na vnit ní zdroje pracovních sil, uplat uje se výb r a jeho metody nejen v p ípad uchaze získaných z vn j-ích zdroj , ale pochopiteln i v p ípad uchaze získaných z ad sou asných pracovník organizace.

Výhody a nevýhody interních a externích pracovník si m ůeme shrnout do krátkého p ehledu.

Výhody a nevýhody vlastních pracovník

Výhody:

- + otev ení možnosti postupu (zvy-uje sep tí s podnikem, zlep-uje podnikové klima);
- + nízké náklady na získávání lidí;
- + znalost podniku u uchaze e;
- + znalost spolupracovník ;
- + v domí vlastních schopností;
- + udrůení ůrovn mezd a plat ;
- + rychlej-í obsazení místa;
- + uvoln ní místa pro mladé zájemce;

- + pr hledná personální politika;
- + regulovatelnost personálním plánem;
- + cílev domé ízení personálu;
- + zabrání fluktuaci.

Nevýhody:

- omezený výběr;
- náklady na vzdělávání;
- podniková slepota;
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita;
- klikání;
- obavy z odmítnutí dlouhodobého pracovníka;
- automatické povyšování;
- přeložení neeí potřeby bez dalšího vzdělávání.

Výhody a nevýhody externích pracovníků

Výhody:

- + řící možnost výběru;
- + nové impulsy pro podnik;
- + příchodí je rychleji uznán (šnové období meteorů);
- + přesné pokrytí potřeby.

Nevýhody:

- vyšší náklady na získávání;
- zvyšování fluktuace;
- negativní úinek na podnikové klima;
- riziko zkušební lhůty;
- neznalost podniku, seznámení potřeby a peníze;
- obsazení místa trvá déle;
- stres z přechodu na nové podmínky;
- představa vyššího platu;
- blokování úancí postupu. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2004)

2.1.3 Posuzování uchaze e

Protože smyslem výběru je vybrat toho nejvhodnějšího z uchaze e , je klíčovým problémem této personální inosti právě **posuzování míry vhodnosti každého z uchaze e pro obsazované pracovní místo**. Porovnává se přitom povaha pracovního místa (tj. jeho popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými i deklarovanými charakteristikami uchaze e. Je proto nutné se uchylovat k určitým klasifikacím, například k dělení uchaze e do skupin podle předem dohodnutých kritérií za použití metod výběru těmito kritériím odpovídajících. (KOUBEK, 2004)

Výběr nových pracovníků je z hlediska organizace často velice závažnou záležitostí. Může jít o obsazení významné pozice a člověk v této funkci může mít klíčový vliv na výsledky organizace. Přesto však se mnohý vedoucí pracovník pouští do výběru sám bez náležité přípravy a bez konzultace s odborníkem. Výběrové řízení pak staví na věcech, které jsou z pohledu budoucí úspěšnosti nahodilé. Je-li potenciální sekretářka zkoušena z ovládní počítače, na kterém bude psát v textovém editoru, jde patrně o plýtvání lidským potenciálem. Neúspěšná, ale jinak velmi schopná uchaze ka by se naučila textovému editoru za pár hodin. (BLOHLÁVEK, KOTMAN, TULE , 2006)

Dříve, nežli bychom se pustili k vlastnímu výběru pracovníků , musíme dle KOUBKA (2004) vyřešit několik problémů :

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka.
2. Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě (opíráme se přitom o dobře zpracovaný popis pracovního místa).
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (prediktory úspěšného výkonu) a opíráme se přitom o dobře zpracovanou specifikaci pracovního místa.
5. Stanovit týmová (skupinová), útvárová a celoorganizační kritéria řídicích rysů osobnosti pracovníka.
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme k zjištění a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (skupinou), útvarem a organizací. (Zpravidla se

přítom využívá různých testů, především test osobnosti i assessment center, pohovor, skupinových diskusí, hraní rolí (např. manažerských her) apod. I v těchto případech je problémem validita a spolehlivost těchto faktorů a metod.)

7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, v rozhodných a užitečných informací.

2.2 Metody výběru pracovníků

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Jinou a mnohem pochybnější metodou je grafologie. (ARMSTRONG, 2002)

KOUBEK (2004) se kromě výše uvedených metod zmíní i o dotazníku, polygrafu a zkoumání flivotopisu. Zároveň upozorní na to, že neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zároveň by, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.

2.2.1 Přijímací pohovor

Pohovor lze charakterizovat jako ústní konverzaci. Je to konverzace, proto že uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazatelem zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná proto, aby se dosáhlo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější odpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, pro které se s ním uvažuje.

Účelem výběrového pohovoru je tedy získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně odpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s odpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. (ARMSTRONG, 2002)

Pohovoru přikládá organizace i uchazeči zvláštní význam. Oběma stranám poskytnutí autentické informace, které vyhodnocují a posuzují, aby zjistili, jak vzájemně sladí jejich požadavky a představy. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, TRUBRT, 2001)

Výběrový rozhovor, někdy nazývaný také přijímací pohovor či rozhovor, je stálejší metodou celého výběrového procesu. (HRONÍK, 2007)

FOOT a HOOK (2002) ale uvádí, že výzkumné studie zjistily, že pohovor je nedostatečný pro predikci budoucího pracovního výkonu. Přesto je stále nejpopulárnější a často používanou metodou výběrového procesu. Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu. Většina zaměstnavatelů by odmítla přijmout nového zaměstnance bez toho, aby se s ním nejprve osobně seznámila.

S názorem nejpopulárnější metody souhlasí i KOUBEK (2004), který se zmíní o tom, že výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější a podle názoru rozhodující v teoretické i praktické nevhodnější a klíčovou metodou výběrového procesu pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou výběrového procesu pracovníků, musí být dobře připraven. Kromě obecného cíle posoudit pracovní schopnost uchazeče pro obsazované pracovní místo má tři hlavní cíle:

- 1) Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
- 2) Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přítomně důležitě, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl v domněnkách uváděn v omyl;
- 3) Posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti).

V poslední době se mluví i o tvrdém cíli pohovoru, totiž založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat u uchazeče pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. Jinými slovy řečeno, i výběrový pohovor musí být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace.

Cílem pohovoru je dle ARMSTRONGA (2002) doplnit údaje z dotazníku podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání. Taková setkání zároveň poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec šlapadne do organizace a zda obě strany dojdou k jaké míře

budou moci spolu šflit. I kdyfl toto posouzení je do zna né míry subjektivní a ásto je i zkreslené a ovlivn né p edsudky, je nutné uzнат, fle musí být ud láno.

Konkrétn by m l výb rový pohovor odpov d t na tyto otázky:

- M fle uchaze vykonávat danou práci ó má pro ni schopnosti?
- Chce uchaze vykonávat danou práci ó je dob e motivován?
- Jak zapadne uchaze do organizace?

HRONÍK (2007) definoval tzv. univerzální kritéria, která se p i pohovoru zji– ují nezávisle na firm a pozici. T mto univerzálními kritérii obvykle jsou:

- Zaujetí prací (máme šd kazō, fle v minulosti jej bavilo to, co d lal?);
- D v ryhodnost;
- Uvařlování v limitech i p íleřlitostech;
- Schopnost u it se novému.

2.2.1.1 Typy pohovor (KLEIBL, DVO ÁKOVÁ, TUBRT, 2001)

Poflavky obsazovaného místa ur ují, jaký typ pohovor je efektivní vést. N kdy se m fleme spokojit s jedním kolem pohovor , jindy je nutný sled n kolika pohovor , které zji– ují jednak odbornou zp sobilost a jednak sociální charakteristiky kandidáta.

Skupinový pohovor

Tazatel (n kdy dva nebo t i) vede pohovor se skupinou afl 10 uchaze . Jeho soudy o p íravenosti kandidát vykonávat práci nelze bez výhrady povařlovat za spolehlivé. To vyplývá ze skute nosti, fle:

- tazatelova pam je p ehlcena mnořstvím otázek a odpov dí, které si má krátkodob zapamatovat;
- má prezentovat pozitivní signály naslouchání;
- má organizovat zapojení v–ech ú astník do diskuse, aby p edcházet riziku, fle dominantní uchaze p ípraví svými etnými dotazy nebo dlouhými odpov mi o p íleřlitost aktivn participovat na pohovoru.

Pohovor po telefonu

Tento typ pohovoru zachovává oběma stranám anonymitu. Hodí se tam, kde je zapotřebí:

- rychle a neformálně zjistit určitou způsobnost kandidáta pro práci, například ověřit si jazykovou vybavenost při rozhovoru na libovolné téma společenské konverzace;
- doplnit si a/nebo vyjasnit si detaily k údajům z materiálů uchazeče;
- slyšet hlas řádatele a posoudit, jak působí na posluchače;
- například snížit náklady spojené s osobním setkáním, především je-li uchazeč ze vzdálené lokality.

Pohovor po telefonu není osobním kontaktem a tazatelé připravuje o možnost porovnat slovní odpovědi s neverbální komunikací. Svě o podstatě nic nepochopí, když je nutné je před formálním pohovorem zúfít pošet kandidát.

Individuální pohovor (Pohovor typu 1+1)

Individuální pohovor je nejčastější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi dvěma osobami, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí. (ARMSTRONG, 2002)

Každý účastník pohovoru má být metodicky analyzován, aby se zjistilo, pro koho dále preferovat a pozvat k druhému pohovoru před komisí. Redukce kandidátů usnadňuje hodnotitelům koncentrovat se na rozbor dovedností a schopností pozvaných účastníků. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, TUBRT, 2001)

Pohovor před komisí

Při tomto pohovoru hovoří minimálně dva tazatelé s jedním uchazečem. Mezi hodnotiteli může být například nadřízený, nadřízený o jeden stupeň výše nebo bezprostřední vedoucí, budoucí spolupracovník, psycholog atd. Jejich optimální počet je tři. Předchází se tak negativním projevům v této skupině, kdy lidé mluví jeden přes druhého, kladou stejné otázky, předstávají vysílat pozitivní signály neverbální řečí a rozehrávají hru mocenské síly

z titulu své pozice, klesá ochota poslouchat se, pohovor se protahuje a stává se frustrující. Ti hodnotitelé si zachovávají akceschopnost a mohou rychle o t eba hlasováním ó dosp t k záv ru, koho považují za vhodného kandidáta.

ARMSTRONG (2002) tento typ nazývá pohovorovým panelem. Jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchaze em. Nejobvyklejší je, že panel tvo í personalista a linioví manaže i. Výhodou je, že panel umožní uje sdílení informací a snižuje výskyt p ekrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchaze ov chování b hem pohovoru a mohou samoz ejm modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

Pohovor vedený p i společenském setkání

Ú astníci vedou rozhovor mimo pracovní-t , nap . p i sjednaném setkání u ob da nebo ve e e, kde lze navodit atmosféru neformálního prostředí. P i této p íležitosti má hodnotitel možnost posoudit, jaké je fladatelovo společenské jednání p i mimopracovní akci, aby si doplnil jeho profil získaný b hem prvního a druhého pohovoru.

Pohovor určený k testování odborné zp sobilosti

Uchaze je hodnocen t mi, kteří znají pracovní ínnosti a úkoly obsazovaného místa. M že být testován:

- jak jedná p i e-ení úkol , je-li jsou obvyklou náplní práce, nap . prezentace programu p ed potenciálním zákazníkem;
- jakých výsledk dosahuje p i pln ní m ítelného úkolu, nap . zpracování textu ur itým procesorem;
- jakými dovednostmi a schopnostmi disponuje, kdyžl e-í problém stimulující situaci z mezilidských vztah , nap . co a jak ud lá jako vedoucí útvaru, kdyžl musí zabezpe it v t-í objem neplánovaných zakázek a roste po et pod ízených v pracovní neschopnosti.

2.2.1.2 Struktura pohovoru

Pohovor slouží k ověření si předefinovaných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Může být:

- Strukturovaný,
- Nestrukturovaný.

Strukturovaný pohovor

U strukturovaného jsou předem připraveny otázky k identifikaci profilu kandidáta. Tazatel se jím může naučit a pak snadno a svižně vést pohovor. Výhodou je, že může umocnit ujet porovnat všechny uchazeče podle stejných kritérií. Na druhé straně jsou často kladené otázky obecně známé a zájemce si může předem připravit ušlechtilé odpovědi. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, TUBERT, 2001)

Skutečnost, že se ptáte všech kandidátů na stejné otázky, znamená, že získáte podobný profil pro každého kandidáta, který můžete vzájemně porovnat a použít k hodnocení kandidátů. Příprava sady otázek předem také znamená, že se tazatelé mohou během pohovoru koncentrovat spíše na odpovědi kandidátů, než na přemýšlení na co se dále zeptat. Také budou s menší pravděpodobností, bez toho, že by si to uvědomili, klást otázky, které by mohly být konstruovány jako nezákonně diskriminující. (FOOT a HOOK, 2002)

Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor vede buď tazatel, který se teprve učí tajně získávání pracovníků, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces pohovoru a je schopen spolehlivost výpovědí posoudit pomocí konfrontace verbální komunikace s neverbálními signály. (KLEIBL, DVOŘÁKOVÁ, TUBERT, 2001)

2.2.1.3 Chyby tazatele při pohovoru

Chyby tazatele se objevují v souvislosti s procesem vnímání, který používáme všichni při jednání ve světě kolem nás. Z velkého množství stimulů, které nás obklopují,

vybíráme ty, kterým vnujíme pozornost. Tento proces je znám jako selektivní vnímání a to, co si vybereme, je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobnostmi a motivací. To znamená, že se zamůžeme na určité aspekty našeho okolí a jiné ignorujeme. Naše vlastní zkušenost atd. by mohla v určitých podmínkách vést k zaměření na nevhodné stimuly a k ignorování informací, které jsou ve skutečnosti výstílné. Takových chyb vnímání bylo identifikováno mnoho. (FOOT a HOOK, 2002)

HRONÍK (2007) uvádí jako obvyklé chyby při pohovoru:

➤ **Nepřipravené interview**, které se projevuje například studiem personálních materiálů uchazeče při jeho předchozí a poznámek typu: „Tak, na co bychom se vás zeptali.“

➤ **Sugestivní otázky**, které předjímají odpověď, například: „Přesobíte rozhodným dojmem, takže předpokládám, že jste schopni nepopulárních opatření, ve kterých si libuje asi málokdo. Mám pravdu?“ „Asi jste člověk, který si věří, že?“

➤ **Série uzavřených otázek**, které z rozhovoru činí výsledek i atmosféru zkoušky. Množství získaných informací je nízké a jsou velmi formální. Nelze takto získat citlivé, osobní informace.

➤ **Nejasná, neobratná formulace otázek**, například: „Takže když to bereme kolem, jste tím, koho potřebujeme, ale je něco, co nedokážeme využít?“

➤ **Nezaznamenávání odpovědí a postřehů**, což má za obvyklý následek vyšší míru zkreslení a zhodnocení rozhovoru je spíše založeno na dojmech, které jsou podmíněny našimi percepčními chybami.

FOOT a HOOK (2002) formulovaly chyby takto:

• **Halo efekt.** Některí kandidáti dělají na tazatele velmi silný dojem hned, jakmile vstoupí do místnosti. Výzkum ukázal, že jestliže tazatel získá o kandidátovi dobrý první dojem, má to dva efekty. Za prvé, tento dobrý první dojem má tendenci pozitivně ovlivňovat jejich interpretaci všeho dalšího, co se stane. Za druhé, tazatelé se budou snažit získat pozitivní informace, které by jejich první úsudek potvrdily. A koliv je známo jako halo efekt, platí to také u negativního prvního dojmu. Ten je někdy označován jako horns (rohy) efekt a může být rozpoznán, za ne-li se tazatel snažit získat negativní informace, aby si potvrdil první dojem.

• **Rychlé rozhodování.** O tazatelích se často říká, že si udělají úsudek o kandidátovi během prvních pár minut a pak již své hodnocení o vhodnosti osoby nemění.

V podmínkách procesu vnímání to znamená, že odpovídají na omezený rozsah stimulů a nevyužívají plně možnost získat větší rozsah informací.

- **Přijímání lidí, kteří jsou jako my.** Máme přirozenou tendenci ztotožňovat se s lidmi, kteří jsou jako my a sdílí s námi některé z našich znaků. Osoba zaměřená na své okolí se může cítit dobře s jiným extrovertem a naopak. Tyto znaky nicméně neodpovídají schopnostem vykonávat práci a pro podnik je pravděpodobně škodlivé mít mezi svými zaměstnanci pouze konformně myslící lidi.

- **Stereotypizace.** Dovolit nám stereotypním představám o lidech ovlivnit výbová rozhodnutí je pravděpodobně nejnebezpečnější chyba vnímání a mohla by se dokonce iasto vyrovnat diskriminaci rasy nebo pohlaví. Stereotypizace se objevuje, když je osoba předem připsána do nějaké skupiny a pak jí jsou připisovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za společné pro členy dané skupiny. Věchni členové skupiny nemohou mít stejné charakteristiky, a proto bychom se měli vyvarovat utváření tohoto typu předsudků.

- **Vytváření předpokladů.** Halo efekt, rychlá rozhodnutí a stereotypizace jsou věchno specifické formy předpokladů založených na omezených informacích, ale předpoklady mohou být také obecnější. Je mnoho příkladů, kde jsou tazatelé ochotni vnucovat svůj vlastní osobní pohled na to, jak by se mělo postupovat v konkrétních podmínkách, než aby zjistili, jak by jednal dotazovaný. Příkladem může být předpoklad, že ženy ponese v této odpovědnost za péči o dítě, nebo že ženy jsou méně pravděpodobně ochotny, aby jejich rodiny přijímaly nové zaměstnání.

- **Shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací.** Opět, věchny specifické chyby vnímání, by mohly být připsány sběru nedostatečných nebo irelevantních informací. Tazatelé by si měli uvědomit tuto obecnou chybu a ujistit se, že používají vhodné techniky k tomu, aby jí mohli vyvést.

- **Efekt kontrastu.** Představte si, že jste v následující situaci. Jste studentem posledního ročníku a byl jste jedním z věchních lektorů vyzván, abyste posoudil prezentace studentů prvního ročníku věchno kurzu. Používáte měřítko od 1 do 5, kde je 1 ó nedostatečné a 5 ó výborné. Sledujete jednu prezentaci, ve které odvádí student nedostatečnou práci. Prezentace je nudná, příliš dlouhá a student nepoužívá žádné vizuální prostředky. Ohodnotíte prezentaci jako nedostatečnou a připsáte jí skóre 1. Následující student představuje prezentaci o něco lepší a je pro vás úlevou, že jí není tak nudná. Kontrast mezi těmito dvěma prezentacemi má pravděpodobně vliv na váš úsudek a

pravd podobn ohodnotíte druhou prezentaci vý-e, neřl byste ji ohodnotili na základ n jakého objektivního m ítka. Jestliže by si prezentace skute n zaslouřila hodnocení 3, z d vodu kontrastu s p edcházějící prezentací ji ohodnotíte 4. To je známé jako efekt kontrastu. To znamená, ře kandidáti mohou být tazateli v pohovoru hodnoceni více, neřl by si zaslouřili, protože je p edcházeli nedostate ní uchaze ěi a díky kontrastu se zdáli být lep-í, neřl ve skute nosti jsou.

Podle ARMSTRONGA (2002) by se nem ělo:

- Provád ět p ěli-mnoho pohovor najednou;
- Dopou-ť t se halo efektu nebo jeho protikladu;
- Za ěnat pohovor nep ěpravení;
- P ěli-rychle p ějť k otázkám jdoucím do hloubky;
- Pokládat vícenásobné nebo návodné otázky;
- V novat p ěli-mnoho pozornosti jednotlivým silným nebo slabým stránkám uchaze ě ;
- Dovolit uchaze ě m, aby p echázeli ml ěním d ěřlřit fakta;
- P ěli-mnoho mluvit nebo dovolovat uchaze ě m, aby mluvili naprázdno;
- Dovolit svým p edsudk m, aby zvit zily nad va-í schopností objektivn posuzovat v ěi.

2.2.1.4 Eliminace chyb tazatel

Tyto chyby v-ak lze dle ARMSTRONGA (2002) zmírnit, pop ěpad zcela eliminovat, za prvé, pouřlřitím strukturovaného pohovoru, který se zam ěí na odborné schopnosti a chování pot ěné k úsp -nému výkonu práce, a za druhé, výcvikem a pro-kolením osob vedoucích pohovor. Zapojení více tazatel , tedy získání dal-řch nebo dokonce odli-ných názor na uchaze ě m ře rovn řl pomoci odstranit chyby, zejména tehdy, kdyřl nap ěklad v-echny osoby vedoucí pohovory uřlřvají stejný strukturovaný p ěstup.

V souvislosti s pohovorem by se dále m ělo:

- V novat p ěprav dostate ný as;
- Vytvo ěit správnou atmosféru;
- Vytvo ěit uvoln ěné a neformální vztahy řo za ět s otev ěnými otázkami;

- Povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili;
- Dodržovat plán, zajistit splnění celého programu, udržovat plynulost pohovoru;
- Analyzovat kariéru uchazeče, aby se odhalily jeho silné a slabé stránky i jeho zájmy;
- Pokládat jasné, jednoznačné otázky;
- Přidávat příklady úspěšného a efektivního využití znalostí, dovedností a vloh;
- Posuzovat uchazeče na základě faktických informací, které jste obdrželi o jejich zkušenostech a vlastnostech vztahujících se ke specifikaci obsazovaného pracovního místa;
- Udržovat si pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru.

FOOT a HOOK (2002) navrhují tato doporučení:

- **Shromáždění dostatečných informací.** To je obecné pravidlo, které pomáhá eliminovat v tůnu chyb tazatelů. Tazatel by se neměl při pohovoru rozhodnout příliš brzy, zda je kandidát nevhodný a pak jich nesledovat celý rozsah informací nezbytných pro žádné rozhodnutí. Tazatelé, kteří trvají na sběru informací, i když uchazeč na počátku udělal slabý dojem, dosahují nkolika cílů, které mohou přispět k lepšímu rozhodnutí:

- odolávají halo/horns efektu;
- usilují o shromáždění co nejvíce informací;
- dávají kandidátům více příležitostí pro jejich prezentaci.

- **Strukturované pohovory.** Také vedení pohovorů strukturovaným způsobem přispívá k cíli, aby se zjistil dostatek informací o všech kandidátech.

- **Více než jeden tazatel.** Obecně, pro účely výběru, není pohlíženo na pohovor mezi dvěma osobami jako na nejlepší praxi. Chyby tazatele, které vznikají v důsledku individuálního vnímání, se méně pravděpodobně objeví, jestliže se pohovoru účastní víc než jedna osoba. Protože jsou specialisté na řízení lidských zdrojů často odpovědní za podnikové programy rovných příležitostí, často se účastní pohovorů. Bezprostřední nadřízení zase ví více o práci, která má být konána, a mohou posoudit, zda mají uchazeči potřebné znalosti, dovednosti a osobní kvality.

- **Pohovor by se měl účastnit pouze trénovaní lidé.** A koliv mohou mít lidé účastníci se pohovorem různé zájmy, měli by všichni pracovat na stejném výsledku, tzn. vybrat na dané místo spravedlivým a objektivním způsobem nejlepší osobu. Trénink

tazatel obvykle zahrnuje uv dom ní si problém rovných p ílefitostí a rozvoj dovednosti kladení otázek.

- o **Dostate ný as pro pohovor.** Bezprost ední nad ízení ásto povafují pohovory za naru-ení jejich normální práce, a proto cht jí t mto pohovor m v novat co nejmen-í dobu. Je na specialitech v oblasti LZ, aby tomuto tlaku odolali. Za deset minut nenalezneme dostate né details, které by mohly být základem pro rozhodnutí.

2.2.1.5 Výhody a nevýhody pohovor (ARMSTRONG, 2002)

Výhody pohovor jako metody výb ru pracovník jsou následující:

- + Poskytují osob vedoucí pohovor **p ílefitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky**, týkající se dosavadních uchaze ových zku-eností a prozkoumat, do jaké míry jsou schopni v souladu s tím, co pofladuje dané pracovní místo;

- + Umofl ují osob vedoucí pohovor **charakterizovat pracovní místo** (poskytnout šrealistickou prezentaci pracovního místa) a organizaci detailn ji nazna it n které podmínky psychologické smlouvy;

- + Poskytují uchaze m **p ílefitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa** a vyjasnit si n které zálefitosti týkající se vzd lávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek;

- + Umofl ují **setkat se s uchaze em tvá í v tvá** , takže osoba vedoucí pohovor m fle posoudit, do jaké míry bude asi uchaze pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty pracovníky, kte í s ním budou pracovat;

- + **Poskytují uchaze i stejnou mofnost posoudit organizaci**, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo.

Nevýhody pohovor na druhé stran jsou:

- **Nedostate ná validita**, pokud jde o p edvídání pracovního výkonu a nedostate ná spolehlivost ve smyslu m ení téhofl u r zných uchaze . Tuto nevýhodu uvádí i FOOT a HOOK (2002), kdy nedostate ná platnost pohovor znamená, fle netestují to, co je jejich smyslem, nap íklad schopnost vykonávat dob e danou práci. K nízké

platnosti pohovor p ispívá mnoho chyb tazatel p i pohovoru, což je hned dal-í nevýhoda, kterou uvádí i ARMSTRONG (2002):

- Spoléhá se na **dovednosti osoby vedoucí pohovor**, ale mnozí lidé ve skute nosti d lají pohovory velmi -patn , a koliv si mnohdy myslí, že nikoliv;
- M že dojít k tomu, že se z ásti **pozapomene na hodnocení schopností** vykovávat r zné úkoly obsahovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou;
- Mohou vést k chybám a **subjektivnímu posuzování uchaze e ze strany osoby vedoucí pohovor**.

2.2.2 Assessment Centre

Assessment Centre je metoda, která se pouívá pro výb r budoucích zam stnanc z v t-ího po tu uchaze . V p ekladu by tento název znamenal šhodnotitelské centrum. (assessmentcentre.info, n. d.)

Jde o dosti univerzální metodu, u nás v-ak zatím málo známou a tém nepouívávanou. (KOUBEK, 2004)

Vyuíití assesment center je jednou z nejspolehliv j-ích metod výb ru pracovník . Jejich podstatou je pozorování ú astník v simulovaných situacích (týmová práce, e-ení organiza ního problému, manaflerská hra, diskuze, sebezprezentace). Skupina -kolených posuzovatel tyto aktivity sleduje se zám rem poznat co nejp esn ji kompetence pracovníka. (B LOHLÁVEK, KOTM AN, TMULE , 2006)

HRONÍK (2002) definuje assesment centre jako asov ohrani enou multisitua ní zkou-ku, která probíhá za ú asti nejmén 3 interních a externích pozorovatel -hodnotitel mimo chod a nemá jednozna ný správný výsledek. Multisitua ností rozumíme situace, které umofl ují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebezposouzení.

Dodává, že metoda AC je charakteristická svou komplexností a mnohostranností, které v-ak nejsou samoz ejmé. AC je takto t eba vystav t. Abychom postavili efektivní AC, nelze jej poskládat z r zných metod bez ladu a skladu.

Assesment centre poskytují dobrou přehlednost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umocní to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i sada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assesment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. (ARMSTRONG, 2002)

2.2.2.1 Možnost použití AC (assessmentcentre.info, n. d.)

Assesment centre lze použít na několika úrovních.

Prvním je posuzování vhodnosti interních nebo externích kandidátů na určitou pracovní pozici. V tomto případě je výstupem Assessment Centra úspěšný kandidát, který je vhodný pro danou pracovní pozici. Podkladem pro toto rozhodnutí jsou výsledky psychologických testů, hodnocení praktických cvičení a hodnocení prezentace kandidátů.

Dalším úrovní může být zjištění dalších potřeb rozvoje stávajících zaměstnanců (například těch, u nichž se uvažuje o povýšení). Výstupem je stručný posudek o pracovníkovi a doporučení pro další rozvoj. Podkladem pro tento materiál jsou opět především výsledky psychologických testů a hodnocení praktických cvičení.

Assesment centre lze případně také aplikovat na výběr z navrhovaných kandidátů do programu nástupnictví (Výstupem pak může být kombinace první a druhé varianty).

2.2.2.2 Principy assesment centre

HRONÍK (2002) uvádí, že od jiných metod, které se uplatňují při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu, odlišuje assesment centre zejména naplnění tří základních principů:

- 1) Princip vícero očí;
- 2) Princip různé úhly pohledu;
- 3) Princip sledování změn v ohraničeném časovém období.

Princip vícero očí (skladba a počet hodnotitelů)

Tento princip považuje HRONÍK (2002) za nejdůležitější. Zdrojem efektivity AC (za předpokladu správně stanoveného cíle a přesně formulovaných kritérií) jsou především **pozorovatelé-hodnotitelé**. Pro efektivní AC jsou rozhodnější než užití reprezentativních a dobře namíchaných metod. Každá metoda nemůže být lepší než ten, kdo s ní zachází.

Základními prvky efektivity jsou: heterogenita (rozmanitost), dostatečný počet a profesionalita assessorů.

Rozmanitost ve skladbě pozorovatel-hodnotitel je dána především těmito proměnnými:

- rozmanitost dle věku;
- rozmanitost dle pohlaví;
- rozmanitost dle zkušeností;
- rozmanitost dle externity/internity.

Homogenní skladba assessorů bude vykazovat malou variabilitu ve svém pozorování a hodnocení (od hodnotitelů lze očekávat stejný úhel pohledu). Za jistých okolností může být výhodou, v též se však usiluje o heterogenní skladbu hodnotitelů, která zabezpečí mnohostranný pohled.

Lze říci, že při záměrně homogenní skladbě může být počet assessorů nízký. Vyžadují-li podmínky heterogenní skladbu pozorovatelů, bude jejich počet nejméně v poměru k tomu optimální. Kromě homogenity i heterogenity assessorů bude mít vliv na jejich počet také počet assessovaných v dané chvíli. Suritým zjednodušením lze říci, že platí pravidlo poměru 1:2, kdy první číslo vyjadřuje počet pozorovatel-hodnotitelů a druhé číslo počet účastníků.

Bez profesionality assessorů není možné očekávat validní výstupy.

Princip rozmanitého úhlu pohledu (Rozmanitost a počet metod)

Jednotlivé metody, které se v rámci AC užívají, nejsou nové a jedinečné. Byly tu dávno, než pojem AC a jeho užití v nové době.

Požadavek na rozmanitost a počet metod vyplývá z výše uvedené definice, z podmínky multisituatnosti. Multisituatnost nastavuje rozmanité úhly pohledu. Jedním z předpokladů efektivního AC je možnost švidnutí účastníka v rozmanitých situacích. Každá skupina metod užívaná v AC umožní jiný úhel pohledu.

Standardem v AC je užití individuálních a skupinových modelových situací a také užití psychodiagnostických testů.

Princip sledování změny v ohraničeném časovém úseku (Doba trvání)

Nejobvyklejší délka AC je jeden den. Rozvojová AC mohou být i vícedenní. Délka doba trvání je dána především užitím v určitém množství metod, které daný problém zkoumají z různých úhlů pohledu.

Možnosti vidět a slyšet druhého po delší a souvislý čas vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry. Závěry se stávají přesnějšími a komplexnějšími díky možnosti sledování změny, které jsou patrné během průběhu AC. Některé účastníci zpočátku jsou v určitých projevech výraznější než za účinkem, jiní až postupem času. Také je možné sledovat vliv únavy na výkon.

2.2.2.3 Programové a technické zabezpečení

Je potřeba připravit harmonogram AC, podle kterého AC probíhá a podle kterého se účastníci mohou orientovat. Pro jejich lepší orientaci bývá součástí harmonogramu seznámení s programem a každý obdrží brožuru s písemnými informacemi o harmonogramu a modelových situacích.

2.2.2.4 Druhy metod užívaných v AC

Metody, které se v rámci Assessment Centre používají, se mohou lišit v závislosti na charakteru a vlastnostech dané pracovní pozice. (assessmentcentre.info, n. d.)

HRONÍK (2002) uvádí, že jednotlivé skupiny metod umocní naplnění principu víceúhlového pohledu.

Standardem AC je užití metod skupinové práce, individuálních modelových situací a psychodiagnostických testů. Tyto skupiny metod musí být propojeny pomocí několika kritérií. Nemohou být postaveny ve vzájemné izolaci.

Individuální metody

Každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevovat v individuálních a skupinových situacích. Některé lidé mohou být výrazněji právě v individuálních situacích, které mohou být různě zaměřené.

V těchto situacích má assessovaný podat co nejlepší individuální výkon, a pokud i při tomto výkonu je mnohdy potřeba zohlednit souvislosti, které mají sociální charakter. V individuálních situacích účastník vystupuje sám nebo s figurantem.

Metody skupinové práce

Metody skupinové práce umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině. Tyto metody mohou akcentovat různou kvalitu a zaměření skupinové práce (řešení problému, vyjednávání a další interpersonální dovednosti, práce pod tlakem apod.)

Psychodiagnostické testy

Zatímco v metodách skupinové práce nebo při individuálních situacích dominuje pozorování druhými, použití psychodiagnostických metod se jedná především o sebepopis a sebeposouzení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeposouzením je cennou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i rozvoji.

Sociogram

Sociogram nabízí další úhel pohledu. Jedná se o nazírání spoluúčastníků AC. Sociogram je možno využít u výběrových AC, kdy mají lidé málo vzájemných zkušeností, i při AC, ve kterém se setkávají lidé, kteří mají se sebou zkušenosti i mimo AC. Pokud se mají vzájemně hodnotit lidé, kteří mají vzájemnou zkušenost mimo AC, je třeba sociogram začít až na konci samotného AC.

2.2.2.5 Příklad programu Assessment Centre

Takto by mohla vypadat předloha programu Assessment Centre. Program by mohl být přesně rozplánován na základě znalosti požadavků, obsazované pozice a požadavcích na tuto pozici.

Tabulka 1: Příklad programu Assessment Centre

09:00 – 09:30	Přivítání, seznámení s programem
09:30 – 11:00	Psychodiagnostická část (výkonnostní testy: testy inteligence, testy koncentrace pozornosti apod.)
11:00 – 12:00	Týmová hra
12:00 – 13:00	Oběd nebo občerstvení (v ideálním případě kandidáti společně se zástupci zákaznické společnosti)
13:00 – 14:00	Praktická cvičení, prezentace s individuální přípravou
14:00 – 16:00	Individuální pohovory, individuální psychodiagnostika (testy osobnosti)
16:00 – 16:30	Schůzka se zástupci zákazníka o společné hodnocení kandidátů

Zdroj: (assessmentcentre.info, n. d.)

2.2.2.6 Výhody Assessment Centre (assessmentcentre.info, n. d.)

Výhody této metody spoívají v jejích několika charakteristikách:

+ Assessment Centre je celodenní akce, která slouží k hodnocení uchazečů, během celé této doby jsou kandidáti posuzováni. V této délce trvání umožní kandidáty lépe poznat.

+ Assessment Centre se účastní v této roli i samotní hodnotitelé, což snižuje subjektivitu výsledného hodnocení.

+ Mezi hodnotiteli jsou zástupci zákazníka (nejlépe budoucí nadřízení vybíraného pracovníka), kteří mohou nejkvalifikovaněji rozhodovat, kdo se hodí do jejich týmu.

+ Assessment Centre je složené z různých psychodiagnostických metod a technik, jejichž výsledky se mohou navzájem potvrdit nebo vyvrátit, což zvyšuje se tedy spolehlivost výsledků.

+ Na Assessment Centre lze pozvat uchazeče na základě posouzení jejich životopisů, ušetří se čas na individuální pohovory.

+ Kvality uchazeče lze lépe porovnat, protože jsou přítomni všichni souasně.

+ Na základě Assessment Centre lze ještě týž den vytipovat vhodné kandidáty, nejpozději do 5 pracovních dnů je k dispozici psychologické posouzení kandidátů; v případě zájmu klienta jsou výsledky prezentovány osobně psychologem.

Existující informace svědčí o vysoké účinnosti assessment centre, především pokud jde o schopnost předvídat budoucí pracovní výkon pracovníků v nižších a středních manažerských funkcích i pracovníků zabývajících se prodejem výrobků i služeb. Metoda je sice nákladnější (kolení hodnotitelů, honoráře externistů, náklady na vybavení programu i ztráty času pracovníků organizace fungujících jako hodnotitelé), zároveň však v této efektivnost výběru pracovníků. Nicméně ani tato metoda nevyhluje vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů. (KOUBEK, 2004)

2.2.3 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří paletu testů nejrozličnějšího zaměření a nejrozličnější validity a spolehlivosti. Všeobecně bývají považovány za pomocný i doplňkový nástroj výběru pracovníků. (KOUBEK, 2004)

Používají se za účelem zabezpečení validních a spolehlivých informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru. (ARMSTRONG, 2002)

2.2.3.1 Typy testů

Podle ARMSTRONGA (2002) jsou hlavními typy těchto testů používanými při výběru pracovníků testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností, které se dále dělí na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností.

Testy inteligence

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci. Jsou zvláště užitečné v situacích, kdy je klíčovým faktorem inteligence, ale neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak ji měřit. Občas může být stejně tak dlehlitě použít test inteligence k vyloučení uchazečů, kteří jsou pro danou práci příliš inteligentní, jako je použít jako záruky minimální úroveň inteligence. (ARMSTRONG, 2002)

Testy inteligence umožňují hodnocení duševní kapacity a testování paměti, rychlosti a schopnosti vidět vzájemné souvislosti ve složitých problémech. (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

Dle KOUBKA (2004) mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.)

Potíží s testy inteligence spoívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci. Ale inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence a tedy i variant existujících testovacích nástrojů výrazně komplikuje výběr testu inteligence.

Při tomto výběru bychom měli mít na paměti, že nejlepší test je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, byl z hlediska validity řádně prověřen a je možné vztahovat testované skóre k jakýmsi šnormám tak, aby to ukazovalo, jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace. (ARMSTRONG, 2002)

Testy osobnosti

Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazeče tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Jsou potenciálně nejvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde šosobnostě prodejce je dlehlitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelné kritéria pro účely validizace testů. (ARMSTRONG, 2002)

Testy osobnosti odhalují osobní vlastnosti uchazeče a jeho způsob interakce s ostatními. (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

Představují skupinu často různě nazvaných testů známého záměru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy

osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský i uzavřený apod. (KOUBEK, 2004)

Testy schopností

Testy schopností se zaměřují na rozdíly ve schopnostech lidí. Hlavní důraz je kladen na správnost, rychlost nebo přesnost reakcí. (BLOHLÁVEK, KOTMAN, TNULE, 2006)

Používají se k hodnocení existujících i latentních schopností jedince a předpoklad jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na duševních schopností a v této souvislosti se podobně skrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností nebo je jakoby zahrnují. (KOUBEK, 2004)

ARMSTRONG (2002) uvádí, že testy schopností mají charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání. Dělí se na testy potenciálních a získaných schopností.

Testy potenciálních schopností mají za úkol předpovídat potenciál, která má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Měří o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost. Měly by být řádně prověřeny.

Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzdáváním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je test psaní na stroji. Lze snadno zjistit, kolik slov za minutu je schopen uchopit napsat a pak porovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem.

Testy potenciálních i získaných schopností jsou nejúčinnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou například pracovní místa písaře nebo programátora počítače.

Testy znalostí a dovedností

Obdobně jako ARMSTRONG (2002) popisuje testy potenciálních a získaných schopností, popisuje KOUBEK (2004) testy znalostí a dovedností. Ty mají prověřit hloubku znalostí i ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeči naučili zejména ve škole

nebo během příprav na pování. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí určitý pracovní postup či ukázkou (vzorek) práce.

Slouží k poznání zájmů a stávajících dovedností uchazeče a k zjištění jeho potenciálu pro získání dalších dovedností. (KOONTZ, WEIHRICH, 1993)

2.2.3.2 Výhody a nevýhody test

Podle DONELLYHO, GIBSONA a IVANCEVICH (1997) patří mezi výhody test :

+ Zvýšení přesnosti výběru pracovníků. Jedinci se liší z hlediska dovedností, inteligence, motivace, zájmů a cílů. Jestliže je možné tyto rozdíly měřit a jestliže tyto rozdíly mají nějaký vztah k úspěšnosti vykonávané práce, pak budoucí výkon lze na základě výsledků testů do jisté míry předvídat.

+ Jsou objektivními nástroji posuzování. Uchazeči odpovídají na stejné otázky a za stejných podmínek, takže výsledky jednoho uchazeče jsou porovnatelné s výsledky ostatních uchazečů.

+ Umožňují zjistit potřebu stávajících zaměstnanců. Testování stávajících zaměstnanců může poskytnout informace o potřebách vzdělávání, rozvoje nebo konzultací. Testy tak mohou objektivně odhalit potřebu.

Existují však také nevýhody, které také definovali již zmíněni autoři DONELLY, GIBSON A IVANCEVICH (1997). Jako tyto nevýhody udávají, že:

- Testy nejsou spolehlivé. Testy mohou zjistit, co lidé mohou dělat, ale nezjistí, co budou dělat.

- Testům se přikládá příliš mnoho váhy. Testy nemohou měřit všechno, co se týká člověka; nikdy nemohou plně nahradit zdravý rozum a úsudek.

- Testy diskriminují menšiny. Na které etnické menšiny mohou mít u některých testů horší výsledky.

2.2.4 Grafologie

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího použití při výběru pracovníků je na základě uchazeova rukopisu určit závažnost jeho osobnosti a na této základně odpovědět jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako jediného nebo standardního prediktoru nelze doporučit. Existují domněnky, že skutečná prediktivnost grafologie pro někteří lidi spočívá v tom, že jí lze použít bez vědomí autora rukopisu. (ARMSTRONG, 2002)

2.2.5 Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu patří rovněž mezi dosti oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že posuzovatelé se v životopisu soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis však prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče. (KOUBEK, 2004)

2.2.6 Dotazník

Dotazník zpravidla vyplní uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se pak dotazník zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. (KOUBEK, 2004)

3. Metodika práce

Cílem této práce je provést analýzu možností výběru zaměstnanců ve zvoleném podniku a navrhnout případné změny.

Hlavním zdrojem potřebným pro provedení výzkumu byl řízený rozhovor s Human resources specialist společnosti, doplněný telefonními hovory a e-mailová korespondence. Dalšími prameny byly materiály společnosti a výsledky z dotazníkového šetření. Základní údaje o společnosti jsem si zjistila na internetu. Pro literární pohled této práce byla zdrojem informací odborná literatura.

Metodický postup

Nejprve jsem si prostudovala odbornou literaturu týkající se výběrového procesu, zdroj pracovníků a metod výběru pracovníků. Vybrané poznatky jsou uvedeny v teoretické části této práce.

Společnost si nepřímo měla být jmenována, proto jsem ji pouze obecně charakterizovala a popsala její činnost.

Informace o výběru zaměstnanců jsem získala hlavně z řízeného rozhovoru s Human resources specialist společností, který trval přibližně jednu hodinu a z následné e-mailové korespondence a telefonních hovorů, webových stránek a materiálů společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost preferuje vychování svých vlastních zaměstnanců do serióznějších pozic, vnuče známe úsilí výběru zaměstnanců do pozice Assistant. Právě z tohoto důvodu jsem se převážně zaměřila na práci v výběrovém řízení týkající se této pozice. Jako vzornou vazbu jsem zvolila dotazníkové šetření, které zkoumalo uplatnění vlastností, znalostí a dovedností, které byly prověřovány ve výběrovém řízení, v praxi.

Na základě získaných informací jsem popsala systém výběru zaměstnanců, a provedla SWOT analýzu, v níž jsem definovala silné a slabé stránky systému výběru zaměstnanců, jeho příležitosti a hrozby.

4. Charakteristika společnosti

Společnost patří do Velké čtyřky, toto označení se používá po celém světě pro ty i nejvíce poradenské firmy (PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young a Deloitte) mající dominantní postavení na světovém trhu auditorských a poradenských služeb a působících ve většině zemí světa.

Společnost nechce být jmenována, pouze obecně popíše její základní činnosti a počet zaměstnanců.

4.1 Obecná charakteristika

Společnost patří mezi dynamicky se rozvíjející auditorské a poradenské společnosti s mezinárodním know-how. V jejích členských společnostech pracuje více než 123 000 pracovníků ve 145 zemích. Každá členská společnost je právně samostatná a oddělená jednotka a tak se označuje.

V České republice má v současné době společnost 850 zaměstnanců a kanceláře v pětici států České republiky. Na českém trhu je jednou z nejvíce společností.

Z 626 odborných pracovníků je 29 partnerů, 26 statutárních auditorů, 87 certifikovaných účetních a 44 daňových poradců. V České republice působí celkem 25 kvalifikovaných zahraničních odborníků.

4.1.1 Služby

Organizace poskytuje služby v oblasti auditu, daňového poradenství, finančního poradenství, řízení rizik a poradenských služeb po celém světě.

V České republice jsou obchodní činnosti společnosti služby v oblasti auditu, daní a poradenství.

4.1.1.1 Audit

V oblasti auditorských služeb nabízí společnost svým klientům statutární audit účetní závěrky v souladu s předpisy a vyhláškami platnými v České republice, audit účetní závěrky sestavené podle jiných než českých účetních standardů, například Mezinárodních účetních standardů apod.

4.1.1.2 Daňové poradenství

Firma poskytuje komplexní daňové služby od zpracování daňových přiznání až po poradenství týkající se reorganizací společností a mezinárodního zdanění. Aktivně spolupracuje s klienty a nabízí přístupy, které přinášejí daňové úspory nebo snižují daňová rizika transakcí.

4.1.1.3 řízení rizik a poradenské služby

Odborníci v oddělení řízení rizik a poradenských služeb poskytují klientům komplexní služby zaměřené na zvyšování výkonnosti společností, optimalizaci jejich procesů a poradenství v oblasti informačních technologií.

Pomáhají vrcholovému vedení firem s definicí podnikatelských strategií, řízením výkonnosti, řízením podnikatelských a informačních rizik, organizací a procesní restrukturalizací, s řízením a optimalizací oblasti IT. Tyto služby společnost navíc poskytuje v rámci komplexních řešení pro velmi specifická odvětví a sektory. Nabízí konkrétní přístupy pro veřejnou správu, finanční instituce a oblast cestovního ruchu a volnočasových aktivit.

Mezi další poradenské služby patří účetní poradenství, řízení finančních rizik, aktuárenské služby a regulatorní poradenství.

Aktuárenské funkce jsou nově stimulovány tržními a regulatorními problémy vznikajícími v oblasti tvorby rezerv, procesů stanovování cen a řízení kapitálu.

Společnost poskytuje svým klientům radu služeb, které prověří, zda jsou v souladu s legislativou v různých oblastech regulace, případně pomohou implementovat procesy, které takový soulad umožní.

4.1.1.4 Finan ní poradenství

Vstup na nové trhy, rozhodnutí o odprodeji nebo diverzifikaci výrobního programu i návrat k hlavnímu výrobnímu programu a vyhledávání nových podnikatelských příležitostí jsou oblasti, ve kterých organizace pomáhá svým klientům zvýšit hodnotu. Zkušení specialisté na finanční poradenství úzce spolupracují s klienty v průběhu každé fáze transakce a poskytují kvalitní služby v oblasti podnikových financí, transakčních služeb, restrukturalizace společnosti a forenzního účetnictví.

5. Možnosti výběru zaměstnanců

Společnost rozlišuje několik druhů výběru zaměstnanců. Do první skupiny patří výběr pracovníků na pozici Assistant, která se týká především absolventů vysokých škol a pracovníků z rovněž dvouletou praxí v oboru i mimo obor. Druhá skupina se týká výběru do vyšších, odpovědnějších pozic, které bývají především specifikovány. V této skupině se pak nalézají kandidáti do tzv. špičkové společnosti, která zabezpečuje běžný provoz podniku.

Společnost v současné době usiluje o výběr zaměstnanců do pozice Assistant, protože preferuje vychování svých vlastních zaměstnanců do serióznějších pozic. Právě z tohoto důvodu jsem se hlavně zaměřila na průběh výběrového řízení týkající se pozice Assistant. Jako zprávná vazba bylo zvoleno dotazníkové šetření, které zkoumalo uplatnění vlastností, znalostí a dovedností, které byly prověřovány ve výběrovém řízení, v praxi.

5.1 Výběr pracovníků na pozici Assistant

Pozice Asistent se týká oblastí Audit, Daní a Poradenství. Společnost si zde vybírá z externích zdrojů, zaměřuje se na studenty nebo absolventy vysokých škol, kteří dosud nemají žádnou praxi, popřípadě je jejich praxe v oboru minimální.

5.1.1 Prezentace společnosti

Firma vychází z toho, že studenti vysokých škol o ní ví, ale povědomí o ní není na všech školách stejné. Vzhledem k tomu, že své hlavní sídlo má firma v Praze, je zde i nejznámější. Pořádá tu různé sportovní turnaje pro studenty, tzv. Fit cupy (například v roce 2008 uspořádala společnost ve spolupráci s katedrou tělesné výchovy na Vysoké škole ekonomické v Praze turnaj smíšených družstev ve fotbale a volejbale, jiné roky se Fit cup týkal například golfu i bruslení) a další akce (například soutěže o let balónem, návštěva kina).

S těmi školami má uzavřeny smlouvy o partnerství. Tyto smlouvy zaručují pořádání různých In-house workshopů a prezentací společnosti v těchto školách. In-house workshopy jsou zaměřeny na různé odborné témata, v roce 2009 se týkaly například auditu, daňového poradenství, poradenských služeb a jeden workshop měl název Jak přelít výběrové řízení.

Smlouvu má společnost uzavřenu například s Vysokou školou ekonomickou v Praze a její Fakultou managementu v Jindřichov Hradci, dále s Masarykovou univerzitou a Mendelovou univerzitou v Brně, Vysokou školou báňskou v Ostravě a s Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci. Do budoucna by chtěla společnost spolupracovat i s dalšími vysokými školami, například s Ekonomickou fakultou Jihoeské univerzity v českých Budějovicích.

Firma také vypisuje různé soutěže zaměřené například na případových studiích. Jedna z nich, International Business Case Competition, má mezinárodní charakter a účastní se jí týlečné týmy studentů z celého světa. Celá soutěž probíhá v anglickém jazyce. Studenti mají možnost ověřit si své znalosti anglického jazyka včetně jeho užití například prezentací a komunikací s porotou. Dále si mohou vytvořit představu o svých matematických, analytických a manažerských schopnostech a o tom, zda dokáží být týmoví hráči, zda zvládnou pracovat pod časovým tlakem nebo se mohou otestovat ve vedoucí pozici.

Představitelé společnosti lze také potkat například na různých veletrzích pracovních příležitostí, jako jsou například Career days, Tance, Kariérové dny, Kariéra+, iKariéra a Den firem. Tyto veletrhy jsou pořádány vysokými školami i studentskými organizacemi, se kterými firma spolupracuje. Mezi tyto studentské organizace patří například AIESEC, IAESTE, CEMS, nebo REVIC (Regionální vysokoškolské infocentrum).

5.1.2 Přihlášení do výběrového řízení

Výběrová řízení se konají v průběhu celého roku, nejčastěji v období února až dubna. Sezóna pro nábor zaměstnanců začíná však ve společnosti už na podzim. Koncem měsíce října a začátkem listopadu se na webových stránkách společnosti objeví možnost přihlásit se do výběrového řízení pomocí registračního formuláře.

Na základě posouzení obdržených přihlášek je kandidátům, kteří vyhovují požadavkům společnosti, zaslán v lednu e-mail, ve kterém jsou pozváni k výběrovému řízení. To se koná ve formě Assessment Centre a je zahájeno v únoru.

Úspěšní kandidáti z interaktivní části výběrového řízení budou pozváni k pohovoru s manažery a partnery dané organizace.

Pokud pohovor dopadne kladně, domluví se termín podpisu pracovní smlouvy a vyřízení všech potřebných nástupních formalit. Nástup do zaměstnání bude v srpnu daného roku. Prvních 6 týdnů svého zaměstnání stráví zaměstnanec na úvodním koleniu.

5.1.2.1 Registra ní formulá

Registra ní formulá je forma dotazníku, ve kterém fladatel vypl uje r zné údaje.

Dotazník je rozd len do n kolika skupin:

- Specifikace pracovního pom ru;
- Osobní údaje;
- Jazykové znalosti;
- Vzdlání;
- Kde se uchaze dozv d l o mofnosti pracovat v dané spole nosti;
- P ílohy.

Specifikace pracovního pom ru

Kandidát má na výb r hlavní pracovní pom r nebo stáfl. M fle také uvést v jakém z p ti m st, kde má spole nost své pobo ky, by cht l pracovat.

Pokud bude kandidát fládat o hlavní pracovní pom r, nemusí mít zakon eno studium na vysoké –kole. M l by být v–ak v posledním ro níku svého studia a p ípravovat se ke státním záv re ným zkou–kám. Uchaze také m fle mít slofleny státní záv re né zkou–ky, ale neobhájenou diplomovou práci, nebo naopak obhájenou práci, ale chybí mu poslední zkou–ka.

V p ípad , fle se fladatel bude ucházet o stáfl (Internship Programme), by m l v dob podání p íhlá–ky být studentem minimáln t etího ro níku vysoké –koly a v dob nástupu do spole nosti studentem tvrtého nebo pátého ro níku vysoké –koly. Délka stáfle je v rozmezí t í afl sedmi m síc , stáfl za íná zpravidla v zá í a kon í v beznu následujícího roku.

Stáflista pracuje na zkrácený úvazek, podle aktuálního vytíflení p í studiu a podle sjednaného rozsahu práce na zakázkách. Jedná se vfdy o individuální domluvu studenta s týmem, v n mfl pracuje. Stáflista pracuje na skute ných projektech, se zku–en j–ími kolegy se zú ast uje jednání u klient , je plnohodnotným lenem pracovních tým , podobn jako asistenti.

Osobní údaje

žadatel zde uvádí osobní údaje (jméno, titul, datum narození, adresu trvalého bydliště, pop. pracovní adresu a státní příslušnost) a kontaktní údaje (e-mail, telefon).

Jazykové znalosti

Vzhledem k tomu, že společnost je významná celosvětová firma působící v mnoha zemích světa, je kritériem pro postup do výběrového řízení znalost anglického jazyka. Vhodná je i znalost německého, francouzského i ruského jazyka. Kandidát oznámkuje svou úroveň znalosti cizích jazyků dle dané škály: 1 = plynule ; 2 = průměrně ; 3 = základy.

Vzdělání

Společnost se zajímá nejen o uchazečovu dosaženou úroveň vzdělání, pop. o datum předpokládaného zakončení studia na dané vysoké škole, ale také o jeho specializaci a téma diplomové i disertační práce. Výhodou může být také účast na kurzech v oborech ú etnictví, auditu, podnikové ekonomiky nebo práva, které uchazeč absolvoval v rámci studia i mimo něj. Tyto kurzy poukazují na snahu a ochotu naučit se novým věcem a dále se vzdělávat.

Pov domí o společnosti

Pro firmu je důležité vidět, jak působí její iniciativa a snaha proniknout do pov domí absolvent vysokých škol a ostatních potenciálních zájemců o zaměstnání. Proto také vyžaduje určitou způsobilou vazbu. V této části dotazníku může žadatel uvést, kde se o firmu dozvěděl. Možností je mnoho, jedná se o různé veletrhy pracovní příležitosti, akce pořádané společností, zprávy z tisku i internetu, nebo také například reference souasného zaměstnance společnosti.

Pokud se kandidát ucházel o místo v dané společnosti již dříve, uvede rok, oddělení a pozici, o jakou žádal, a také výsledek výběrového řízení. Na jeho novou účast ve výběrovém řízení to nemá vliv, za jiná s tímto. I tento údaj se ale hodnotí

pozitivní o uchazeči projevuje svůj stálý zájem o společnost, a pokud se poukazuje na předchozí chyby a zaměřil se na jejich odstranění, je zde možnost, že bude přijat.

Dotazník obsahuje také otázku, co řadatele zaujalo na pozici, o kterou se momentálně uchází a proč si vybral právě tuto organizaci.

Přílohy

K této příloze musí kandidát přiložit strukturovaný životopis v anglickém a českém jazyce spolu s motivačním dopisem. Příložit může i jakékoli další dokumenty, o kterých se domnívá, že by mohly být součástí řízení, například certifikát prokazující účast na kterém z workshopů po předaných společnostech.

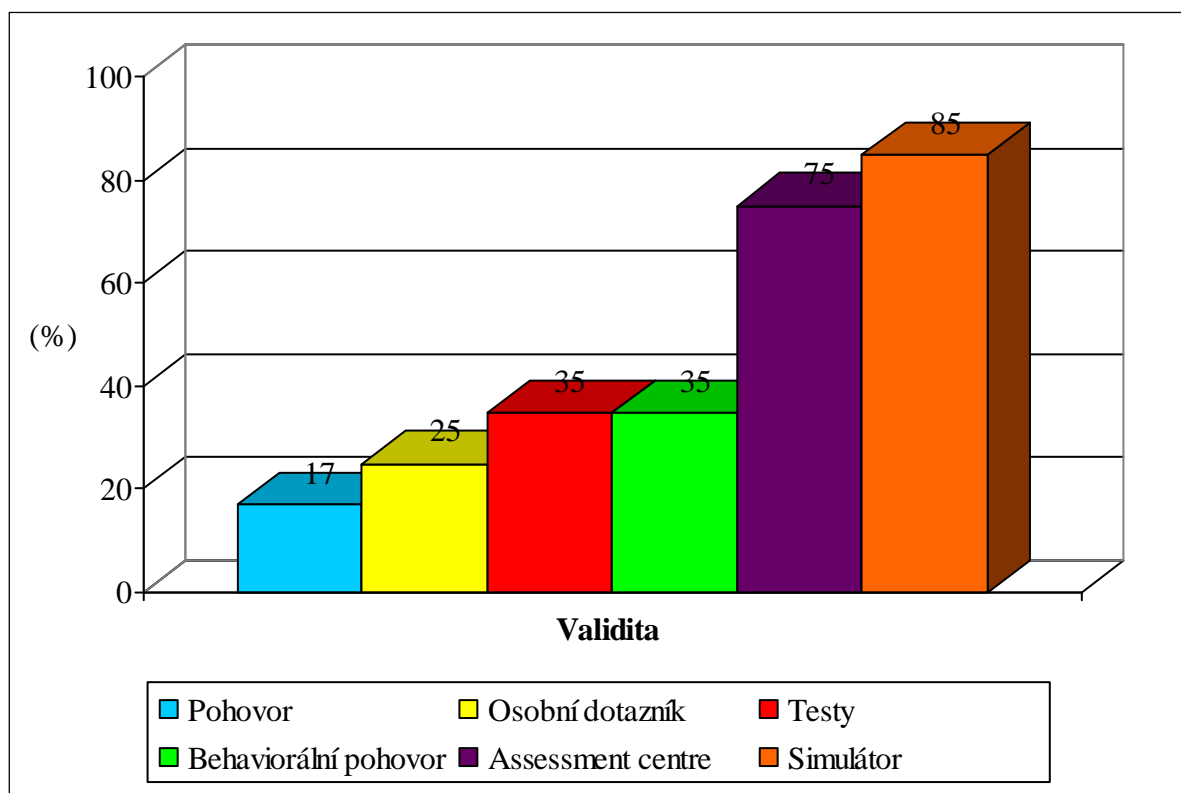
Motivační dopis by neměl být delší než jedna stránka (polovina staří). Měl by být formální, věcný, ale i alespoň trochu originální. Nesmí v něm chybět oslovení, adresa, komu je dopis určen, dále název pozice, vyjádření zájmu o ni i odvodnění, proč se kandidát o tuto pozici zajímá a proč se na ni hodí. K závěru by mělo být připojeno poděkování o přijetí řízení a kontakt na kandidáta.

5.1.3 Assessment Centre

Organizace se musí rozhodnout mezi tím kolika uchazeči, kteří mají stejný či podobný profil a obdobné předpoklady pro danou pracovní pozici.

Jako hlavní metoda pro výběr zaměstnanců a zároveň první kolo výběrového řízení slouží společnosti Assessment Centre. Tato metoda byla zvolena díky velké procentuální pravděpodobnosti úspěchu při přijetí pravého kandidáta. Validita Assessment Centra v porovnání s jinými metodami je znázorněna v následujícím grafu.

Graf . 1: Validita Assessment centre



Zdroj: Interní materiály společnosti

Jak je znázorněno v předchozím grafu, oproti jiným metodám představuje Assessment centre druhou nejlepší možnost při výběru zaměstnanců. Jistě nejlepší metodou je pouze simulátor.

Probeh Assessment centre si firma stanovila sama na základě firemního mezinárodního sdílení. Pouze testy jsou dodávány externí agenturou.

Assessment centre je zahájeno v únoru, ale společnost jich pořádá více a v několika termínech. Rozdíl je také podle poboček a zaměstnání.

5.1.3.1 Výhody Assessment Centre pro společnost

Assessment Centre je pro společnost výhodné hned z několika důvodů.

Dokáže otestovat poměrně velké množství kandidátů ve stejném a relativně krátkém časovém úseku, který ale stačí hodnotitelům k tomu, aby kandidáty lépe poznali.

Kvality uchaze se mohou lépe porovnat, protože jsou přítomni v-ichni souasn . Pro kandidáty jsou připraveny stejné podmínky, nemě se stát, mě by byl n který z nich zvýhodn n i znevýhodn n. Lze je sledovat v interakci s dalšími osobami, dá se tedy hodnotit i schopnost týmové práce. fiadatelé procházejí r znými typy diagnostických metod, zvy-uje se tím proto i spolehlivost výsledk .

Po n kolika hodinách trvání Assessment centre odpadne také strojenost a um lost kandidát , p estanou se stylizovat do ur íté role a za nou se chovat p írozen .

Assessment centre se ú astní více hodnotitel , kandidát je pozorován z více úhl pohledu, výsledné hodnocení se tedy s v t-í pravd podobností vyhne subjektivním pocit m a halo efektu.

Tato metoda je i mén organiza n a administrativn náro ná. Z ekonomického hlediska se jedná rovn fl o asovou úsporu (jednotliví hodnotitelé se mohou ú astnit jednoho AC místo mnoha pohovor) a úsporu náklad , které by vznikly v p ípad p íjetí nevhodného kandidáta, který nepro-el tak d kladným testováním. Testová baterie je náro ná, kandidát musí prokázat, mě znalosti má.

5.1.3.2 Pr b h Assessment Centre

Assesment centre probíhá v eském jazyce, angli tina se prov uje afl na ústním pohovoru. Obvykle trvá jeden den a je rozd leno na dopolední a odpolední ást.

Dopoledne absolvují uchaze i test z anglického, p ípadn n meckého jazyka, esej v eském nebo slovenském jazyce a výkonové testy. Úsp -ní kandidáti z testovací ásti postoupí do odpolední interaktivní ásti. Interaktivní ást se skládá ze skupinových a individuálních modelových úloh zam ených p edev-ím na komunika ní a prezenta ní dovednosti, schopnost vyjednávání a týmové spolupráce.

Test z anglického, p ípadn i n meckého jazyka, esej

Sou ástí testu z angli tiny je n kolik gramatických cvi ení. Ta se týkají dopl ování slov, správného tvarování a asování apod. Anglický jazyk by m l mít kandidát nejmén na úrovni st edn pokro ilý.

P ípadní zájemci mohou absolvovat na stejné bázi i test z n meckého jazyka.

Téma eseje se zadává na obecné téma, esej by měla být v rozmezí 100 ó 150 slov.

Pokud kandidáti uspějí v anglickém jazyce, postoupí k dalším testům. Pokud by však byli neúspěšní, dále nepokračují.

Výkonové testy

Výkonové testy jsou zaměřeny na abstraktní, logické a analytické myšlení, číselné ady, sociální inteligenci, paměť a podobně. Ověřují znalosti a schopnosti z oblastí matematiky a logiky. I tyto testy mají určitou vypovídací schopnost - například do oblasti auditu jsou vhodní lidé, kteří mají rádi čísla a umí s nimi pracovat.

Jako doplňkový test pak slouží tzv. press-test, což jsou krátké lehké variabilní úkoly, které mají kandidáti vyřešit co nejrychleji. Press-test je zařazen na konec zámrnů, protože jim na uchazečích způsobí únavu. Čas na dané cvičení uchazeči mohou, ale také nemusí znát dopředu. Testuje se jejich elán, výdrž, posteh, flexibilita, schopnost pracovat pod časovým tlakem, chybovost apod.

Po dopoledních testech si mohou kandidáti odpočinout a občerstvit se.

Interaktivní část

Odpolední část je zahájena krátkou sebereprezentací kandidátů a skupinovou diskuzí na některé společenské téma.

Kandidátům je pak předložena případová studie, kterou mají za úkol vyřešit. Pracují na ní v několika skupinách, buď týlových, nebo čestlových.

Případová studie se v tčínou vztahuje ke konkrétní náplni pozice, o kterou se uchazeči zajímají. Jejím e-ením ověří procesní myšlení kandidátů, jejich odborné znalosti a schopnost identifikovat hlavní problémy a zaměřit se na ně. Rozdělení do skupin má zase kandidáta testovat v komunikačních dovednostech, schopnosti vyjednávání, argumentaci a týmové spolupráci.

5.1.3.3 Hodnotitelé

Mezi skupinami se pohybují i hodnotitelé. Jsou to dva manažeré i daného oddělení, pro které je Assessment centre zřízeno, kteří si při této příležitosti mohou vyhlídnout členy do týmu, a dva členové z personálního oddělení, specializovaní právě na výběr absolventů, tzv. Graduate Recruitment.

Hodnotitelé pozorují, jak si kandidáti se zadaným problémem poradí, zda jsou pasivní i aktivní, zda dokáží dát prostor někomu jinému i uznat jiné, lepší řešení.

Rozdělení do skupin

Rozdělení do skupin je řízené. Může se stát, že se ve skupinách objeví více dominantních jedinců. Hodnotitelé si mohou vybrat z nich kolika řešení. Jedním z nich je, že tyto dominantní kandidáty nechají pracovat společně, další možností je separování těchto uchazečů do jiných skupin a touto možností je ponechání rozdělení v původním stavu. Hodnotitelé tak mohou pozorovat i ostatní kandidáty, jak si s těmito dominantními lidmi dovedou poradit. Velmi dominantnímu jedinci se může dokonce stát, že mu bude přidělen individuální úkol, na kterém bude pracovat sám.

Opakem se může také přihodit to, že se sejde více lidí s introvertní povahou. Ty je dobré nechat pracovat spolu, aby se dalo určit, který z nich se dokáže prosadit.

Takto nastavené Assessment Centre umožní poznat účastníky z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled na vlastnosti, schopnosti, znalosti, zkušenosti a dovednosti jednotlivých kandidátů.

Hodnocení test

Získaná data jsou zpracována na Human Resources oddělení podle vypracované matrice.

Testy jsou hodnoceny na základě hodnotící škály, ve stupnici od jedné do pěti. 1 = výrazně nadprůměrný výkon, 2 = nadprůměrný výkon, 3 = průměrný, plně dostatečný výkon, 4 = podprůměrný výkon, 5 = kompetence byla pozorována minimálně, výkon se zásadními potřebami zlepšit.

Kandidát se hodnotí komplexně, pokud má ohodnocení do tří v etně, postoupí do druhého kola výběrového řízení. Ohodnocení 4 a 5 je signál, že kandidát nevyhovuje. Výsledky se posuzují i pomocí grafu.

5.1.3.4 Kritéria výběru

Mnohoství a náročnost použitých metod v Assessment Centre odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena.

Soft skills a hard skills

Společnost preferuje efektivní kombinaci měkkých a tvrdých dovedností, tzv. soft skills a hard skills.

Mezi měkké dovednosti se řadí vlastnosti, které v obecně nesouvisí s kvalifikací, ale spíše s osobnostními předpoklady. Tedy dovednosti, které se dají uplatnit při kontaktu s druhými lidmi a které pomáhají vypořádat se i se sebou samým. Společnost vyžaduje:

- Komunikační dovednosti (týkající se verbální i neverbální komunikace);
- Prezentační schopnosti;
- Schopnost týmové spolupráce;
- Emoční inteligenci (představuje schopnost vhodně zacházet se svými pocity a pocity druhých);
- Time management (efektivní řízení svého času);
- Schopnost řešit problémy a konflikty;
- Řídící a vedoucí schopnosti.

Dalšími vlastnostmi, které jsou vhodné do pracovních pozic firmy, jsou schopnost empatie, schopnost nadchnout spolupracovníky, učit se novým věcem, nebo reflektovat své chování apod.

Termínem tvrdé dovednosti se pak označuje odborné know-how. Jinými slovy to, co se člověk naučil, jakou získal kvalifikaci apod. Společnost se zaměřuje na technicko-profesní znalosti a dovednosti, například znalost PC, cizích jazyků a úctě k etnům.

U kandidát na absolventské pozice požaduje pak organizace zejména tyto způsobilosti:

- řešení problému.
- Snaha a vytrvalost.
- Účinná komunikace.
- Budování vztahů.

řešení problému

Jedná se o schopnost rychle pochopit problém, analyzovat jej, integrovat informace, hledat racionální řešení. Pozorovatelé hodnotí i intenzitu a efektivnost kandidátových vlastních návrhů, jestli dokáže zvážit všechny souvislosti a zda umí dobře strukturovat daný problém.

Snaha a vytrvalost

Záleží zde na dostatečném energickém vystupování po celou dobu úkolu, vytrvalosti a odolnosti při setkání s problémy a překážkami. Tyto schopnosti se dají dobře posoudit na základě press testu.

Bude-li se například skládat press test ze tří částí a kandidát získá podle hodnotící stupnice od 1 do 5 známkování 2-3-2, lze to vysvětlit tak, že se do úkolu pustil s elánem, který pak lehce polevil, ale ke konci našel kandidát dostatečnou sílu k tomu, aby se opět zlepšil. Naopak ohodnocení 3-2-3 znamená to, že ačkoli se kandidát snažil vylepšit svůj výkon, nedokázal si svůj elán udržet. Tyto dva výkony se samy o sobě hodnotí jako vyrovnané, v obecné je ale první z nich lepší než druhý.

Jako velmi dobrý se hodnotí výsledek se vzestupnou tendencí 3-2-1. Nejen, že kandidát neztrácí svůj entuziasmus, ale navíc mu s přibývajícím úsilím narůstá.

Oproti tomu hodnocení 1-2-3 se hodnotí negativně, kandidát má sestupnou tendenci. Nedokáže daný problém řešit s deštující zápal, dá se i předpokládat, že při setkání se s jakými překážkami i problémy jeho odolnost a vytrvalost vymizí.

Úinná komunikace

Kandidát by měl komunikovat sebevdom, otevřen a přímo. Hodnotitelé sledují i jeho úroveň vyjádření o uchazeči by měl srozumitelně, jednoznačně a včasně formulovat své myšlenky. Pozoruje se i jeho zapojování se do diskuze, poskytnutí prostoru ostatním, hledání kompromisu a v neposlední řadě i jeho gestikulace, mimika a oční kontakt.

Budování vztah

Společnost si zakládá na své firemní kultuře, která je vstřícná, přátelská a neformální. Hodnoty společnosti se dají vyjádřit hesly: vedení příkladem, týmová práce, respektování jednotlivce, poskytování odborných informací, otevřená a vstřícná komunikace, společenská angažovanost a jednota postojů. Klíčovou hodnotou je dodržování morálních a etických standardů. Po kandidátech se proto vyžaduje podpora týmového přístupu a společného cíle, respektování kolegů, motivaci a kooperaci. Pozornost se soustředí na kandidátovu spolupráci s ostatními členy a na role jednotlivých členů v týmu.

Znalost anglického jazyka

Jak již bylo několikrát zmíněno, jedná se o společnost mezinárodního charakteru a nutným požadavkem na vnitřní pozici je alespoň komunikativní znalost anglického jazyka, bez které se vnitřní pracovník při práci neobejde.

Společnost má nejen řadu anglicky hovořících klientů, ale i v České republice pracuje řada zahraničních kolegů, pracovníci sami musí komunikovat s kolegy v jiných zahraničních kancelářích, účastní se regionálních setkání, pracují na mezinárodních projektech, a také hodnocení programů a databází a veškerá interní dokumentace je v angličtině, a podobně.

I v marketingovém oddělení se požaduje úroveň alespoň středně pokročilý.

Pokud uchazeč úspěšně zvládne jak dopolední testy, tak odpolední interaktivní část, může očekávat pozvání na ústní pohovor s manažery, případně partnery daného oddělení.

Kritéria pro stáfl

Na aspiranta na stáfl ve spole nosti jsou kladeny podobné podmínky pro p íjetí. fiadatel by m l prokazovat:

- dobrou znalost anglického (p ípadn ěn meckého) jazyka, a to slovem i písmem,
- dobrou znalost MS Office,
- vysokou motivaci k práci,
- samostatnost, profesionální vystupování,
- ochotu u it se.

5.1.4 Ústní pohovor

Ústní pohovor je druhým kolem výběrového ízení. Spole nost na n j zve uchaze e po úsp ěném zvládnutí Assessment Centra, zpravidla do p tti pracovních dn ě. Výsledek pohovoru se kandidát dozví v t ěinou jifl po jednom týdnu od sch ůzky.

5.1.4.1 Pr ůb ěh pohovoru

Pohovor trvá p íbifln ě jednu hodinu. Jsou na n m p ítomni dva manafl ě i odd ělení, do kterého se kandidát hlásí na danou pozici, jefl budou p ípadnými nad ízenými kandidáta. Jedná se ale o jiné manafl ěry nefl ty, kte í se ú astnili Assessment Centra. Tito mají k dispozici uchaze ě v íivotopis a podklady od hodnotitel ů z Assessment Centra.

Po úvodu a p edstavení je nastín ěna struktura pohovoru. Ten se skládá ze v ěobecných otázek, praktických otázek, konverzace v anglickém jazyce, pop ípad ě se je-t ě mohou manafl ě i zam ěit na základ ě doporu ění na konkrétní p ípad z Assessment Centra. Ke konci pohovoru má uchaze ě moflnost polořit své vlastní otázky. Celý pohovor by m l probíhat v pohodové a p átelské atmosfé e, p esn ě podle firemní kultury podniku.

Zatímco na Assessment Centre mohl p íjít kandidát v pohodlném od vu, na pohovor se vyfladuje spí-e formální oble ění, pro dámy halenka s líme kem, pro pány oblek.

Všeobecné otázky

Pro firmu jako takovou je důležitá motivace kandidáta. Pro si vybral kandidát zrovna tuto firmu, co o ní ví, jaká je jeho reálná představa o náplni práce v pracovní pozici, o kterou se uchází, co od ní očekává, co může společnost nabídnout, pro jaký typ práce má předpoklady, jak si představuje svůj kariérní vývoj, či zda pro něj není firma pouze špičková stanicí. Další otázkou může být také to, jestli se kandidát účastnil nějakých akcí od společnosti.

Tazatelé se snaží při pohovorech neklást frekventované otázky například na silné a slabé stránky, ale zajímá je například nejvíce osobní úspěchy kandidáta, kdy odpoví může být přínosná a o uchazeči toho spoustu prozradit.

Praktické otázky

Praktické otázky jsou zaměřeny na uchazečovo vzdělání, pracovní zkušenosti a všeobecný pohled. Tazatelé se většinou zamějí na oblasti dané pozice, o kterou se kandidát uchází. Jedná se například o odborné znalosti či etnicitu, například účetní závěrky, cash flow, současně legislativy a třeba i o daňový systém či situaci na finančních trzích.

Konverzace v anglickém jazyce

Část pohovoru je vedena v anglickém jazyce. Může zde být přítomen i rodilý mluvčí. Hodnotí se nejen jazykové dovednosti kandidáta, ale i jeho vystupování. Mluvit s někým cizím jazykem bývá pro většinu lidí velmi náročné.

Rozhodnutí o kandidátovi

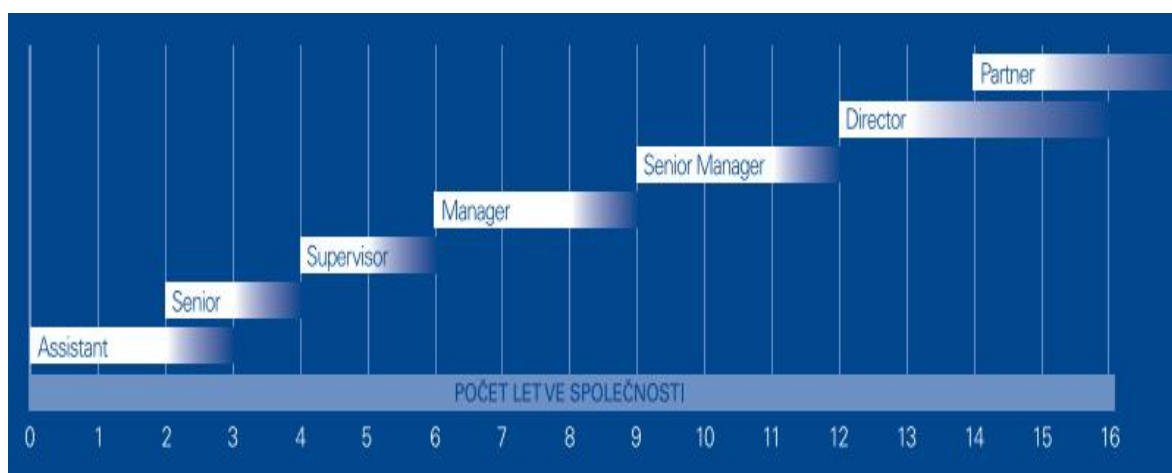
Finální rozhodnutí o přijetí kandidáta činí manažer či vedoucí pohovor. Pokud by se vyskytly nějaké nejasnosti, mohou se ještě poradit s hodnotiteli, kteří byli přítomni na Assessment centru. Svě stanovisko předávají oddělení Human Resources, které pak daného kandidáta informuje o výsledku výběrového řízení.

5.2 Výběr pracovníků do vyšších pozic

Společnost se snaží především vychovat si své vlastní pracovníky do vyšších a odpovědnějších pozic. Investuje proto do kvalitního vzdělávání všech členů týmu, umožní jim zajímavý kariérní růst a neustále vylepšuje pracovní prostředí a podmínky tak, aby se v nich její lidé cítili co nejlépe. Každá manažerská a partnerská pozice začíná na asistentských pozicích.

Vývoj kariérního růstu je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek 5.1: Kariérní růst



Zdroj: Interní materiály společnosti

Jak je vidět na obrázku, po dvou letech může asistent přejít na pozici Seniora a po dalších dvou letech na pozici Supervisor. Po ní v hierarchii následuje Manager, Senior Manager, Director a Partner.

Ve společnosti je uplatněno pravidlo rovných příležitostí při povýšování i odměňování. Kariérní růst, povýšování i hodnocení zaměstnanců se odvíjí od dosahovaných pracovních výsledků a osobnostních předpokladů. Jak lze vidět na obrázku, s kariérním růstem souvisí i počet let, po která byli pracovníci zaměstnaní ve společnosti.

Absolvent vysoké školy bez výrazných pracovních zkušeností v oboru vstoupí do společnosti na asistentské pozici po 2 - 3 roky. Během prvních několika týdnů absoluuje úvodní školení, které mu pomůže rychle se zadaptovat ve společnosti, zorientovat se v

jejích procesech a politikách, která je také odborné –kolení, díky kterému získá znalosti potřebné pro jeho první pracovní rok.

V případě, že má již dostatečné pracovní zkušenosti v požadované oblasti, na které může profesně navázat, může nastoupit již například na pozici druhoročního asistenta nebo je u něj kariérní postup rychlejší.

5.2.1 Průběh výběrového řízení

Zadavatelem volné pozice pro uchazeče s praxí je manažer daného oddělení spolu se specialistou na výběrové řízení, tzv. Human Resources Specialist.

Nejprve je třeba vymezit obsah náplně práce dané pozice a specifikovat požadavky, které by měl daný kandidát splňovat, aby se o toto místo mohl ucházet.

Dále se musí zvolit metoda, která se použije při výběrovém řízení. Aplikovanou metodou ve společnosti pro výběr uchazeče s praxí je pohovor. Manažer se specialistou se pouze dohodnou o tom, zda bude pohovor jednokolový či vícekolový a zda bude doplněn testováním kandidátů či nikoliv.

Stanoví se plat a termín nástupu a všechna tato data se zaznamenají do formuláře na otevřenou pozici a předají se ke schválení vedoucímu daného oddělení.

Nabízená volná pozice se zveřejní na portálu jobs.cz, firemním intranetu a webových stránkách společnosti.

Při výběru zaměstnanců společnost nespolupracuje s personálními agenturami. Pokud by měla spolupracovat s personální agenturou, muselo by jít o velmi specifickou pozici. Tato spolupráce by navíc musela být schválena vedením společnosti jako výjimka.

V případě zájmu vyplní kandidát na webových stránkách společnosti do stanoveného formuláře své jméno a příjmení, kontakt na sebe v podobě e-mailu a telefonního čísla a vypíše krátký písemný dopis. Dále musí přiložit motivační dopis a svůj profesní životopis v českém a anglickém jazyce, popřípadě jakékoli další dokumenty, které by mohly být prospěšné při jeho výběru. Životopis by měl být strukturovaný.

Pozvání na pohovor je kandidátům, kteří splňují požadavky na danou pozici, zasláno zpravidla do jednoho týdne od vyplnění formuláře. Výběr kandidátů provádí na základě zasláných informací specialista na nábor zaměstnanců, který je konzultuje s manažerem, resp. seniorem daného oddělení.

5.2.1.1 Požadavky na kandidáty

Požadavky na kandidáty se liší dle dané pozice, společným kritériem pro všechny posty ale zůstává znalost anglického jazyka (nejlépe pokročilá, a to slovně i písemně), několikiletá praxe v oboru a ve většině případů také vysokoškolské vzdělání.

Dalšími požadavky jsou například profesionální vystupování a jednání, silné komunikační a prezentační schopnosti, zodpovědnost, spolehlivost, schopnost samostatné práce, znalost MS Office, motivace, proaktivní přístup, flexibilita, vlastnictví individuálního případu (vyžaduje-li to povaha práce) a ochota cestovat.

5.2.1.2 Ústní pohovor

Ústní pohovor probíhá za přítomnosti Human Resources specialist a manažera daného oddělení. Pokud se jedná o serióznější pozici, může být přítomen senior daného oddělení i partner společnosti.

Pohovor trvá přibližně jednu hodinu. Po úvodu a představení se přechází ke všeobecným otázkám, praktickým otázkám a ke konverzaci v anglickém jazyce.

Ke konci pohovoru má uchazeč možnost položit své vlastní otázky.

Společnost usiluje o uzavření pracovní smlouvy co nejdříve, proto, po vybrání vhodného kandidáta, poskytne uchazeči nabídku v co nejkratší možné době.

5.2.2 Vyhodnocení Vstupů do vybraných pozic

Společnost má dle mého názoru vybranou vhodnou metodu pro výběrové řízení do odpovídající pozice.

Lze předpokládat, že do těchto funkcí se bude hlásit mnohem méně kandidátů než do pozic Assistant, proto zde stačí jako výběrová metoda pohovor.

Za klad považuji více zájemců, jejich odlišné zaměření a vybrané funkce. Kandidátovi se tím dává jistota zařazení na jeho vlastní postavení.

Domnívám se ale, že díky požadavku anglického jazyka přichází společnost o potenciálně dobré a zkušené pracovníky, kteří bohužel anglický jazyk neovládají.

5.3 Výběr pracovníků do Infrastruktury podniku

Infrastrukturou jsou všechna oddělení, která se zabývají podporováním ostatních oddělení a zabezpečují hladký chod společnosti.

Patří sem oddělení:

- Administrativa.
- Informační technologie.
- Marketing a komunikace.
- Podpora prodeje.
- Řízení lidských zdrojů.
- Údržba.
- Vzdělávání.

5.3.1 Průběh výběrového řízení

Společnost vypisuje výběrové řízení do uvedených oddělení pouze v případě potřeby doplnění stavu zaměstnanců. Nabízené pozice se zveřejní na portálu jobs.cz, firemním intranetu a webových stránkách společnosti.

Kandidát vyplní na webových stránkách společnosti do předem stanoveného formuláře (stejně jako pro uchazeče do vybraných pozic) své jméno a příjmení, kontakt na sebe v podobě e-mailu a telefonního čísla a vypíše krátký průvodní dopis. Dále musí přiložit motivační dopis a svůj profesní životopis v českém a anglickém jazyce, popřípadě jakékoli další dokumenty, které by mohly být prospěšné pro jeho výběr. Životopis by měl být strukturovaný.

Na základě posouzení obdržených formulářů je kandidátům, kteří vyhovují požadavkům společnosti, zaslán (zpravidla do týdne od obdržení životopisu) e-mail, ve kterém jsou pozváni na výběrové řízení. To se koná převážně ve formě pohovoru se zástupcem oddělení Human Resources a manažerem daného oddělení. Pohovor může být doplněn testy.

Pokud bude pohovor úspěšný, stanoví se plat, domluví se termín nástupu a vyřídí se veškeré potřebné formality.

5.3.1.1 Požadavky na kandidáty

Vzhledem k tomu, že se jedná o velice rozdílné náplně práce, požadavky na kandidáty se liší.

Na některé posty společnost požaduje vysokoškolské vzdělání, na jiné stačí absolvování střední školy. Praxe v oboru je výhodou, v mnoha případech je však pro získání daného místa několikiletá praxe podmínkou.

Nezbytným kritériem zůstává znalost anglického jazyka. Společnost dále očekává od kandidátů plné pracovní nasazení, organizační schopnosti, flexibilitu, spolehlivost, samostatnost, ochotu učít se novým věcem, schopnost týmové práce, dobré komunikační dovednosti, profesionální vystupování a znalost práce na PC. Další požadavky se pak odvíjejí od dané pozice.

5.3.1.2 Ústní pohovor

Jako hlavní metoda pro výběr zaměstnanců do Infrastruktury podniku byl zvolen, stejně jako u výběrového řízení do vyšších pozic, ústní pohovor. Dle potřeby se uskutečňuje jedno nebo více kol. Většinou probíhá v rozmezí 30 minut až jedné hodiny.

Na pohovoru je přítomen zástupce oddělení Human Resources a manažer oddělení, do kterého se kandidát hlásí. K dispozici mají informace z uchazečova životopisu.

Struktura pohovoru je podobná jako v pohovoru na pozici Assistant. Po úvodu a představení se přechází ke všeobecným otázkám, praktickým otázkám a nakonec i ke konverzaci v anglickém jazyce.

Pohovor může být také doplněn testy, ve kterých se ověřují požadované znalosti a dovednosti. Do testovací části se řadí například test z anglického jazyka, práce s textem, příprava PowerPointové prezentace, nebo vypracování zadaného úkolu v MS Word i Excel, anebo také praktická zkouška odborných znalostí týkajících se dané problematiky.

Ke konci pohovoru má uchazeč možnost položit své vlastní otázky.

V případě většího počtu kandidátů je možné výběrové řízení zorganizovat, vytvořit z něj jistou formu Assessment Centra. Znamená to, že nejprve kandidáti projdou testovací baterií a po vyhodnocení výsledků z těchto testů jsou ti s nejlepšími výsledky

pozvání k pohovoru se zástupcem oddělení Human Resources a manažerem oddělení, do kterého se hlásí. Zaměření testů ani struktura pohovoru se nemění.

Stejně jako při výběrovém řízení zaměstnance do vybrané pozice, i zde společnost usiluje o uzavření pracovní smlouvy co nejdříve, proto, po vybrání vhodného kandidáta, poskytne uchazeči nabídku v co nejkratší možné době.

5.3.2 Vyhodnocení Vstupu do Infrastruktury podniku

Domnívám se, že společnost má vhodně nastavenou metodu výběrového řízení do infrastruktury podniku.

Za velký klad považuji variabilitu a kombinaci metod výběrového řízení a přítomnost alespoň dvou tazatelů s různým zaměřením na pohovorech.

Domnívám se pouze, stejně jako u výběrového řízení do vybrané pozice, že díky požadavku anglického jazyka přichází společnost o potenciálně dobré a zkušené pracovníky, kteří bohužel anglický jazyk neovládají.

5.4 Dotazníkové –et ení

Jako zp tnou vazbu jsem zvolila dotazníkový výzkum. Zam íla jsem se na pr b h výb rového ízení do pozice Assistant, které se týkalo absolvent vysokých –kol a bylo provedeno v roce 2009. Mohla jsem tak prost ednictvím spole nosti oslovit respondenty, kte í pro–li dvoukolovým výb rovým ízením a navíc jako absolventi posledního výb rového ízení si budou nejvíce pamatovat pr b h daných kol.

Dotazníkové –et ení bylo zam eno na uplatn ní vlastností, znalostí a dovedností, které byly prov ovány ve výb rovém ízení, v praxi. Formulá dotazníku je za azen v p íloze (viz P íloha 1).

Dotazníkový výzkum byl uskute n n prost ednictvím spole nosti, která v roce 2009 p íjala 47 nových asistent . Dotazník se mi vrátilo 9, což je p íbílí 19 % z nov nastupujících.

Vzhledem k tomu, že cílová skupina (tj. noví zam stnanci spole nosti na pozici Assistant) je pom rn homogenní co do v ku, vzd lání, profesních zku eností i profesního zam ení (spole nost sama p íznává, že se zam uje na kandidáty, kte í mají podobný i stejný profil), dá se íci, že se jedná o její reprezentativní vzorek.

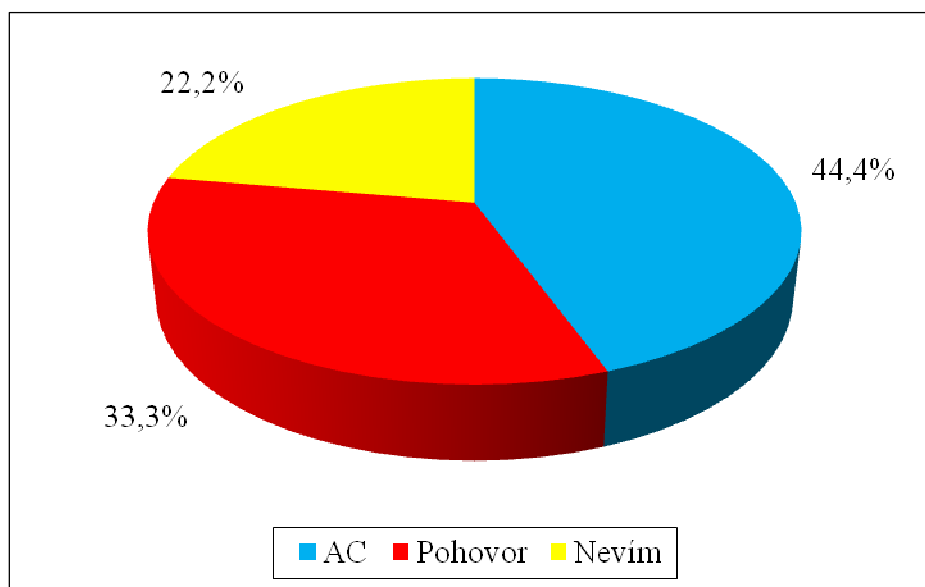
V–ichni dotazovaní p sobí ve spole nosti mén efl jeden rok. 55 % respondent pracuje v odd lení Da ového poradenství a 45 % v odd lení Auditu.

Do spole nosti nastoupilo 45 % dotazovaných bez praxe, 55 % dotazovaných s praxí mimo obor. íádny z nich nikdy nepracoval v oboru.

5.4.1 Obtíflnost metod výb rového ízení

V–ichni respondenti absolvovali dvoukolové výb rové ízení, tedy v prvním kole Assessment Centre a v druhém pohovor s p ímými nad ízenými. V následujícím grafu je zhodnoceno, která z metod byla pro dotazované obtífln j–í.

Graf . 2: Obtížnost metod V



Zdroj: Vlastní výzkum

Z uvedeného grafu vyplývá, že 44,4 % dotazovaných považovalo za nejtěžší část výběrového řízení Assessment Centre, 33,3 % pohovor a 22,2 % respondent uvedlo, že nelze říci, která metoda byla pro ně obtížnější, protože každá metoda byla jiná.

Assessment Centre bylo podle 44,4 % respondentů hodnoceno jako obtížnější kvůli časové náročnosti. AC trvalo celý den, kdežto pohovor v rozmezí 30 minut až jedné hodiny. Časová náročnost se vztahovala i na udržení soustřednosti po celou dobu průběhu Assessment Centra. Další příčinou bylo také množství úkolů, které museli kandidáti splnit.

Na ty, kteří vnímali jako těžší pohovor, působil zejména jeho kontakt s potenciálními příjemci nadřízenými, větší stres a nervozita. Dalším důvodem vnímané větší obtížnosti pohovoru se stalo také to, že kandidáti museli být pohotová a připravení na všechny možné situace, nemohli si rozvrhnout čas tak, jak sami chtěli, a vystupovali sami za sebe, oproti Assessment Centre, kde pracovali ve skupinách a kde si v písemném projevu určili sami, jak dlouho se kterým úkolem budou zabývat.

5.4.2 Vlastnosti sledované pí výběrovém řízení a jejich užití v praxi

Výběrové řízení obsahuje velice náročnou testovou baterii na kandidátovy schopnosti, dovednosti a znalosti.

V následujících grafech (. 3, 5, 6, 7, 8, 9) jsou zobrazeny znalosti, schopnosti a dovednosti, které byly dle respondentů sledovány při výběrovém řízení a jejich vnímané využití v praxi.

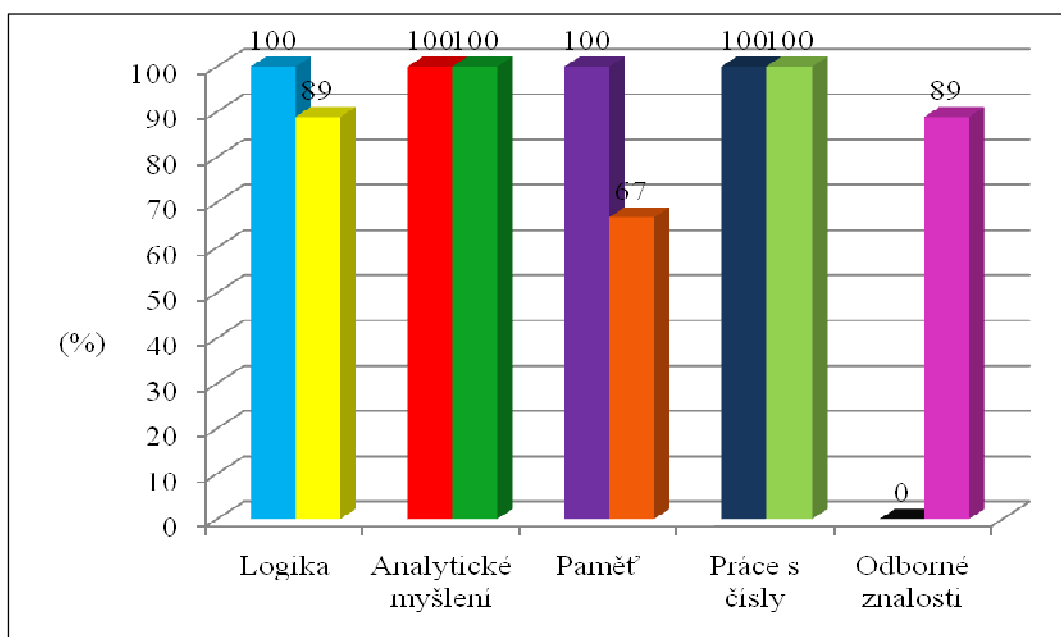
První graf znázorňuje znalosti a dovednosti, které umožní zvládnout odbornou, technickou a analytickou část práce, jako je logika, analytické myšlení, paměť, práce s čísly a odborné znalosti. Další grafy se týkají mezilidských vztahů a schopností, dovedností a vlastností s tímto tématem souvisejících (komunikace, schopnost práce v týmu, asertivita, emoční a sociální inteligence, schopnost argumentace, komunikativnost a vzdělávací schopnosti). Do následující skupiny jsou pak zahrnuty vlastnosti, které by měl kandidát na danou pozici mít a které by mu mohly pomoci v profesním rozvoji. Poslední, samostatnou kategorií je pak používání anglického jazyka.

Pro větší přehlednost jsem k sobě přidala odpovědi týkající se prověření daného atributu ve výběrovém řízení (znázorněno v 1. sloupci) a jeho následné využití v praxi (2. sloupec). Díky tomu si lze lépe představit, které prověřované vlastnosti, schopnosti a dovednosti jsou zaměřenými využívány v praxi a které naopak využívány nejsou.

5.4.2.1 Odborná, technická a analytická část

Všichni respondenti uvedli, že při výběrovém řízení byla prověřena jejich logika, analytické myšlení, paměť a práce s čísly. V Assessment Centre jsou tyto dovednosti prozkoumány pomocí testů, které se na ně zaměřují. Z grafu . 3 je patrné, že také všech 100 % respondentů používá ve své profesi analytické myšlení a práci s čísly, 89 % respondentů používá logiku a pouze 67 % respondentů přetahuje ke své práci i paměť.

Graf . 3: Vlastnosti sledované p i V a jejich vnímané vyufftí v praxi 1 (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Zajímavý výsledek vy-el u odborných znalostí. A koli by m ly být ov eny v pohovoru s manaflery odd lení, do kterého se kandidáti hlásí, fádny z respondent nevedl, fle by z t chto znalostí byl p i výb rovém ízení prov en, p esto jich 89 % odborné znalosti ve své náplni práce vyuffívá. Domnívám se, fle toto neprov ení odborných znalostí m fle být zp sobeno n kolika d vody. Vzhledem k tomu, fle do t chto pozic se hlásí p eváfln absolventi vysokých -kol ekonomického zam ení, spole nost povafuje za samoz ejmé ekonomické vzd lání. Navíc také po ítá s tím, fle jejich potenciální zam stnanci si odborn j-í znalosti pot ebné pro výkon svého povolání osvojí b hem úvodního -kolení a následného zapracovávání se v prvních m síích. Dal-í mořností je to, fle kandidáti nemuseli otázky na odborné znalosti vnímat jako šodborné. Ufl z charakteru dané práce vyplývá i nutnost celofivotního vzd lávání, zam stnanci musí projevit ochotu u it se novým v cem a vzd lávat se v dané oblasti.

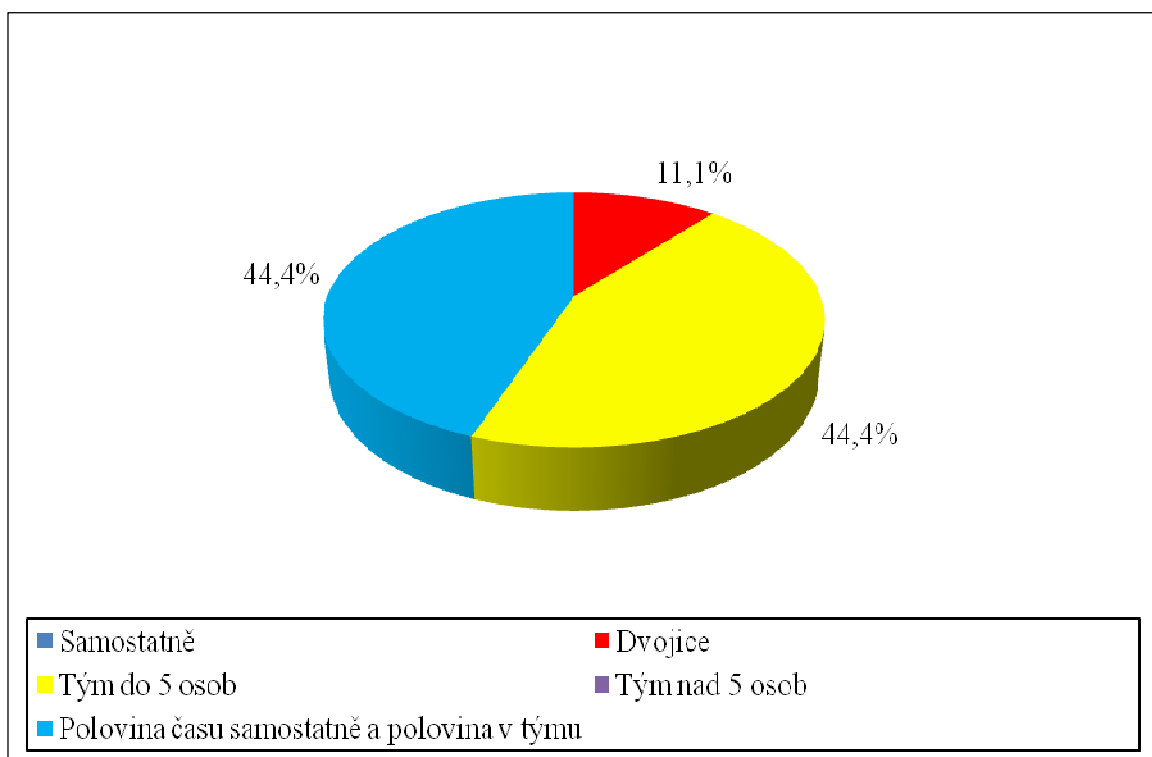
5.4.2.2 P edpoklady k týmové spolupráci

Proto fle velká ást innosti v dané profesi spo ívá ve spolupráci s jinými lidmi a komunikaci s nimi, je výb rovém ízení na tyto schopnosti také zam eno. Respondenti

nejprve uvedli, zda pracují samostatně i v týmech, a následně se zabírali vlastnostmi, které byly podle nich ve výběrovém řízení testovány a které dále vyúsťávají ve svém profesním životě.

Graf 4 ukazuje, že žádný z respondentů nepracuje jen samostatně, všichni tráví alespoň polovinu svého času s jednou i více osobami. Konkrétně 44,4 % dotazovaných uvedlo, že převážně pracují v týmu, který má maximálně pět členů, 44,4 % uvedlo, že polovinu času pracuje samostatně a polovinu v týmu a 11,1 % respondentů pracuje hlavně ve dvojici. Žádný z nich nevykonává svou práci pouze samostatně, což je jeden z důvodů (kromě například jednání s klienty), proč společnost mezi kandidáty na budoucí zaměstnance cíleně vyhledává osoby schopné koexistovat s ostatními.

Graf 4: Týmová práce



Zdroj: Vlastní výzkum

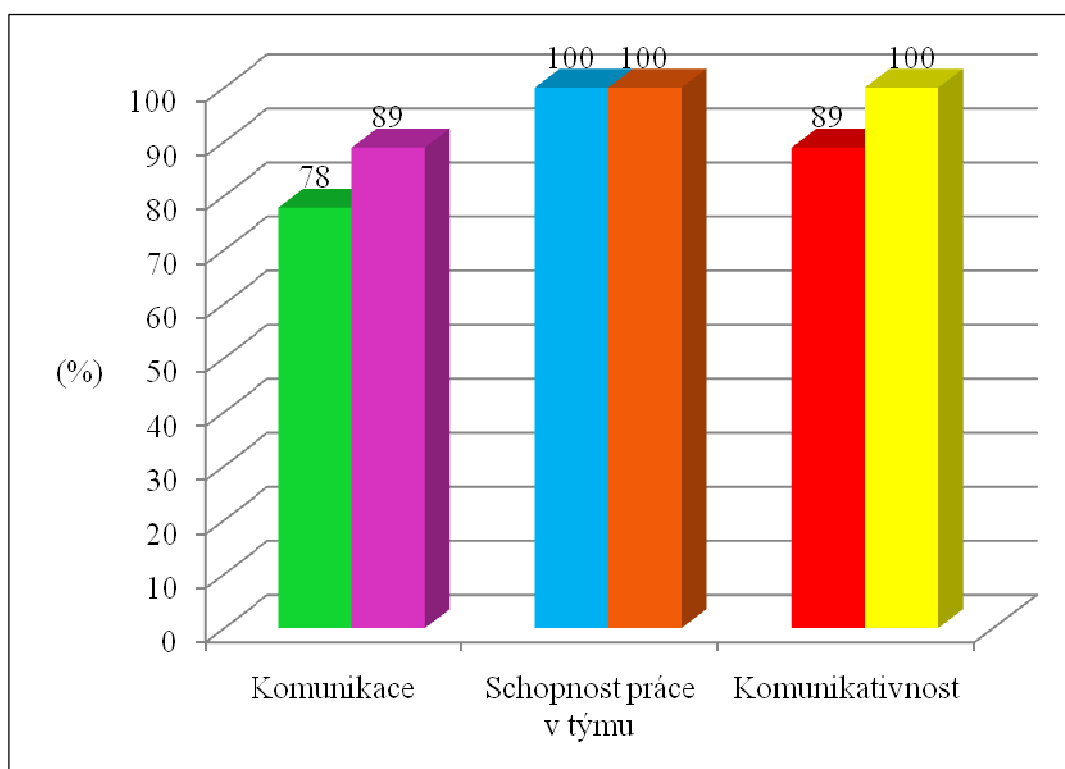
Za předpoklad úspěšné a efektivní spolupráce s kolegy v týmu a komunikace mezi nimi lze považovat nejen dobrou komunikativnost, ale i schopnost argumentace a asertivitu. Pro další rozvoj kariéry jsou také důležité další schopnosti. V následujících dvou grafech je vyjádřeno, zda a do jaké míry byly tyto vlastnosti a schopnosti

respondenty vnímány jako ověřované a do jaké míry jsou jimi uflívány p i výkonu jejich povolání.

Pro organizaci je d leflitá komunikativnost kandidáta, který je zp sobilý se na základ této svojí schopnosti s ostatními kolegy dorozumívát a p edávat jim informace. Tak to ostatn vnímají i sami dotazovaní, protofle v-ichni komunikativnost v práci vyufflívají, a koli 11 % se zdálo, fle tato jejich schopnost ve výb rovém ízení nebyla prov ena.

78 % dotazovaných pak uvádí, fle výb rové ízení bylo zam eno na komunikaci (p edávání informací), kterou p ítom v praxi vyufflívá 89 % dotazovaných.

Graf . 5: Vlastnosti sledované p i V a jejich vnímané vyuffltí v praxi 2 (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

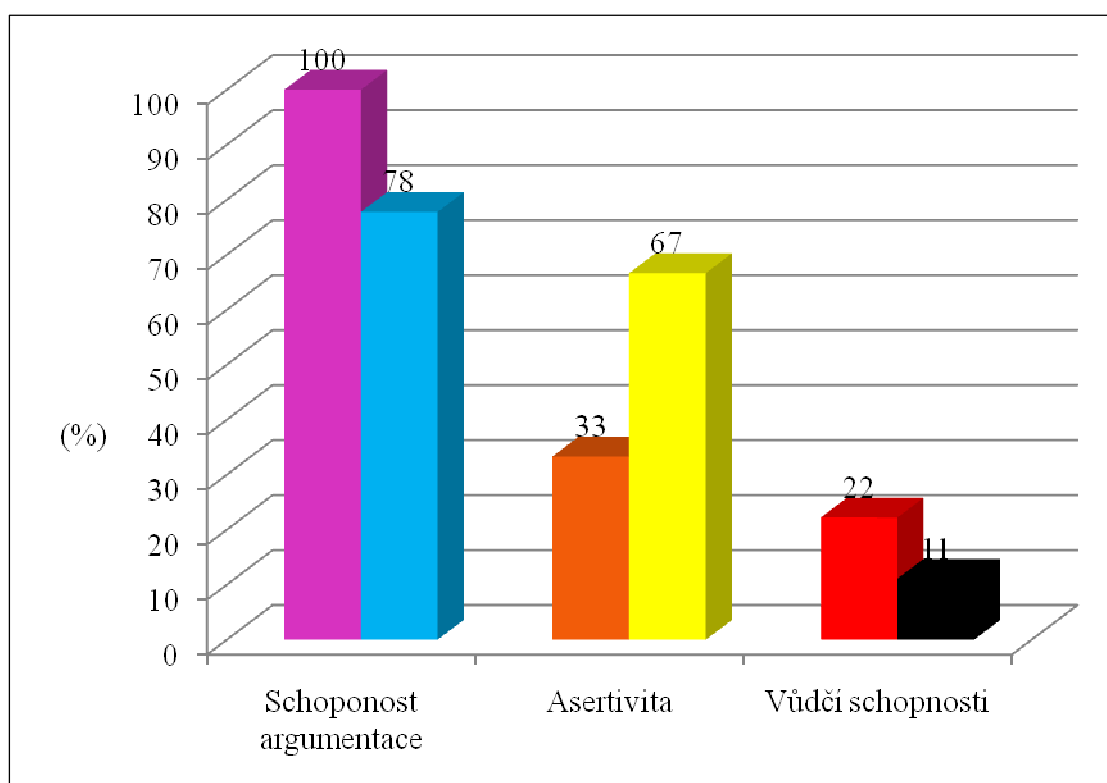
Protofle nejlépe se spolupráce a komunikace s ostatními pozná z práce v týmu, je jeden z úsek Assessment Centre zam en práv na tuto problematiku. e-ení zadaného úkolu ve skupin probíhá vfldy afl ve druhé ásti Assessment Centra, kdy jsou kandidáti jifl mírn unavení, odhazují strojenost a za ínají se chovat p írozen .

Z grafu . 5 tedy logicky vyplývá, že všichni dotazovaní museli při výběrovém řízení pracovat s ostatními kandidáty v týmu. Všechny 100 % dotazovaných také ve svém profesním životě spolupracuje s ostatními kolegy (viz graf . 4).

78 % využívá ve vykonávání své práce schopnost argumentace, kterou předtím všichni využili v průběhu výběrového řízení, jak ukazuje graf . 6. U 22 % respondentů, kteří využili schopnosti argumentace v praxi nevedli, to může být způsobeno jejich povahovými rysy, kdy přijali roli šedníka a spíše se uí od zkušených kolegů a pravděpodobně zatím nemají důvod prosazovat své názory nebo přístup k problému.

Se schopností efektivní argumentace úzce souvisí asertivita (znázorněna v následujícím grafu). 67 % respondentů uvádí, že ji ve svém povolání využívá, ale pouze 33 % respondentů se domnívá, že na ní byl ve výběrovém řízení také kladen zřetel.

Graf . 6: Vlastnosti sledované při V a jejich vnímané využití v praxi 3 (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

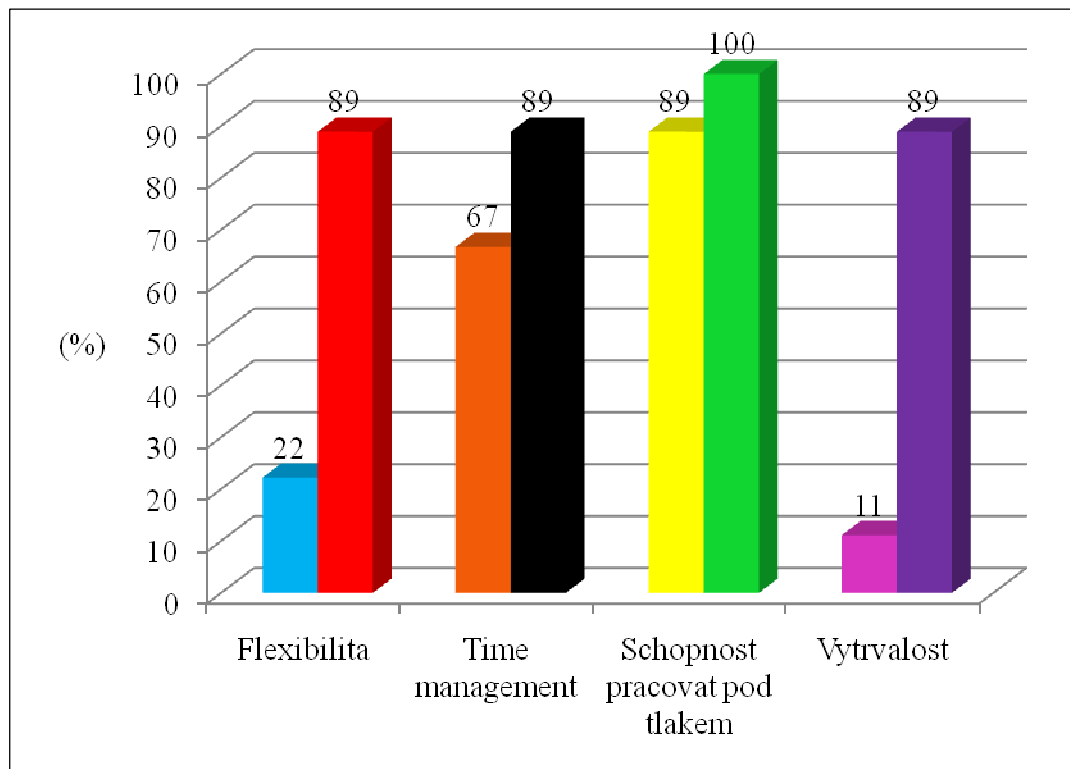
Přestože hodnotitelé sledují jednání jedinců ve skupinkách, a to včetně projevení případných výhodných schopností (např. to, že se někdo chová dominantně, může a nemusí být projevem výhodných schopností, o čemž může být naopak usmírnění před dominantního kolegy ve skupince), jen 22 % respondentů si je tohoto pojetí domo,

navíc pouze 11 % z nich uvádí, že v dané schopnosti ve své profesi vyuffívá. Mělo by to být zřejmě i tím, že kandidáti zastávají nejnífíí možnou pozici v hierarchii společnosti, kde je třeba uplatňovat jiné vlastnosti než v dané schopnosti.

5.4.2.3 Vlastnosti potřebné v náplni práce

Kandidát působící na pozici asistenta v dané organizaci by měl mít určité vlastnosti a dovednosti, které by mu mohly pomoci splňovat jeho náplň práce a po nějaké době umožnit i rozvoj jeho kariéry. Některé z těchto vlastností, schopností a dovedností jsou uvedeny v následujících dvou grafech.

Graf . 7: Vlastnosti sledované při V a jejich vnímané vyuffití v praxi 4 (v %)



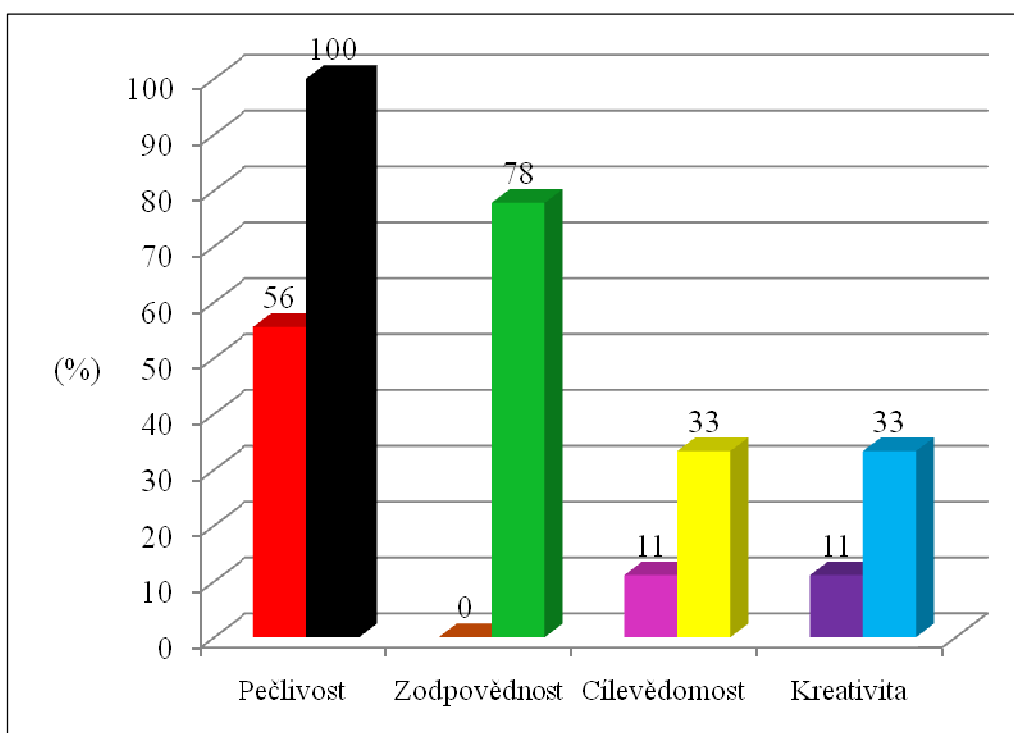
Zdroj: Vlastní výzkum

Vlastnosti a schopnosti v grafu . 7 jsou hodnotiteli v Assessment Centru testovány v tzv. press-testu, který je zaměřen na schopnost pracovat pod tlakem, vytrvalost a pizpůsobivost novým v cem (v press-testu testováno prostřednictvím několika rychlých po sobě jdoucích změn zadání).

V-ichni uvád jí, že ve své profesi pot ebují um t pracovat pod tlakem (v profesi auditora i da ového poradce je tato schopnost v ur itých obdobích roku velmi prosp -ná), a koli jejího prov ení ve výběrovém ízení si je v domo 89 % dotazovaných. Organizaci svého asu vyuffívá v praxi 89 % dotazovaných a z t chto dotazovaných si 67 % myslí, že i tato dovednost byla ve výběrovém ízení ov ována.

Naopak pouze 22 % respondent vnímalo, že byla p i výběrovém ízení prozkoumána jejich flexibilita, a jen 11 % se domnívá, že byla otestována jejich vytrvalost. P esto ob tyto vlastnosti 89 % dotazovaných v praxi vyuffívá. Takto nízké procento vnímání je celkem pochopitelné, nebo ob vlastnosti se prov ují b hem celého Assessment Centre a dotazovaní si ani nemuseli uv domit, že jsou tyto jejich vlastnosti testovány.

Graf . 8: Vlastnosti sledované p i V a jejich vnímané vyuffítí v praxi 5 (v %)



Zdroj: Vlastní výzkum

Zodpov dnost se dá za krátký asový úsek jen t fko zm it. Pravd podobn proto si fládný z dotazovaných nebyl v dom toho, že by se tato vlastnost n jakým zp sobem ve výběrovém ízení projevila. P esto jich 78 % uvádí, že ji ve svém profesním flivot vyuffívají. Ur itá míra zodpov dnosti, a ufl v t-í i men-í, je pot ebná v jakékoli náplni

práce (práci auditora i da ového poradce nevyjímaje). Díky tomu je zajímavým zji-t ním to, že zbylých 22 % nevedlo, že by zodpov dnost p i výkonu své práce vyufflívali. Respondenti jsou na pozici Assistant, tedy na nejniž-ím stupni v hierarchii, je tedy možné, že se nedomnívají, že by dostávali tak d leffitě úkoly, p i jejich pln ní by byla zodpov dnost pot ebná.

V-ichni respondenti ale p iznávají, že jsou ve výkonu svého povolání pe liví, a koli 44 % zú astn ných dotazníkového -et ení se nedomnívá, že jejich pe livost byla p i výb rovém ízení testována. Pe livost, spole n se zodpov dností, jsou vlastnosti, které se dají jen t flko ohodnotit. P esto jsou to jedny z nejd leffit j-ích vlastností, které by m l lov k, který pracuje v daných oblastech, mít.

Cílev domost je dle mého názoru záleffitostí každého jedince, zda se chce ve svém povolání uplatnit a vybudovat si kariéru i nikoli. P esto p edpokládám, jiff vzhledem k d íve zmi ovanému kariérnímu r stu (viz obrázek . 1: Kariérní r st), že s tímto postupem každý zam stnanec seznámený s firemními postupy po ítá a navíc že i spole nost zajímá, zda její potencionální zam stnanec chce ve firm setrvat, aby do n j mohla investovat náklady na vzd lání.

Kreativita u auditora není vzhledem k jeho náplni práce tak d leffitá vlastnost, zato da ový poradce i poradce v oblasti ízení rizik nebo finan ní poradce mohou toto nadání p i své práci upot ebit. Nelze se proto divit, že pouze 11 % respondent se domnívá, že p i výb rovém ízení byla jejich kreativita testována a 33 % dotazovaných uvádí, že ji ve svém pracovním flivot vyufflívá.

5.4.2.4 Vyuffití anglického jazyka v praxi

Znalost anglického jazyka je nezbytným pofladavkem pro p íjetí do spole nosti a její ov ení tudiff i nedílnou sou ástí výb rového ízení. Vzhledem k této skute nosti jsem se dotázala na etnost uffívání anglického jazyka p i vykonávání pracovní innosti. etnost je znázorn na v následujícím grafu.

Graf . 9: etnost vyuffití anglického jazyka v praxi



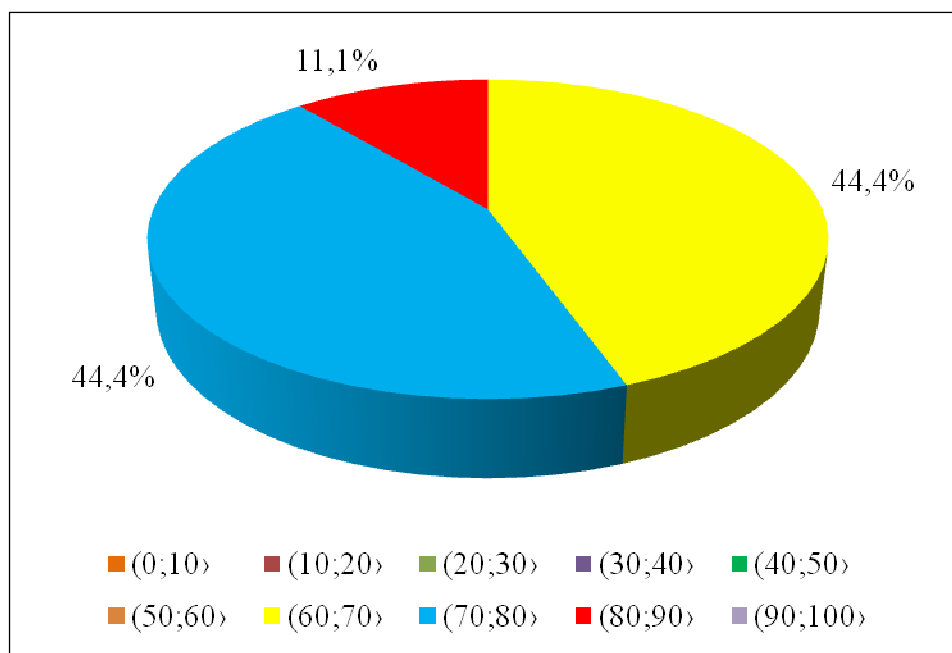
Zdroj: Vlastní výzkum

Jak lze vidět v grafu . 9, všichni respondenti odpověděli, že anglický jazyk využívají denně. Uf jen z toho dvedu, že společnost je mezinárodního charakteru, ve které interní dokumenty a na které programy a databáze jsou vedeny v angličtině, zaměstnanci pracují na mezinárodních projektech a účastní se regionálních setkání, nemluví o komunikaci s kolegy ze zahraničních kanceláří, popř. anglicky mluvícími klienty, považují za správné a smysluplné pro budoucí působení ve společnosti, že organizace zamíla jednu část výběrového řízení práv na testování znalostí anglického jazyka.

5.4.2.5 Prověření předpoklad

Závěrečná otázka v dotazníku se tázala respondentů, na kolik procent se oni sami domnívají, že výběrové řízení prověřílo jejich předpoklady na danou pozici. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf . 10: Prov ení p edpoklad



Zdroj: Vlastní výzkum

V tomto grafu se 44,4 % dotazovaných usneslo, že výběrové řízení provilo jejich předpoklady na danou pozici od 60 % do 70 %, dalších 44,4 % dotazovaných se domnívá, že výběrové řízení má vypovídací schopnost v rozmezí od 70 % do 80 % a 11 % respondentů si dokonce myslí, že jejich schopnosti byly otestovány od 80 % do 90 %.

Interní průzkum společnosti však ukázal, že vypovídací schopnost Assessment centra je 75 % a validita pohovoru pak 17 % (viz graf . 1: Validita Assessment centre). Vezmeme-li toto v úvahu a porovnáme-li obě dvě schémata (validitu metod výběrového řízení dle společnosti a procentní provení předpokladů z dotazníkového šetření), zjistíme, že se jedná o téměř stejné výsledky, i když podle respondentů není vypovídací schopnost použitých metod výběrového řízení tak vysoká.

5.5 Shrnutí a vyhodnocení

Výběrové řízení ve společnosti je tvořeno dvěma koly organizovanými Assessment Centrem a pohovorem s potenciálními nadřazenými.

Assessment Centre je pro organizaci výhodné hned z několika důvodů. Je méně časově náročná a administrativně méně náročná, porovnává více kandidátů najednou, pro všechny uchazeče jsou připraveny stejné podmínky, stejné testy a nemůže se tedy stát, že by byl některý z nich znevýhodněn. Délka Assessment Centra rovněž zajišťuje plynulost kandidátů.

Za velký klad považuji přítomnost několika hodnotitelů a jejich odlišné zaměření (manažer daného oddělení a Human Resources Specialist), protože hodnotí uchazeče z několika stránek a úhlů pohledu. Více hodnotitelů se lépe vyhnou halo efektu.

Domnívám se také, že zvolení Assessment Centra jako jednoho kola výběrového řízení posiluje image společnosti. Assessment Centre patří mezi ojedinělé moderní metody, vyznačuje se vysokou validitou a takto efektivně fungující metoda podporuje image organizace na veřejnosti.

Zadání písemných testů vypracovává firma externí agentura. Mohlo by se stát, že tyto samé testy poskytne více firmám a tudíž je možné, že by se s nimi kandidáti setkali i jiných výběrových řízeních a měli tak oproti ostatním uchazečům výhodu.

Po úspěšném absolvování Assessment Centra se kandidát zúčastní pohovoru s potenciálními potenciálními nadřazenými. Jedná se o jiné manažery než ty, kteří byli přítomni jako hodnotitelé v Assessment Centru.

Vzhledem k tomu, že s kandidátem mluví jeho potenciální nadřazení, mohou si posléze vybrat toho, s kým se jim bude nejlépe spolupracovat.

Uchazeč zde prezentuje sám sebe, při pohovoru je však třeba brát na zřetel to, že kandidát má mnoho možností, jak se na pohovor připravit. V dnešní době existuje hodně příruček i rad na internetu, které informují o tom, co lze od pohovoru očekávat, jak se na něm chovat, jaké jsou nejčastěji kladené otázky apod. Stejně pokyny existují samozřejmě i k chování na Assessment Centru, jak jsem se ale již zmínila výše, dlouhá doba trvání postupem času zřejmě opadne a začne se chovat plynule, což nelze při pohovoru díky krátké době jeho trvání dosáhnout.

Í p esto je ale uchaze ova p íprava vnímána kladn , kandidát projevuje zájem o organizaci a snahu p í pohovoru usp t. Také to, fle byl vybrán z kandidát Assessment Centra, eliminuje b flné chyby týkající se výb rových ízení, která pouffívají jako metodu pouze p íjímací pohovor. Úsp –né absolvování Assessment Centra sv d í i o jeho kvalitách, které se dají vyufflít v budoucnu.

Pro spole nost je d leffitá znalost anglického jazyka. Její testování tvo í nedílnou sou ást výb rového ízení, jak v Assessment Centru (p ísemná ást), tak p í pohovoru (ústní ást).

Vzhledem k charakteru spole ností poskytovaných slufleb (audit, da ové poradenství, finan ní poradenství, ízení rizik a poradenských slufleb) se ve výb rovém ízení (konkrétn v AC) jeví jako velmi vhodná ást s výkonovými testy zam enými na logiku, práci s ísly a analytické schopnosti.

Stejn tak vhodné je za azení press-testu, který zkoumá uchaze ovu schopnost pracovat pod tlakem a to, jak umí zacházet s ásem. A koli v–echny tyto atributy se dají p í testu hodnotit, musíme si uv domít, fle velký stres je um le vyvolán pouze na krátkodobý asový úsek a kandidát ví, fle po ur ité dob odezní. M fle proto napnout v–echny své síly, aby tuto p ekáfku p ekonal. Press-test umofl uje tedy zadavatel m zjistit, jak se kandidát vypo ádá s krátkodobou, ale velmi stresující situací, kdy je t eba rychle se rozhodnout a správn reagovat.

D leffité je ale i to, jak se uchaze vypo ádá se stresem a asovým tlakem po del–í dobu. Tyto schopnosti lze sledovat a hodnotit b hem celého výb rového ízení.

Stejn tak se dá p í výb rovém ízení do jisté míry hodnotit kandidátova flexibilita a vytrvalost. Z chování a výkon kandidáta v Assesment Centra lze predikovat i jeho chování a úrove výkon v zam stnání. Moflnosti zkoumat vý–e uvedené schopnosti jsou zde, díky omezenému asovému úseku, ale do ur ité míry omezené. Na druhou stranu ale neexistuje metoda výb rového ízení, která by dokonalej–í hodnocení vý–e uvedených vlastností u velkého mnofství kandidát umoflnila. Od toho je zku–ební doba.

Sou ástí pracovní innosti je také práce v týmu, proto lze za p íhodný prvek výb rového ízení považovat také týmové e–ení problému, ve kterém se musí kandidáti špopasovat s ostatními uchaze i o dané místo, spolupracovat s nimi a dojít k uspokojivému výsledku.

Na základ zji-t ných informací jsem se pro lep-í p ehlednost rozhodla provést SWOT analýzu (viz tab. . 1). SWOT znamená zkratku pro vnit ní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a p íležitosti (opportunities) a ohrofení (threats) identifikované ve vn j-ím prost edí podniku. Jejím ú elem je zam ít se na vyzdvížení t ch stránek, které mají strategický význam.(TICHÁ, HRON, 2003)

Tabulka . 1: SWOT analýza

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
S1: Prov ení anglického jazyka slovem i písmem S2: Vyhnutí se halo efektu S3: Vhodné prozkoumání p edpoklad pro týmovou spolupráci (AC) S4: V t-í délka trvání umofní kandidáty lépe poznat (AC) S5: Lep-ího srovnání mezi n kolika kandidáty najednou (AC) S6: Mén asov í finan n nákladné	W1: Málo zam ené na odborné znalosti W2: Pokud má kandidát -patný den, nemusí se mu AC poda it a dal-í mořnost má zase afl za rok.
P íležitosti (opportunities)	Ohrofení (threats)
O1: Zvý-ení prestiře firmy	T1: Externí agentura m ře dodat testy pouřívané v AC i jiným firmám

Po provedení ízených rozhovor , prostudování interních materiál vztahujících se k výb rovému ízení ve spole nosti a zpracování dotazníkového -et ení jsem dosp la k záv ru, ře organizace má vhodn nastavený systém výb rového ízení na pozici Assistant.

Doporu ila bych se pouze více zam ít na odborné znalosti kandidát , nap . za azením krátkého testu na odborné znalosti týkající se dané pozice do dopolední ásti Assessment Centra.

Noví zam stnanci sice procházejí úvodním -kolením, které trvá -est týdn , a na kterém si je spole nost pro-kolí tak, jak pot ebuje, aby zam stnanci vykonávali p id lenou práci, p esto se v-ak jedná o specializované pracovní innosti, které se bez odborných základ neobejdou.

6. Závěr

Diplomová práce se zaměřila na provedení analýzy systému výběru zaměstnanců ve zvoleném podniku a na navrhnutí jeho případných změn. K tomuto účelu byla vybrána společnost patřící do Velké Prahy. Společnost nechtěla být jmenována, proto jsem ji pouze obecně popsala. V České republice má v současné době organizace 850 zaměstnanců.

Nejdříve bylo potřeba nastudovat si základní teoretické poznatky o výběrovém procesu, zdrojích pracovníků a metodách výběru pracovníků. Poznatky jsou shrnuty v literárním přehledu této práce.

Na základě teoretických znalostí a informací o firmě byly vypracovány otázky k řízenému rozhovoru s Human Resources Specialist dané organizace. Ten byl doplněn e-mailovou korespondencí a telefonními hovory. Řízený rozhovor měl za úkol analyzovat systém výběru zaměstnanců ve společnosti. K doplnění mi byly poskytnuty některé materiály podniku a výsledky dotazníkového šetření.

Společnost rozlišuje tři druhy výběrového řízení. Prvním z nich je výběr zaměstnanců do pozice Assistant, dále se týká výběru zaměstnanců do odpovědnějších pozic a třetí část se zabývá výběrem zaměstnanců do tzv. Infrastruktury podniku.

Právě proto, firma společnost preferuje vychování svých vlastních zaměstnanců a vnuje značné úsilí výběru zaměstnanců do pozice Assistant (nejnižší pozice v hierarchii kariérního řádu), zaměřila jsem se především na průběh výběrového řízení týkající se této pozice. Jako vzorovou vazbu jsem zvolila dotazníkové šetření, které zkoumalo uplatnění vlastností, znalostí a dovedností, které byly prověřovány ve výběrovém řízení, v praxi.

Výběrové řízení na pozici Assistant je dvoukolové. V prvním kole musí projít uchazeči Assessment Centrem a pokud ho úspěšně absolvují, jsou pozváni do druhého kola, což je pohovor s manažery oddělení, do kterého se hlásí.

Assessment Centre bylo zvoleno díky velké procentuální pravděpodobnosti úspěchu přijetí pravého kandidáta a také kvůli tomu, že zvládne prověřit nejen kolik uchazečů, se stejným či podobným profilem a obdobnými předpoklady pro danou pracovní pozici, najednou.

Assesment centre probíhá v českém jazyce, dopoledne absolvují uchazeči test z anglického, případně německého jazyka, esej v českém nebo slovenském jazyce a výkonové testy. Interaktivní část se skládá ze skupinových a individuálních modelových úloh. Mezi skupinami se pohybují i hodnotitelé, kteří pozorují, jak si kandidáti se zadaným problémem poradí.

Na pohovor zve organizace uchazeče po úspěšném zvládnutí Assessment Centra.

Jsou na něm přítomni dva manažerové oddělení, je-li budou případnými nadřízenými kandidáta. Jedná se ale o jiné manažery než ty, kteří se účastnili Assessment Centra. Tito mají k dispozici uchazečův životopis a podklady od hodnotitelů z Assessment Centra.

Pohovor se skládá ze všeobecných otázek, praktických otázek, konverzace v anglickém jazyce, případně mohou manažerové zaměřit na základě doporučení na konkrétní případ z Assessment Centra. Ke konci pohovoru má uchazeč možnost položit své vlastní otázky.

Finální rozhodnutí o přijetí kandidáta činí manažerové i vedoucí pohovor.

Po provedení výzkumu systému výběru zaměstnanců, vyhodnocení dotazníkového šetření a sestavení SWOT analýzy jsem dospěla k závěru, že organizace má vhodně nastavený systém výběrového řízení na pozici Assistant.

Assessment Centre je pro organizaci výhodné hned z několika důvodů. Je méně časově náročné, organizace a administrativně méně náročné, porovnává více kandidátů najednou, pro všechny uchazeče jsou připraveny stejné podmínky, stejné testy a nemůže se tedy stát, že by byl některý z nich znevýhodněn. Délka Assessment Centra rovněž zajistí plynulost kandidátů.

Za velký plus považuji přítomnost několika hodnotitelů a jejich odlišné zaměření (manažer daného oddělení a Human Resources Specialist), protože hodnotí uchazeče z několika stránek a úhlů pohledu. Více hodnotitelů se lépe vyhne halo efektu.

Domnívám se také, že zvolení Assessment Centra jako jednoho kola výběrového řízení posiluje image společnosti. Assessment Centre patří mezi ojedinělé moderní metody, vyznačuje se vysokou validitou a takto efektivně fungující metoda podporuje image organizace na veřejnosti.

Zadání písemných testů vypracovává firma externí agentura. Mohlo by se stát, že by samé testy poskytne více firmám a tudíž je možné, že by se s nimi kandidáti setkali i jiných výběrových řízeních a měli tak oproti ostatním uchazečům výhodu.

Vzhledem k tomu, že při pohovoru s kandidátem mluví jeho potenciální nadřízení, mohou si posléze vybrat toho, s kým se jim bude nejlépe spolupracovat. To, že uchazeč postoupil z Assessment Centra, eliminuje běžné chyby týkající se výběrových řízení, která používají jako metodu pouze přijímací pohovor.

Ve výběrovém řízení na pozici Assistant bych se pouze doporučila více zaměřit na odborné znalosti kandidátů, například zazením krátkého testu na odborné znalosti týkající se dané pozice do dopolední části Assessment Centra.

Noví zaměstnanci sice procházejí úvodním školením, které trvá šest týdnů, a na kterém si je společnost prokollí tak, jak potěbuje, aby zaměstnanci vykonávali příslušnou práci, přesto se však jedná o specializované pracovní činnosti, které se bez odborných základů neobejdou.

Výběrové řízení do vyšších a odpovědnějších pozic probíhá formou pohovoru.

Ústní pohovor probíhá za přítomnosti Human Resources specialist a manažera daného oddělení, popřípadě partnera společnosti. Pohovor má stejnou strukturu jako pohovor na pozici Assistant.

Společnost má dle mého názoru vybranou vhodnou metodu pro výběrové řízení do odpovědnějších pozic. Lze předpokládat, že do těchto funkcí se bude hlásit mnohem méně kandidátů než do pozic Assistant, proto zde stačí jako výběrová metoda pohovor.

Za klad považuji přítomnost více tazatelů, jejich odlišné zaměření a vyšší funkce. Domnívám se ale, že díky požadavku anglického jazyka přichází společnost o potenciálně dobré a zkušené pracovníky, kteří bohužel anglický jazyk neovládají.

Infrastrukturou jsou méně významná oddělení, která se zabývají podporováním ostatních oddělení a zabezpečují hladký chod společnosti.

Metody výběrového řízení se zde kombinují, zaměstnanci se přijímají na základě jednoho či více pohovorů (stejná struktura jako pohovory v předchozích dvou výběrových řízeních) doplněných testy, nebo ústní formou AC.

I v tomto případě se domnívám, že společnost má přiměřeně nastavenou metodu výběrového řízení do infrastruktury podniku.

Vhodná je variabilita a kombinace metod a přítomnost alespoň dvou tazatelů s různými zaměřeními na pohovorech.

Myslím si, že, stejně jako u výběrového řízení do vyšší pozice, společnost díky požadavku anglického jazyka přichází o potenciálně dobré a zkušené pracovníky, kteří anglický jazyk neovládají.

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu výběrového řízení ve zvoleném podniku a navrhnout jeho případné změny.

Systém výběrového řízení v dané společnosti jsem popsala, analyzovala a zhodnotila jako velmi vhodně nastavený.

Jak jsem se ale již zmínila v úvodu, domnívám se, že ani vhodně nastaveným výběrovým řízením proces výběru pracovníků nekonečí.

A pokud se se zvolenými metodami zvýšila pravděpodobnost správného výběru pracovníka, hraje zde velkou roli i lidský faktor. A to, jak se pracovník projeví v zaměstnání, ukáže až zkušební doba.

Důležitě je pracovníky sledovat, nejen kvůli tomu, aby se zjistilo, jak se sfilují s firemní kulturou, ale také proto, aby se rozpoznaly a následně eliminovaly případné chyby vzniklé ve výběrovém řízení.

7. P ehled poufíté literatury

- 1) **ARMSTRONG, M.** *ízení lidských zdroj* . Praha : Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN: 80-247-0469-2.
- 2) **BEDRNOVÁ, E.- NOVÝ, I. a kol.** *Psychologie a sociologie ízení*. 2. roz-í ené vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN: 80-7261-064-3.
- 3) **B LOHLÁVEK, F.** *Organiza ní chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- 4) **B LOHLÁVEK, F., KOTM AN, P., TMULE , O.** *MANAGEMENT*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2006. 710 s. ISBN 80-251-0396-X
- 5) **D DINA, J., CEJTHAMR, V.** *Management a organiza ní chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2005. 320 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 6) **DEIBLOVÁ, M.** *Motivace jako nástroj ízení*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- 7) **DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.** *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- 8) **HORALÍKOVÁ, M.** *Personální ízení*. 3. vyd. Praha : CREDIT, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2.
- 9) **HRONÍK, F.** *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výb rového ízení*. 1. vyd. Brno : MotivPress, s. r. o., 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4
- 10) **HRONÍK, F.** *Poznejte své zam stnance. V-e o assessment centre*. 1. vyd. Brno : ERA group spol. s r. o., 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9
- 11) **KOONTZ, H., WEIHRICH, H.** *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, a. s., 1993. 662 s. ISBN 80-85605-45-7.
- 12) **KOTM URIAK, J., GREGOR, M.** *Podnik v roce 2001: revoluce v podnikové kultu e*. 1. vyd. Praha : Grada a.s., 1993. ISBN 80-7169-003-1.
- 13) **KOUBEK, J.** *ízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- 14) **STÝBLO, J.** *Personální management jako nástroj ízení zm n*. Praha : Grada Publishing, a. s., Praha 2004, 122 s. ISBN 80-85424-92-4
- 15) **TICHÁ, I., HRON, J.** *Strategické ízení*. Praha: CREDIT, Praha 2003, 240 s. ISBN 80-2130922-9

16) www.assessmentcentre.info [on-line]. N. d. [cit. 2009-03-12] Dostupný z WWW:
<<http://www.assessmentcentre.info>>

17) **Interní materiály** společnosti

8. Přílohy

Příloha 1 Základní otázky k řízenému rozhovoru s Human Resources Specialist společnosti

Příloha 2 Dotazník

Příloha 1. Základní otázky k řízenému rozhovoru s Human Resources Specialist společnosti

- 1) Jakými způsoby oslovujete potenciální zájemce o práci? Spoléháte na svoji dobrou pověst?
- 2) Jak často tyto činnosti provádíte?
- 3) Jak často vypisujete výběrová řízení?
- 4) Podle kterých parametrů zvete kandidáty na výběrové řízení?
- 5) Dáváte přednost interním nebo externím uchazečům? Pokud vlastním zaměstnancům, musí znovu projít výběrovým řízením?
- 6) Kdo vypracoval metody výběru zaměstnanců?
- 7) Proč jste zvolili jako metodu výběrového řízení právě Assessment Centre?
- 8) Můžete mi tuto metodu podrobněji popsat?
- 9) Proč máte u testů zvoleno zrovna toto postupy?
- 10) Je možné přijmout někoho, kdo jednu nebo více částí hodně pokazil, ale v jiných exceloval?
- 11) Jaké je složení špičkové komise, tedy lidí, co na AC dohlíží, vedou pohovory, rozhodují o výběru zaměstnanců? Jsou to ti samí lidé nebo rozhoduje někdo jiný na základě obdržených posudků?
- 12) Jak se na výběru zaměstnanců podílí jejich budoucí představitelé nad řízením?
- 13) Jaké charakterové vlastnosti uchazečů preferujete? Dáváte přednost různorodosti povah, nebo jste zaměřeni na určitý druh lidí?
- 14) Co Vás zajímá v osobních pohovorech?
- 15) Jak moc by si pokazil dojem kandidát, který by přijel nevhodně oblečený? (služby jsou zaměřeny na jednání s lidmi, zaměstnanci musí reprezentovat firmu, je to součástí firemní kultury?)
- 16) Jakým způsobem vybíráte zaměstnance do odpovědnějších pozic?
- 17) Jakým způsobem vybíráte zaměstnance potřebné k běžnému provozu firmy?

Příloha 2. Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Alena Tlamsová a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma *Možnosti výběru zaměstnanců*. Chtěla bych Vás poprosit o **anonymní** vyplnění tohoto dotazníku, který by mi sloužil k analýze výběru zaměstnanců ve Vaší společnosti.

Dotazník by Vám neměl zabrat více než 10 minut. Je možné zakrtnout více odpovědí.

Předem Vám za vyplnění dotazníku děkuji.

Jsem _____ muž / žena

1. V KPMG pracuji
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1 až 3 roky
 - c. 3 až 5 let
 - d. Déle jak 5 let
2. Do společnosti jsem nastupoval(a)
 - a. Bez praxe
 - b. S praxí mimo obor
 - c. S 1-2 roky praxe v oboru
 - d. S víceletou praxí v oboru
3. Ucházel(a) jsem se:
 - a. O pozici Assistant
 - b. O pozici v hierarchii firmy vyšší než Assistant
 - c. O pozici do širší infrastruktury
4. Ve společnosti působím v oddělení:
 - a. Audit
 - b. Daňové poradenství
 - c. Řízení rizik a poradenské služby
 - d. Finanční poradenství
 - e. V jiném (prosím, uveďte v jakém):
5. Provádím práci:
 - a. Samostatně
 - b. Ve dvojici
 - c. V týmu do 5 osob
 - d. V týmu nad 5 osob
 - e. Polovinu času samostatně a polovinu v týmu
6. Jako výběrové řízení do společnosti jsem absolvoval(a):
 - a. Assessment centre
 - b. Pohovor
 - c. AC i pohovor
 - d. Jiná možnost (prosím, uveďte jaká):
7. Při své práci používám anglický jazyk:
 - a. Denně
 - b. Alespoň jednou týdně
 - c. Několikrát za měsíc
 - d. Několikrát do roka
 - e. Nepoužívám
8. O kterých z těchto vlastností, znalostí a dovedností se domníváte, že byly provedeny při výběrovém řízení:
 - a. Logika
 - b. Analytické myšlení
 - c. Paměť
 - d. Flexibilita
 - e. Komunikace
 - f. Práce s čísly
 - g. Schopnost práce v týmu (spolupráce)
 - h. Asertivita
 - i. Schopnost argumentace
 - j. Time management
 - k. Schopnost pracovat pod tlakem

- | | |
|---------------------|--------------------|
| l. Odborné znalosti | p. Komunikativnost |
| m. Zodpovídnost | q. Cílev domost |
| n. Pe livost | r. V d íschopnosti |
| o. Vytrvalost | s. Kreativita |

9. Které z t chto vlastností, znalostí a dovedností pouflíváte p i výkonu své práce?

- | | |
|---|----------------------------------|
| a. Logika | j. Time management |
| b. Analytické my-lení | k. Schopnost pracovat pod tlakem |
| c. Pam | l. Odborné znalosti |
| d. Flexibilita | m. Zodpovídnost |
| e. Komunikace | n. Pe livost |
| f. Práce s ísly | o. Vytrvalost |
| g. Schopnost práce v týmu
(spolupráce) | p. Komunikativnost |
| h. Asertivita | q. Cílev domost |
| i. Schopnost argumentace | r. V d íschopnosti |
| | s. Kreativita |

10. Bylo pro Vás obtífln j-í absolvování AC nebo pohovoru a pro ?

11. Na kolik procent se domníváte, fle výb rové ízení prov ílo va-e p edpoklady na danou pozici?

- | | |
|------------|-------------|
| a. (0;101 | f. (50;601 |
| b. (10;201 | g. (60;701 |
| c. (20;301 | h. (70;801 |
| d. (30;401 | i. (80;901 |
| e. (40;501 | j. (90;1001 |

Je-t jednou Vám d kuji za odpov ídi na vý-e uvedené otázky a p eji p kný den.

Alena Tlamsová

