

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

VÝZNAM PŘÍPRAVY A MÍRY INFORMOVANOSTI ÚČASTNÍKŮ
O ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRECH

Bakalářská práce

Autor: Sandra Váňová

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Olomouc

2013

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za její cenné a odborné rady, věcné připomínky a ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování dané problematiky. V neposlední řadě bych ráda věnovala poděkování i všem respondentům, bez kterých by tato práce nevznikla.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „**Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech**“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Anotace

Bakalářská práce popisuje význam přípravy a vliv informovanosti budoucích účastníků o Assessment a Development Centrech. Teoretická část se zabývá všeobecnou definicí a vývojem metody Assessment centra včetně popisu jednotlivých používaných modelových situací. Praktická část je věnována analýze dotazníku, který vyplňovali absolventi Assessment a Development Center. Práce tak nabízí hodnocení této metody i z jiného úhlu pohledu.

Klíčová slova

Assessment Centre (AC), Development Centre (DC), assessovaní, hodnotitelé, modelové situace, zkušenosti a rady účastníků

Annotation

This Bachelor Thesis describes the importance of participants' preparation and the extent of their information and awareness about Assessment and Development Centres. The theoretical part deals with the general information about Assessment and Development Centres and their progress in time, including the description of commonly used evaluating techniques. The practical part is devoted to the analyses of a questionnaire filled in by participants, who already took part in Assessment or Development Centre, thus the work offers evaluation from a different perspective.

Key Words

Assessment Centre (AC), Development Centre (DC), Assesseees, Assessors, Assessment techniques, Participants' Experience and Advice related to AC/DC

ÚVOD	7
1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O METODĚ AC/DC	9
1.1. VÝZNAM POJMŮ AC/DC	9
1.2. ROZDÍLY MEZI METODOU AC A DC	10
1.2.1 Personální rozhodování.....	10
1.2.2 Těžiště srovnávání.....	11
1.2.3 Zpětná vazba	11
1.2.4 Používané metody a účel jejich zařazení.....	11
1.3. CHARAKTERISTIKA METODY AC.....	11
1.3.1 Účel AC	11
1.3.2 Assessování, účastníci AC (Assessee).....	12
1.3.3 Assesoři, hodnotitelé (Assessors)	12
1.3.4 Uchovávání získaných dat.....	12
1.3.5 Designéři AC	12
1.3.6 Ověřovací zpráva	12
1.3.7 Právní rámec	13
1.3.8 Povinnosti organizace vůči účastníkům AC.....	13
1.4. DEFINICE AC DLE SMĚRNICE „GUIDELINES AND ETHICAL CONSIDERATIONS FOR ASSESSMENT CENTER OPERATIONS“	14
1.4.1 Analýza pracovní pozice	15
1.4.2 Pořizování vzorků chování (klasifikace jednotlivých vzorků chování).....	16
1.4.3 Používané metody	16
1.4.4 Použití rozdílných metod hodnocení.....	16
1.4.5 Použití modelových situací	17
1.4.6 Hodnotitelé.....	18
1.4.7 Školení hodnotitelů	18
1.4.8 Zaznamenávání výsledků a hodnocení.....	19
1.4.9 Co není AC	20
2 HISTORIE AC/DC	21
2.1 VZNIK A ROZVOJ	21
2.2. E-ASSESSMENT CENTRUM, E-DEVELOPMENT CENTRUM	22
2.2.1 Výhody virtualizace	22
3 VÝHODY A NEVÝHODY AC	23
3.1. VÝHODY AC	23
3.1.1 Ekonomická úspora.....	23
3.1.2 Objektivita	23
3.1.3 Validita	24
3.1.4 Rentabilita.....	24
3.2. NEVÝHODY AC.....	25
3.3. PODMÍNKY ÚSPĚŠNÉHO AC/DC	25
4 POPIS VYBRANÝCH MODELOVÝCH SITUACÍ.....	27
4.1. SKUPINOVÉ MODELOVÉ SITUACE A HRANÍ ROLÍ	27
4.2. PŘÍPADOVÉ STUDIE	28
4.3. PREZENTACE.....	28
4.4. SKUPINOVÁ DISKUZE.....	29
4.5. POHOVOR.....	30
4.6. VÝKONOVÉ TESTY	30
4.7. ZKOUŠKY ZNALOSTÍ A ORIENTACE V OBORU.....	31
4.8. PROJEKTIVNÍ TESTY	32
5 PRAKTICKÁ ČÁST – HODNOCENÍ DOTAZNÍKU	33
5.1. POPIS A STRUKTURA DOTAZNÍKU	33

5.2.	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH DOTAZŮ	34
5.3.	VŠEOBECNÉ SHRNTÍ ODPOVĚDÍ ZÍSKANÝCH Z DOTAZNÍKU	51
ZÁVĚR	54
PŘÍLOHY	56
POUŽITÁ LITERATURA	63

Úvod

Téma své bakalářské práce jsem si zvolila s ohledem na častější užití metody assessment centra v rámci výběrových řízení. Sama jsem se s tímto pojmem seznámila až na VŠ, a právě proto mě zajímalo, jestli dnešní zájemci o práci mají nějakou představu o této metodě. Osobním dotazováním a sledováním diskusních fór na internetu jsem došla k závěru, že informace o metodě assessment centra nejsou dostatečně obsáhlé, popřípadě uchazeči neví, kde takové informace vyhledat. Zásadní problém tkví v tom, že uchazeči nemají představu, co se pod slovy assessment a development centrum (dále v textu jen AC/DC) skrývá a čím se tyto metody zabývají. Nejčastější představa byla, že jde o testy, kde se kreslí stromy apod., na základě jejichž výsledků hodnotitel – personalista vybere nejschopnějšího adepta. Tyto teze byly doprovázeny radami, jak by měl „správný“ strom vypadat. Právě proto jsem se rozhodla, že se pokusím dané téma zpracovat tak, aby mohlo sloužit k ucelené představě o metodě AC/DC. Hlavním cílem bylo zmapovat vliv informovanosti a míry přípravy účastníků o AC, tzn., jestli předpříprava jednotlivých účastníků měla vliv na jejich účast v AC/DC.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a na praktickou část. V teoretické části se věnuji historii vývoje AC/DC, definici výrazů AC/DC, významu užití těchto metod, výhodám a nevýhodám AC/DC, vzájemným rozdílům a popisu nových typů AC/DC – e-assessment a e-development center. Teoretická část je založena na čerpání informací především ze směrnice „*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*“¹, kterou jsem si dovolila sama přeložit z anglického jazyka do jazyka českého. Na základě těchto materiálů vznikla část věnovaná definicím AC/DC a podmínkám, co taková metoda musí bezpodmínečně obsahovat. Závěrečná kapitola teoretické části se zabývá popisem jednotlivých metod hodnocení, se kterými se účastník může setkat v průběhu AC/DC.

¹ Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *International Journal of Selection & Assessment*: [seriál online]. Sept. 2009, vol. 17, iss. 3, page 243 - 253 [cit. 2013-1-14]. Dostupné z URL <http://www.assessmentcenters.org/pdf/AssessmentCenterGuidelines_2009.pdf>.

Praktická část práce je založena na analýze zaznamenaných výsledků dotazníku, který byl distribuován elektronickou formou a obsahoval otázky týkající se účasti v AC/DC jednotlivých respondentů. Struktura dotazníku a podmínky šíření jsou detailně popsány v kapitole 5. Cílem dotazníku bylo zjistit podstatné skutečnosti o průběhu AC/DC, kterých byli respondenti účastníky. Úvodní otázky byly zaměřeny na osobní informace o účastníkovi a dále následovaly otázky, jejichž cílem bylo zmapovat velikost skupin účastníků, pozice, na které byla AC/DC vypsána, a roky s přesným počtem absolvovaných AC/DC. Na konec dotazníku byly zařazeny dotazy týkající se silných a slabých stránek AC/DC, ve kterých mohli účastníci vyjádřit svůj vlastní názor na AC/DC a popsat osobní zkušenosti s celkovou organizací AC/DC. Dotazník uzavírala otázka na osobní rady absolventů AC/DC budoucím účastníkům.

1 Základní informace o metodě AC/DC

1.1. Význam pojmů AC/DC

Zkratka AC se jako taková do češtiny většinou nepřekládá. „Jako řada anglosaských výrazů může mít tolik významů, že pro něj v češtině nemáme jednoznačný ekvivalent.“² Kdybychom ale přece jenom chtěli daný výraz přeložit, jako nejadekvátnejší se jeví překlad „hodnotící středisko“. Bohužel, s ohledem na historický vývoj ČR, je pojem „středisko“ automaticky spojován s jakousi formou instituce, což AC rozhodně není. Pro přiblížení tohoto cizího pojmu by tedy byl asi nejlepší doslovný překlad „hodnotící soustředění“. Ve většině případů se objevuje dvousečně použitý pojem „výběrové řízení formou AC“ a „rozvojové centrum DC“.

AC/DC je souhrn metod, které se používají k testování dovedností současného nebo budoucího zaměstnance. Jeho hlavním záměrem je otestovat potenciální chování assessovaného (účastníka AC/DC) v určité modelové situaci, se kterou se může setkat při každodenním výkonu práce. Hodnotitelé se vlastně snaží odhalit vzorec budoucího chování účastníka. AC je ohodnoceno jako jedna z nejvíce objektivních metod pro výběr a rozvoj pracovníků, a pokud je navrženo správně a s ohledem na vlastnosti, které jsou pro danou pozici nezbytné, dokáže jednoznačně odhalit silné i slabé stránky osobnosti assessovaného. Během AC/DC jsou účastníci stavěni do různých úkolových a problémových situací, jejichž řešení je po celou dobu trvání AC/DC pozorováno a hodnoceno. AC není standardizovaná metoda, proto je každé AC jedinečné a je založeno na předpokladu, že projevené vlastnosti účastníka během AC jsou dostatečnou zárukou toho, že osoba danými vlastnostmi bude disponovat i při výkonu budoucího povolání. Na konci celého AC/DC, v některých případech ihned po ukončení jednotlivých úkolů, jsou porovnány výsledky a je vybrán nejvíce vhodný kandidát na pozici, na kterou bylo AC vypsáno. I pro „neúspěšné“ kandidáty má AC zjevný význam, a to především ve zpětné vazbě, která by měla být automaticky poskytována na závěr každého AC. Zpětná vazba, pokud je poskytnuta správně, je nejcennější zkušeností, která může pomoci i neúspěšnému kandidátovi rozvíjet dále svůj potenciál a silné stránky, popřípadě eliminovat stránky slabé. Zkušenosti z účasti na AC a zpětná vazba jistě dokáže posloužit jako výhoda při absolvování dalších výběrových řízení.

² Montag, P. *Assessment Centre v podnikové praxi*, Moderní řízení 7 – 8. 1999.

Zkratka DC nebo také DAC znamená development centrum (development assessment center), což se do českého jazyka překládá jako rozvojové centrum. Záměrem rozvojového DC je zhodnotit a dále individuálně rozvíjet schopnosti a kompetence každého účastníka, popřípadě změnit dosavadní chování assessovaného. Proto, stejně jako u AC, musí být každému assessovanému poskytnut prostor pro projevení vlastního chování, prostor k jeho změně a samozřejmě prostor k učení a přejímání nových podnětů. Nejdůležitějším prvkem DC je zpětná vazba poskytovaná po každé metodě hodnocení, ale může být poskytována i na závěr celého DC. Pokud je zpětná vazba poskytována individuálně ke každému cvičení, zvyšuje se tím praktický efekt každého cvičení, a tím i celého DC. V širším kontextu se metoda DC neliší od metody AC, ale základní rozdíly jsou blíže popsány v následující kapitole. V praxi rozvojovému centru předchází centrum diagnostické, na jehož základě potom bývá navrženo DC pro každého účastníka individuálně. DC může být i jednou z forem nefinančních benefitů, které nabízí organizace svým zaměstnancům, a může sloužit i k jejich motivaci.

Metoda DC se používá především pro rozvoj vlastností pracovníků, kteří jsou ve firmě zaměstnáni již delší dobu, nebo jsou zařazeni do training programu. Do rozvojového centra bývají zařazeni většinou zaměstnanci středního a vyššího managementu (klíčoví pracovníci) organizace. Výhoda této metody spočívá především v tom, že může být ušita přímo na míru každému zaměstnanci, což dává organizaci možnost rozvíjet jen ty vlastnosti, které jsou pro danou pozici nezbytné. Organizace může také rychleji zjistit stav sociálních schopností, osobnostní profil a potenciál profesního rozvoje individuálního zaměstnance. I zde jde také o jistou úsporu času a ostatních prostředků investovaných do pracovníků.

1.2. Rozdíly mezi metodou AC a DC

1.2.1 Personální rozhodování

V případě výběrového řízení AC se o přijetí či nepřijetí uchazeče rozhoduje až na konci celého AC. Na druhé straně do DC je uchazeč vybrán ještě před jeho uskutečněním na základě předchozích analýz svého výkonu, chování a přístupu k práci. DC je koncipováno jako individuální rozvoj. U DC máme kandidáta, kterého připravujeme na kariérní postup, čili na novou pracovní pozici, kdežto u AC máme

v první řadě volnou pracovní pozici, na kterou vhodného kandidáta vybíráme ze zástupu jiných.

1.2.2 Těžiště srovnávání

U DC jde především o rozvoj osobnosti, jedná se tedy o intraindividuální srovnávání na základě porovnávání dvou bodů – výchozího bodu a cílového bodu. Hlavním cílem je tedy individuální charakteristika chování. Při AC se naopak jedná o interindividuální srovnávání, kde jsou reakce a chování jednotlivých účastníků porovnávány navzájem mezi sebou. Výsledky AC jsou založeny na predikci budoucího chování.

1.2.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba má svou nezastupitelnou roli v obou případech a hlavní rozdíl je v jejím načasování, kdy v AC přichází na řadu až po jeho ukončení a u DC je podávána během celého jeho průběhu a dále v obsahu, kdy zpětná vazba DC má zpravidla více bodů. Zpětná vazba u DC může být poskytována nejen hodnotiteli, ale i ostatními účastníky DC.

1.2.4 Používané metody a účel jejich zařazení

Metody DC jsou založeny především na praxi a na opakování jednotlivých simulací. Díky jejich hodnocení v průběhu času je možné sledovat zlepšení či zhoršení různých aspektů chování a kompetencí. V důsledku hodnocení v čase bývají většinou DC delší než výběrová a diagnostická AC. V případě DC jsou jednotlivé metody hodnocení vybíraný na základě svého obsahu, který by měl korespondovat s prací vykonávanou assessovaným. Proto je u DC vyšší míra věrohodnosti simulace než u AC.

1.3. Charakteristika metody AC

1.3.1 Účel AC

AC může sloužit rozdílným účelům. Dle směrnice „*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*“ se AC rozděluje na výběrové AC, diagnostické AC a rozvojové AC, které se skrývá pod zkratkou DC. Účelem AC může být výběr uchazeče na pracovní pozici, včasné zjištění a vyhodnocení potenciálu zaměstnance, hodnocení výkonu zaměstnance, plánované nástupnictví v organizaci nebo profesní rozvoj. Každému účastníku musí být již před zahájením sděleno, za jakým účelem je AC prováděno, jakým způsobem a co se bude měřit a zaznamenávat a

jakým způsobem budou získaná data zpracována a uchována. Pokud by organizace chtěla s daty dále manipulovat nebo je používat k dalším účelům, musí mít písemný souhlas od assessovaného. Účel AC je hlavním vodítkem i pro samotného designéra AC, který rozhoduje o struktuře celého AC, tzn. o výběru metod, hodnocení, výběru a školení hodnotitelů a o formě poskytované zpětné vazby.

1.3.2 Assessovaní, účastníci AC (Assesseees)

Účastníci AC jsou do AC vybíráni na základě jeho účelu. V případě výběrového AC mohou být osloveni prostřednictvím firmy, inzerátu v médiích nebo na základě nabídky pracovního úřadu. V případě diagnostického a rozvojového centra jsou uchazeči osloveni přímo personálním oddělením organizace, v níž pracují.

1.3.3 Assessorři, hodnotitelé (Assessors)

Stejně jako assessovaní i hodnotitelé jsou vybíráni na základě účelu AC. Výběr musí být proveden s ohledem na jejich předchozí zkušenosti, dosažené vzdělání, obor, zaměření dosavadního zaměstnání a popřípadě i certifikace. Výběr hodnotitelů nesmí být ovlivněn jejich věkem, pohlavím, rasovou příslušností či náboženským vyznáním.

1.3.4 Uchovávání získaných dat

Organizace musí zajistit bezpečnost všech získaných dat a informací o assessovaných. Jedná se především o omezení přístupu k informacím, kontrolu a hodnocení obdržených dat, zpětné vazby pro management a účastníky AC a o specifikaci metody a doby, po kterou budou dané informace a data v organizaci uchovávána. Pro výběrové AC se doporučuje uchovávat data nejméně po dobu dvou let. Organizace má takto rychlejší přístup k informacím o assessovaném a v případě uvolnění vhodné pracovní pozice ho může ihned kontaktovat.

1.3.5 Designéři AC

Designéři, autoři, externí konzultanti a jiní odborníci zodpovědní za vývoj a design AC a za výběr a složení hodnotících metod musí mít k tomu odpovídající vzdělání a zkušenosti, popřípadě musí absolvovat adekvátní školení v této oblasti.

1.3.6 Ověřovací zpráva

Ověřovací zpráva musí obsahovat všechny dokumentace spojené s AC. Jedná se především o shrnutí účelu a záměru AC, volby typu AC, volby hodnotících metod a podklady o spolehlivosti měření a hodnocení chování. Pokud jsou tyto dokumenty

založeny či přebrány z obdobného AC, musí být udělána dodatečná studie, která by potvrdovala jejich validitu a použitelnost pro nově vytvořené AC.

1.3.7 Právní rámec

Zákony státu a pravidla a kodexy organizace mohou mít vliv na výběr hodnotících metod a na celkové sestavování AC. Některé skupiny občanů se v jednotlivých státech či jejich částech nacházejí pod právní ochranou. Jedná se především o skupiny, do kterých patří domorodí lidé (Austrálie), přistěhovalci, různé rasové skupiny, náboženské skupiny, skupiny definované podle věku, politické příslušnosti, sexuální orientace atd. Všechny tyto právní, politické a demografické skutečnosti musí být zohledněny při sestavování každého AC.

1.3.8 Povinnosti organizace vůči účastníkům AC

Každá organizace musí poskytnout účastníkům základní informace o chystaném AC. V ideálním případě by tyto informace měl každý účastník obdržet v písemné formě ještě před začátkem AC. Základní informace se týkají těchto oblastí:

- Účel AC – cíl AC, navíc se organizace může rozhodnout zveřejnit strukturu a plán AC i formu jednotlivých hodnotících metod.
- Výběr – fakta, na základě kterých byli vybráni účastníci do AC.
- Možnost volby – účastník musí vědět, zda je jeho účast v AC dobrovolná, nebo nutná. Tzn., jestli jeho účast je podmínkou pro získání zaměstnání, povýšení nebo rozvoj.
- Seznam přítomných osob – obecné informace týkající se hodnotitelů, jejich zkušeností a specifických rolí v AC.
- Materiály – jak bude dále nakládáno se získanými daty assessovaných včetně toho, jak a kde budou data skladována.
- Výsledky – jak budou výsledky hodnocení dále využity a jak dlouho budou archivovány.
- Zpětná vazba – kdy a jakou formou (tváří v tvář, písemnou formou, elektronickou formou atd.) bude poskytována zpětná vazba.

- Další rozvoj – jaké jsou možnosti pro další profesní a osobní rozvoj účastníka, např. další školení, mentoring, externí koučování atd., pokud je organizace nabízí.
- Začlenění – jak budou výsledky AC posuzovány s ohledem na strategii a kulturu organizace a jak budou výsledky integrovány do HRM.
- Přehodnocení – jaké jsou podmínky pro přehodnocení průběhu AC.
- Přístup k informacím – kdo a za jakých podmínek bude mít přístup k získaným informacím a výsledkům AC.
- Kontakt na zodpovědnou osobu – která osoba bude zodpovědná za komunikaci a její kontaktní údaje a která osoba bude zodpovědná za záznamy a jejich archivování a její kontaktní údaje.

1.4. Definice AC dle směrnice „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations“

Následující kapitola čerpá ze směrnice „*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*“ publikované v Kanadě roku 1975 u příležitosti 3. mezinárodního kongresu zabývajícího se metodou AC. Na sestavení prvního souboru tohoto typu se podílela skupina odborníků, kteří jej sestavili na základě svých vlastních zkušeností s touto metodou. V roce 1979 prošel dokument první novelizací, která se týkala upravení definic AC, objasnění vlivu na organizace a účastníky, rozšíření používaných metod a informace sloužící k posouzení validity AC. Další novelizace proběhla roku 1989, kdy se ukázalo, že je nezbytné upravit některé další části dokumentu. Bylo potřeba zjednodušit některé postupy tak, aby byly sníženy nároky na čas a finanční zdroje. Objevily se i nové argumenty a důkazy vycházející z empirického výzkumu, které naznačovaly, že AC neplní prvotní účel, pro který bylo určeno. A v neposlední řadě bylo potřeba upravit některé nejednoznačné pokyny, které nebyly v souladu s pokyny předchozími. Změny se týkaly vymezení úlohy analýzy pracovní pozice, přesného vymezení procesů pozorování, zaznamenávání, vyhodnocování, shromažďování a uchovávání informací a specifikace školení a vzdělávání hodnotitelů. Další novelizace z roku 2000 v sobě zahrnovala především zavedení pojmů a definic z oblasti používání výpočetní technologie, které se v této době začaly hojně využívat

i v AC. Vzhledem k rozšíření nadnárodních organizací bylo potřeba v roce 2004 znovu revidovat některé body dokumentu. K této příležitosti byla založena speciální skupina, která měla za úkol soustředit se na kulturní aspekty metody AC z globálního hlediska. Zpráva vytvořená touto skupinou sloužila jako základ pro nové pokyny, které se týkaly z velké části školení a vzdělávání hodnotitelů. Zatím poslední konference zabývající se AC proběhla v roce 2008 a jejím hlavním tématem bylo uznání metodických rozdílů mezi AC používaných k rozdílným účelům a zavádění virtuálních AC/DC do praxe.

Tento dokument popisuje nezbytné prvky a etickou stránku, které by každé AC mělo splňovat. Pokyny a rady uvedené v tomto dokumentu by měly sloužit především pracovníkům HRM, personalistům, firemním psychologům a dalším odborníkům, kteří se zabývají návrhem a realizací různých typů AC.

Výše uvedený zdroj informací jsem částečně samostatně přeložila a částečně jsem čerpala z volného překladu Martina Vaculíka. Dle pravidel uvedených v „*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*“ může být metodou AC nazývána pouze metoda, která bezpodmínečně obsahuje všechny níže rozepsané body.

1.4.1 Analýza pracovní pozice

Celé proceduře AC musí předcházet podrobná analýza pracovní pozice, na kterou je AC vypsáno. Analýza napomáhá přesněji určit schopnosti, dovednosti, znalosti, nároky a kompetence, které jsou nezbytné pro výkon daného povolání. Na základě detailní analýzy jsou pak vybírány modelové situace a metody jejich hodnocení. Rozsah analýzy závisí na účelu AC a na obsazované pozici. Pokud je AC vypsáno na nově vytvořenou pozici, lze analýzu provést na základě předpokládaných činností, nebo na základě popisu činností pracovní obdoby. Sběr dat pro vytvoření kvalitní analýzy by měly provádět k tomu kvalifikované osoby. Jen tak bude zachována kvalita AC a výstup spolehlivých výsledků. Při definování požadovaných kompetencí musí být brán ohled i na vizi, strategii, cíle, image a kulturu celé organizace. Kompetence musí prokazatelně souviset s vykonávaným povoláním a s úspěšným zařazením jedince do pracovní skupiny.

1.4.2 Pořizování vzorků chování (klasifikace jednotlivých vzorků chování)

Hodnocení a pořizování vzorků pozorovatelného chování je základním kamenem metody AC. Tento přístup je typický pro behaviorální diagnostiku. Hlavní odlišností tohoto přístupu od jiných tradičních přístupů určených k diagnostice je, že se tento přístup zaměřuje na situační proměnné, které mohou ovlivňovat chování.³ Všechny vzorky chování musí být srozumitelně a smysluplně definovány a rozděleny do jednotlivých kategorií – vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti, talent, nadání a kompetence.

1.4.3 Používané metody

Výběr vhodných metod do AC primárně závisí na analýze pracovní pozice. Metody zařazené do AC musí korespondovat s výkonem budoucího povolání assessovaného. Spektrum použitých metod by tedy mělo být vybráno tak, aby pokrylo veškeré požadavky na znalosti, schopnosti, dovednosti a kompetence. Assessoři musí brát v úvahu propojení jednotlivých metod se vzorky chování a technik jejich hodnocení.

1.4.4 Použití rozdílných metod hodnocení

Hlavním rozdílem mezi metodou AC a jinými procedurami sloužícími k výběru zaměstnanců je v počtu a typu použitých metod hodnocení. Jak už bylo napsáno v předchozím textu, všechny metody musí být vybrány na základě analýzy pracovní pozice, a to tak, aby odpovídaly účelu celého AC. Mezi tyto metody bývají zpravidla zařazeny testy, interview, dotazníky a modelové situace. Jako doplňující metody může být použito sebehodnocení a hodnocení 360°. Hodnotící techniky musí být spolehlivé, objektivní a relevantní pro dané výběrové řízení. Směrnice, dle které je citováno, uvádí, že pro zachování spolehlivosti, objektivity a relevantnosti je dobré si předem AC vyzkoušet na reprezentativním vzorku lidí, nebo si vyžádat stanovisko expertů. Jako další radu uvádí, že je možné se nechat inspirovat jinými AC vypsány na obdobnou pracovní pozici.

³ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

1.4.5 Použití modelových situací

Hodnotící metody musí obsahovat dostatečný počet modelových situací tak, aby umožnily pozorovat veškeré aspekty chování účastníků. V každém AC musí být zahrnuta alespoň jedna modelová situace, obvykle jich však bývá více, což dává pozorovatelům větší prostor k jejich hodnocení. Modelové situace musí reflektovat situace a problémy, se kterými se assessovaný může setkat v budoucím povolání. Mezi modelové situace patří například skupinové cvičení (týmová spolupráce), hraní rolí, prezentace, simulovaný rozhovor, cvičení na analýzu a zpracování faktů atd. Různé modelové simulace mohou být prezentovány prostřednictvím video a audio nahrávek. V dnešní době se začíná prosazovat i virtuální simulace prostřednictvím počítače, mobilního telefonu, videotelefonu, internetu a intranetu. Pro pracovní pozice nevyžadující širokou škálu speciálních schopností a dovedností stačí zařadit do AC jednu až dvě modelové situace, které jsou dle předchozí analýzy pracovní pozice relevantní s výkonem dané práce. Pokud je do AC zařazena jen jedna modelová situace musí komplexně pokrýt veškeré části hodnoceného chování. I proto by autoři AC měli být precizní při výběru jednotlivých modelových situací a vybírat takové simulace, které dokáží u assessovaných vyvolat adekvátní reakce. Účelem zavádění modelových simulací do AC je tedy věrohodné zobrazení atmosféry pracovního prostředí. Při výběru modelových situací je potřeba brát zřetel i na jejich etickou stránku. Jednotlivé metody nesmí jakkoliv znevýhodňovat některého z assessovaných, ať už se jedná o rasu, náboženské vyznání, věk nebo pohlaví.

Za modelové situace jsou považovány takové metody, v nichž se účastník musí nějak chovat, ne pouze uvažovat o svém chování nebo mluvit o tom, co by udělal.⁴ Modelové situace musí dát assessovanému dostatečný prostor k projevení vlastní vůle, názoru a v neposlední řadě k vlastnímu řešení. Metody, které podněcují účastníka k výběru chování z určitých předem připravených alternativ nebo v rámci kterých účastník pouze uvažuje o svých možných reakcích (například situace, kdy má účastník vybrat způsob, jakým by se zachoval), nejsou v souladu s tímto požadavkem a nejedná se tedy o modelové situace.⁵

⁴ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

⁵ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

Dále je nutné si uvědomit, že materiály užití v průběhu AC (například modelové situace a další cvičení či metody pořizování vzorků chování, klasifikační stupnice a měřítka, závěry hodnotitelů atd.) jsou často hodnoceny jako duševní vlastnictví, které podléhá ochraně mezinárodními zákony o autorských právech. Autorská práva a duševní vlastnictví musí být respektována a zachována za všech okolností.

1.4.6 Hodnotitelé

K pořizování a hodnocení vzorků chování assessovaných musí být přítomno více hodnotitelů. Každý hodnotitel musí pozorovat assessovaného nejméně v jedné modelové situaci. Při výběru hodnotitelů do AC musí být zohledněna demografická struktura hodnotitelů a jejich zkušenosti. Pojem demografická struktura se myslí rasa, etnický původ, věk a pohlaví hodnotitele. Zkušenostmi hodnotitele se rozumí zkušenosti s účastí v AC v roli hodnotitele, oblast pracovního zařazení, postavení v organizaci, dosažené vzdělání, a zda je oblast vzdělání hodnotitele manažerského nebo psychologického zaměření.

Počet hodnotitelů je rozdílný u každého AC. Jejich počet se odvíjí od množství a typu použitých hodnotících metod, velikosti skupiny assessovaných, způsobu integrace informací, dosaženého vzdělání, zkušeností v roli hodnotitele a účelu AC. V případě výběrového AC by do přímého posuzování assessovaných neměl být zapojen budoucí nadřízený, tzn., že hodnotitelé mohou brát zřetel na stanovisko budoucího nadřízeného, ale v rámci zachování objektivity AC by se nadřízený neměl svým názorem podílet na závěrečném výsledku AC.

1.4.7 Školení hodnotitelů

Hodnotitelé musí být důkladně proškoleni a musí prokázat, že splňují podmínky uvedené ve směrnici „*Guidance and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*“ ještě před jejich první účastí v AC v roli hodnotitele. V této směrnici jsou přesně uvedeny podmínky, které musí být splněny:

- Obsah školení

Veškeré školení, které hodnotitel absolvuje, musí svým obsahem a účelem obohacovat jeho zkušenosti a schopnosti objektivního a samostatného úsudku. Příkladem takového školení mohou být přednášky, diskuze, účast na cvičném AC, video ukázky a pozorování práce zkušenějších kolegů. Hodnotitel se musí naučit, jak se

vyvarovat běžných chyb způsobených haló nebo horn efektem. V závislosti na účelu AC může školení zahrnovat další komponenty, jako jsou profesionalita, znalost organizace, znalost cílové pracovní pozice a schopnost podat přesné ústní a písemné vyjádření. Znalost organizace, znalost cílové pracovní pozice a normativní znalost hodnocené skupiny dokáží hodnotiteli poskytnout účinný kontext pro závěrečné rozhodování. Mezi nezbytné prvky školení patří dále popisované komponenty. Důkladná znalost a pochopení posuzovaných kompetencí, jejich definice a vztah k pracovnímu výkonu. Porozumění všem diagnostickým technikám, obsahu jednotlivých cvičení, a schopnost identifikovat očekávané chování od intuitivního. Prokazatelná schopnost pozorovat, zaznamenávat a klasifikovat chování včetně znalosti protokolu o uchovávání osobních dat. Znalost organizační politiky a postupů organizace včetně případných omezení toho, jaká data mají být hodnocena. Pochopení významu poskytování kvalitní zpětné vazby. Dokázat být adekvátním a objektivním partnerem v simulacích vyžadujících od hodnotitelů hraní rolí.

- Délka školení

Délka přípravy hodnotitele se mění v závislosti na faktorech, které mohou být rozděleny do tří hlavních kategorií. A) Školitel a instruktážní plán – využitá forma instruktáže, její četnost a pravidelnost a kvalifikace a odbornost školitele. B) Hodnotitel – předchozí zkušenosti a znalosti technik hodnocení, typ hodnotitele (psycholog vs. manažer), četnost účasti hodnotitele na podobných akcích, znalost organizace a cílové pracovní pozice a další související kvalifikace a odborné znalosti. C) Plán AC – počet hodnocených parametrů, účel AC (výběrové vs. diagnostické vs. rozvojové AC), počet a účel hodnotících modelových situací, rozdělení odpovědností a rolí hodnotitelů a stupeň podpory poskytované hodnotiteli assessovaným. Je třeba poznamenat, že délka školení nutně nemusí odpovídat jeho kvalitě. Je téměř nemožné odhadnout minimální počet hodin nebo dní nutných ke kvalitnímu zaškolení hodnotitele. Nicméně předchozí studie dokazují, že hodnotitelé s menšími zkušenostmi potřebují delší čas věnovaný školení.

1.4.8 Zaznamenávání výsledků a hodnocení

V průběhu AC musí assessovaní absolvovat několik různorodých úkolů tak, aby hodnotitelé mohli díky strukturovanému pozorování pořídit vzorky jejich chování. K zaznamenání poznatků mohou sloužit například ručně psané poznámky, různé škály k popisu pozorovaného chování, behaviorální inventář atd. Jednou z technik

používaných v AC jsou zvukové a obrazové záznamy, k jejichž analýze může dojít později. Všechny záznamy o chování musí být pořízeny v době, kdy k danému chování dochází. Je důležité, aby šlo skutečně o záznam pozorovaného chování, ne o interpretaci nebo hodnocení chování.⁶ Před závěrečnou skupinovou diskuzí si hodnotitelé musí připravit záznam o provedeném pozorování chování ke každé užití metodě. Záznamy pořízené mimo AC nemohou být zařazeny do celkového hodnocení AC.

1.4.9 Co není AC

AC nemůže být nazýváno AC, pokud použité metody nevyžadují po assessovaných vlastní projevy chování. Metody, při nichž assessovaný vybírá s předem určených odpovědí, nebo hovoří o tom, co by v dané situaci udělal, mohou být použity pouze jako metody doplňkové. Každé AC musí obsahovat nejméně jednu modelovou situaci.

Pokud je jako jediná technika posuzování zvoleno interview nebo série interview, a přestože je hodnocení přítomno více hodnotitelů, nejedná se o AC. To stejné platí i v případě, že jedinou metodou hodnocení je baterie testů, která je založena na analýze statistických výsledků.

AC nesmí být založeno pouze na jedné hodnotící metodě, i kdyby se jednalo o modelové situace. Výjimku mohou tvořit simulace, které svým obsahem dokáží pokrýt široké spektrum hodnocených kompetencí, a virtuální AC, při nichž mají hodnotitelé více příležitostí pro pozorování assessovaných v různých situacích.

Celkové hodnocení AC nesmí být prováděno pouze jedním hodnotitelem, ať už je počet a typ použitých metod jakýkoliv. Hodnocení výsledků AC je primárně založeno na diskuzi, integraci informací a následné shodě více hodnotitelů. Každý hodnotitel musí assessovaného posuzovat po celou dobu trvání AC, zprávy z jednotlivých metod mu potom slouží jako podklad pro diskuzi s ostatními. Po integraci veškerých informací s ostatními hodnotiteli dochází k vytvoření posudku chování assessovaného – finálního produktu AC.

⁶ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

2 Historie AC/DC

2.1 Vznik a rozvoj

Zajímavý pohled na vznik AC udává ve své knize Hroník, který nachází jisté druhy AC již v období prehistorie. „Principy AC jsou obsaženy v řadě bájí, legend, historických příběhů a situací, i když v žádné nejsou všechny, abychom mohli mluvit o AC v současném chápání.“⁷ I v naší lidové slovesnosti bychom mohli najít příklady zárodků AC. Jistě si vzpomeneme na pohádku, ve které vystupují tři princové a každý z nich musí splnit předem stanovené úkoly, ve kterých se hodnotí jejich fyzická, psychická a morální zdatnost. Fyzická a psychická zdatnost se stala i hlavním měřítkem v novodobé historii vzniku AC, kdy se tato metoda používala při výběru válečných důstojníků v Britské armádě v roce 1942. V tomto období metoda AC a hlavně metoda DC zaznamenala největší rozmach a od 50. let 19. století se tato metoda začala používat i v komerční sféře. Od roku 1979 se metoda AC dostává do různých organizací a rozšiřuje se i různorodost pracovních pozic, na které se AC pořádá.

U nás se tato metoda více projevila až po pádu komunistického režimu v roce 1989, kdy na náš trh začaly pronikat zahraniční firmy. Některé publikace uvádějí, že jako první u nás AC zaváděl už podnikatel Baťa, který touto metodou hodnotil způsobilost svých prodejců obuvi. Ze dvojice AC/DC se lépe prosazovala DC, protože v myšlení lidí stále přetrvávala myšlenka, že investice do současných zaměstnanců je rozumnější než investice do zaměstnanců potenciálních.

Naštěstí je tato myšlenka již přežitá a v současné době se setkáváme s masivním zaváděním jak výběrových, tak rozvojových center. Obě centra se začlenila do standardních personálních strategií HR všech větších firem operujících na tuzemských trzích, a to především v bankovním sektoru. Pokud chce být dnešní firma konkurenceschopná, musí být AC/DC nezbytnou součástí firemní strategie. Investice do lidských zdrojů a jejich rozvoje je vnímána jako neodmyslitelná složka firemní kultury.

V dnešní době se dále setkáváme i s nárůstem společností, jejichž hlavní náplní je profesionální organizace AC/DC pro jiné firmy. Tuto nabídku odborně naplánovaného a odborně vedeného AC/DC využívá na trhu stále více společností.

⁷ Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s.r.o., 2005.

Výhodou nabízeného produktu je proškolený tým hodnotitelů a jejich zkušenosti z podobných akcí.

2.2. *E-assessment centrum, e-development centrum*

S rozvojem technologie se posunují i hranice v oblasti HRM a proces virtualizace se dotýká i zavádění e-AC/e-DC do běžné praxe. Struktura virtuálního AC/DC se nijak zvlášť neliší od reálného AC/DC. K zavádění virtuálních center se přistupuje i z důvodů postupující globalizace, kdy v organizacích převládá nadnárodní vedení a většina důležitých informací se šíří pomocí videokonferencí. Assessovaní jsou tedy přímo uvedeni do situace, kdy musí řešit úkoly virtuálně tak, jak by je museli řešit na dané pracovní pozici v praxi.

2.2.1 *Výhody virtualizace*

Největší výhoda virtuálních center je v počtu jejich účastníků jak na straně assessovaných, tak na straně hodnotitelů, přizvaných odborníků a manažerů a personalistů zadavatelské organizace. Virtuální prostředí umožňuje účast vícero lidí v určitý čas, kteří by se jen těžko mohli sejít v reálném AC/DC. *Zároveň nám virtuální AC umožňuje udělat výraznější předvýběr, navíc oproti jiným předvýběrům získáváme podstatně kvalitnější informace na nejrůznějších úrovních. Na reálném assessment centru pak můžeme z těchto informací, ke kterým bychom se jinak nedostali, vycházet.*⁸ Kromě úspory finančních nákladů a nároků na čas se další výhoda skrývá v „anonymitě“. Je dokázáno, že člověk, který se účastní virtuálního AC/DC a není pod neustálým dohledem hodnotitelů, se dokáže více otevřít a jeho odpovědi jsou méně zkreslené.

⁸ Hroník, F. *PhDr. František Hroník představuje virtuální assessment centrum* [online]. cit. 2013-2-24. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-id-1274814>.

3 Výhody a nevýhody AC

Výhody a nevýhody AC záleží na mnoha aspektech. V první řadě je nutné si uvědomit, jaký by měl být účel AC a zda je pro tento účel vhodné zvolit metodu výběru AC. Ne všechny pracovní pozice musí být nutně obsazovány touto metodou výběru. *Pro obsazení určitých druhů pozic je to podle našeho názoru nejefektivnější metoda (pokud se ovšem touto cestou nevybírají například „nedostatkoví“ IT specialisté, jejichž úspěch je založen především na odborných znalostech bez specifických nároků na zvládání stresu apod.)*⁹.

3.1. Výhody AC

3.1.1 Ekonomická úspora

V průběhu AC je hodnoceno více účastníků společně, což organizaci do jisté míry ušetří vynaložené materiální i časové prostředky. AC se doporučuje použít v případech, kdy je potřeba účastníky ohodnotit vícero hodnotiteli, a to nejen odbornými. Při normálním výběrovém řízení by se uchazeč musel podrobit například vstupnímu pohovoru u firemního personalisty a následně by byl představen manažerovi (nadřízenému) daného úseku. U metody AC mohou být personalista i manažer, stejně jako další členové organizace, přítomni společně celému výběru. Aby se ovšem dosáhlo ekonomické úspory, musí být AC vhodně zvoleno a navrženo. Nemá smysl uspořádat AC ani pro malé, ani pro velké množství uchazečů. V prvním případě by nebylo dosaženo ekonomických úspor, a pokud máme méně než čtyři adepty na pracovní pozici, je lepší zvolit jinou techniku výběru. V opačném případě, kdy máme uchazečů hodně, se musí počítat i s navýšením počtu hodnotitelů a nároků na čas. Proto je lepší upravit počet účastníků na základě předvýběru do AC. Tento předvýběr může mít například formu interview nebo virtuálního AC.

3.1.2 Objektivita

Objektivita AC spočívá především v tom, že účastník neví, jak jsou modelové situace hodnoceny a jaký je správný vzorec chování při jednotlivých aktivitách. Proto je možné se zaměřit na různé aspekty a stránky chování assessovaného, které by jinak bylo možné potlačit, zkreslit, nadhodnotit či zatajit. Informace obsažené v životopisech

⁹ Kyriánová, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003.

mohou být nepravdivé nebo neúplné a samozřejmě nevyprávějí nic o osobnosti a chování daného člověka.¹⁰ Uchazeči mají také více času se na určité otázky připravit dopředu a promyslet si co nejvhodnější odpovědi. Jak už bylo napsáno, hodnocení assessovaného je založeno na shodě názorů více hodnotitelů, čímž se dá jednoduše předcházet subjektivním názorům, haló i horn efektu. „Pro účastníky je důležité, že rozhodnutí nezávisí na názoru jednoho člověka, ale že jej tvoří pohled více osob. Díky tomu metodu vnímají jako objektivnější, méně ovlivněnou názory, náladou nebo osobnostními vlastnostmi jednotlivce.“¹¹ Během AC je používáno více hodnotících metod, díky kterým je možné pozorovat široké spektrum vlastností, schopností a dovedností assessovaného. Pomocí pozorování je možné odhadnout profesní potenciál bez ohledu na předchozí zkušenosti, čímž dostávají příležitost i kandidáti, kteří by při použití jiné metody výběrového řízení neuspěli pro nedostatek praxe.

3.1.3 Validita

Validita AC jako výběrové metody je těžko hodnotitelná, protože každé AC je svým způsobem jedinečná záležitost a zatím neexistuje výzkum, který by dokázal validitu AC potvrdit. Nepochybuji o tom, že AC je metodou validní. Domnívám se tak na základě logického zhodnocení a zapojení různých ověřených poznatků. Schází mi však reprezentativní výzkum, který by důkladně prozkoumal AC ve srovnání s jinými metodami predikce.¹² Validita měřená v AC je především validitou predikční, která závisí na pravděpodobnosti budoucího chování assessovaného. Ta v případě výběrového assessment centra souvisí s obsahovou validitou zařazených metod. Obsah použitých metod by měl odpovídat činnostem (nebo se jim blížit), které jsou součástí práce na obsazované pracovní pozici.¹³

3.1.4 Rentabilita

Rentabilitou rozumíme návratnost vložených prostředků, ať už se jedná o prostředky materiální či nemateriální. Návratnost v případě AC je zakotvena už ve výběru budoucích pracovníků. Organizace výběrem vhodného uchazeče dokáže ušetřit

¹⁰ Prchal, M. a P. Sýkorová. Češi lžou v životopisech nejvíce ze všech. *Ekonom*, [online]. cit. 2013-3-1. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-55906170-cesi-lzou-v-zivotopisech-nejvice-ze-vsech>.

¹¹ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010

¹² Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s.r.o., 2005.

¹³ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

budoucí náklady spojené s nevhodnou volbou uchazeče, novým výběrovým řízením či outplacementem. Navíc úspěšný uchazeč, který s firmou uzavře pracovní smlouvu, si svého pracovního místa více váží, a pokud nemá závažné důvody, tak se jeho doba strávená v organizaci výrazně prodlužuje.

U DC je rentabilita výrazněji vyšší a také lépe měřitelná. Investice do rozvoje zaměstnanců se organizaci vyplatí v mnoha ohledech. Za prvé se spolu s kvalifikací uchazeče zvyšuje i konkurenceschopnost firmy a její postavení na trhu. Dále svou pobídkou rozvoje dává organizace svým zaměstnancům jasně najevo, že jí na nich záleží, což se může v širším kontextu projevit pozitivně na image firmy a na jejím vnímání širokou veřejností.

3.2. Nevýhody AC

Nevýhody stejně jako výhody AC se skrývají v nárocích na čas a finanční prostředky. Samozřejmě, že čím víc máme uchazečů, tím víc času nám zabere výběr jednoho z nich, a tím nám vzrůstají i finanční náklady. Proto je vždy vhodné si rozmyslet, zda je finančně a časově výhodnější zvolit metodu AC nebo metodu jinou. Finančně nákladní budou i zkušenosti hodnotitelé, na jejichž názoru závisí celý výsledek AC. Naopak nezkušenosti hodnotitelé a jejich nesprávné rozhodnutí může organizaci stát další nechtěné výdaje.

3.3. Podmínky úspěšného AC/DC

Výběrové řízení nemusí být vždy úspěšné, ale použitím metody AC se toto řízení stává více odbornou záležitostí s oporou ve vědeckých podkladech. Aby bylo AC/DC úspěšné jak pro organizaci, tak pro zaměstnance, musí být splněny základní podmínky jeho průběhu. Musí být objektivní, musí být hodnoceno proškolenými hodnotiteli, musí být zajištěny stejné podmínky pro všechny zúčastněné a na výsledku se musí shodnout všichni hodnotitelé. AC/DC jako takové musí být přínosné pro obě strany, proto je nezbytně nutné, aby si sama organizace určila kritéria, podle kterých bude své budoucí zaměstnance vybírat, respektive podle kterých bude vybírat své současné zaměstnance do DC. To znamená, že by si organizace měla stanovit cíle, kterých by danou metodou chtěla dosáhnout. V návaznosti na jasně formulované požadavky by se měla společnost rozhodnout, zda je v její možnosti zorganizovat AC/DC samostatně, nebo je vhodnější přenechat jeho vedení profesionální agentuře.

Pokud se organizace rozhodne přebrat vlastní iniciativu, je potřeba věnovat zvláštní pozornost výběru jednotlivých diagnostických metod, které mají hodnotitelům pomoci při výběru vhodných zaměstnanců a jejich adekvátní kombinaci tak, aby bylo možné diagnostikovat více osob najednou. Velkou váhu je potřeba věnovat i týmu hodnotitelů, na kterých závisí úspěch celého programu. Musí být dobře obeznámeni jak se zvolenými metodami testování, tak s požadavky zadavatele – organizace. Tým hodnotitelů může pozitivně, či naopak negativně ovlivnit nejen průběh výběrového řízení, ale i pohled a dojem účastníka z řízení. V celkovém souhrnu může mít výběrové řízení vliv i na image firmy, a tím dále působit na vnímání firmy potencionálními uchazeči o práci a na pozici firmy na trhu práce.

4 Popis vybraných modelových situací

Výběr modelových situací závisí na účelu AC. Pokud se jedná o výběrové AC, budou modelové situace více zaměřeny na schopnosti (potenciál) assessovaných, čili na to, na co daný člověk má, nebo nemá. Metody budou dále pracovní realitě a budou prvotně závislé na analýze pracovní pozice. Naopak při DC budou voleny modelové situace, které budou zaměřeny na dovednosti, čili na to, co daný uchazeč umí a jak se mu to daří v běžné pracovní praxi využívat. Tyto metody budou bližší pracovní realitě a doporučuje se, aby se měřené kompetence v jednotlivých typech metod opakovaly. U diagnostického AC se modelové situace budou zaměřovat na schopnosti i dovednosti, protože diagnostické AC slouží k popisu všech stránek osobnosti účastníka. Schopnosti vytváří základ pro rozvoj dovedností. Schopnosti jsou zdrojem interindividuálních rozdílů v úrovni jednotlivých dovedností. Dovednosti jsou závislé na schopnostech a vznikají procesem učení. Uplatňují se v konkrétních typech situací nebo problémů. To, jak snadno dochází k rozvoji dovedností, jak často a v jakých situacích jsou dovednosti uplatňovány, závisí na schopnostech.¹⁴

4.1. Skupinové modelové situace a hraní rolí

Tento druh modelových situací je zaměřen na skupinové řešení nějaké situace či problému. Skupinu v tomto případě představuje spolupráce dvou a více assessovaných. Skupinové modelové situace mohou být různého zaměření. Zaměření na sledování výkonových charakteristik, interpersonálních charakteristik, kognitivních charakteristik a reakcí na stres.¹⁵ Skupinové modelové situace jsou vlastně hraní rolí, které jsou každému assessovanému předem určeny. Hlavním cílem těchto simulací je posoudit chování assessovaného v různých situacích a za různých podmínek. Posuzuje se především týmová spolupráce, podpora týmové spolupráce, seberealizace, reakce na přidělenou roli a tendence přiklánět se k roli jiné, reakce na dominanci jiného účastníka, schopnost prosadit svůj názor, schopnost přijmout názor ostatních, způsob vyjednávání a naslouchání a schopnost orientace a adaptace na nové prostředí. Při hodnocení kompetencí musí brát hodnotitel na vědomí, že se jedná pouze o hru. I když se někteří kandidáti budou projevovat stejně při hře jako v reálné situaci, je spousta kandidátů,

¹⁴ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

¹⁵ Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s.r.o., 2005.

kteří své role dokáží věrohodně zahrát. Například uchazeč, který má plnit roli podřízeného, bude hrát svou roli tak dobře, že přestane projevovat svoje názory pouze proto, že mu byla přidělena podřízená pozice. Tuto nevýhodu je možné částečně kompenzovat pečlivým zaznamenáním podmínek, za kterých se modelové situace odehrávají (počet účastníků, rodová příslušnost účastníků, celková aktivita skupiny, atd.).¹⁶ Ovlivnit chování assessovaného ve skupinové hře může i jeho pohlaví, věk a etnická příslušnost.

4.2. Případové studie

Případové studie jsou převážně zaměřeny na analytické myšlení a práci s informacemi a tímto svým zaměřením korespondují s výkonem budoucí pracovní pozice. Jejich cílem je měřit kompetence týkajících se řešení problémů v písemné podobě. Řešení případových studií probíhá individuálně a je zcela na assessovaném, jakým stylem se k řešení problému postaví a jakou při tom použije strategii. Obsahem případových studií může být řešení problému na pracovišti, ekonomická analýza, vypracování časového harmonogramu, jazykové znalosti, schopnost pracovat s IT technikou a jiné druhy administrativní práce. Hodnotitelé se zaměřují na kompetence, jako jsou analýza problému, analýza relevantních informací, organizace vlastní práce a práce ostatních, porozumění zadání a poskytnutým informacím, identifikace priorit, úsudek, orientace na detail, využití dostupných zdrojů, hledání vhodného řešení, jeho prověření a obhajoba vlastního návrhu řešení. Výstupy z případových studií mohou dále sloužit k individuální prezentaci vlastního návrhu, kolektivní diskuzi nebo simulovanému rozhovoru. K vyřešení případové studie má účastník omezenou časovou dobu a vzhledem k tomu, že tato cvičení bývají obsáhlejší než ostatní, může se hodnotitel zaměřit i na schopnost účastníka pracovat pod tlakem a zvládat stres. Problém může nastat při vyhodnocování zadání případové studie, kdy se nehodnotí správné řešení, ale postup při celkovém řešení zadané situace.

4.3. Prezentace

Jedná se o individuální metodu hodnocení, ve které assessovaný prezentuje například sám sebe nebo své nápady. Prezentace může mít různé podoby, a tím se

¹⁶ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

mohou lišit i hodnocené kompetence. Může se jednat o samostatnou hodnotící metodu, nebo může jít o prezentaci v návaznosti na předchozí případovou studii. V případě prezentace jako individuální hodnotící metody se v první řadě měří komunikační schopnosti uchazeče, prezentační dovednosti, schopnosti zaujmout publikum a obsah prezentace. Pokud má uchazeč prezentovat sám sebe, své úspěchy/neúspěchy nebo cokoliv spojeného s jeho osobním životem je možné posuzovat i vnímání sebe sama, zda dokáže účastník pojmenovat své přednosti a rezervy a zda dokáže být otevřený vůči ostatním lidem a jejich názorům. Nevýhodou této metody může být například nevhodně zvolené téma z osobního života uchazeče, nebo prezentace vlastního názoru na kontroverzní téma. Časová příprava k prezentaci může být různé délky a v případě, že assessovaný musí pracovat s kratším časovým úsekem, může se k hodnoceným kompetencím přiřadit i zvládání stresu a nervozity, práce pod tlakem a schopnost zaměřit se na detail. Jako doplňující faktor ke zmíněným kompetencím se může přidat i charisma účastníka a kouzlo osobnosti. Hodnocené kompetence u prezentace navazující na případovou studii jsou navíc doplněny o schopnost prezentovat a obhájit vlastní názor, schopnost zpracovat určené téma a schopnost vést dialog na určité úrovni. Na tento druh prezentace může ještě dále navazovat diskuze, ve které mohou vystupovat hodnotitelé v různých rolích, což dává této metodě opět jiný rozměr a hodnotitelům možnost posuzovat jiné kompetence.

4.4. Skupinová diskuze

Podstatou skupinové diskuze je vzájemná interakce účastníků, popřípadě účastníků a hodnotitelů. Skupinová diskuze může mít dvě formy. Může se jednat o diskuzi na předem určené téma, nebo může jít o diskuzi, ve které mají účastníci přiděleny role. Diskuze mají za úkol odhalit u účastníků jejich schopnost pracovat v týmu a schopnost pracovat s nápady ostatních, schopnost prosadit vlastní názor, ale zároveň i schopnost upřednostnit týmové řešení před vlastním názorem, schopnost uplatnit svůj vliv, a to i přes možnou dominanci jiného účastníka, schopnost povzbudit ostatní účastníky, schopnost udržet si nadhled při kritice a schopnost zkritizovat ostatní, ale nebyť ofenzivní, a schopnost shrnout argumenty a dovést diskuzi ke zdárnému konci. Nevýhoda této metody, kdy jsou účastníkům přiřazeny role, je podobná jako u metody případové studie. Účastníkovi nemusí jeho role „sednout“ nebo nemusí mít dostatečný prostor k prosazení. Potom je řada na zkušeném hodnotiteli, který dokáže porovnat a vyhodnotit výsledky jednotlivých účastníků na základě výsledků

z předchozích modelových situací. Nevýhoda může být zároveň výhodou a to v případě, že centrem pozorování se stane delegovaná pravomoc. Hodnotitel může pozorovat a zaznamenávat, jak účastník reaguje na přidělenou moc, zda ji uplatňuje či neuplatňuje vůči ostatním a jaký prostor dokáže přenechat ostatním k projevení jejich nápadů a názorů. Dalším řešením by mohlo být zařazení více skupinových diskuzí, ve kterých by se role účastníků obrátily. Na to ale navazují další nevýhody, a to časová náročnost a nápodoba chování ostatních účastníků. Jinak je tomu u diskuze, kde začínají účastníci na stejné pozici a v průběhu diskuze si volí role sami. Záleží i na tom, zda si roli volí sami, byla jim přidělena, nebo na ně zbyla. Na základě těchto projevů chování lze usuzovat například na ambice, znalost sebe sama nebo důvěru ve vlastní schopnosti.¹⁷

4.5. *Pohovor*

Pohovor bývá součástí každého AC, ať už se jedná o výběrové, diagnostické, nebo rozvojové AC. Jediné, v čem se liší, je jejich struktura a zaměření. Motivačně hodnotící pohovor se obvykle používá v rámci hodnocení pracovníků a rozvojových AC. Zatímco jsou motivační pohovory konstruovány pro skupinu pracovníků bez rozdílu jejich zařazení, manažerské interview je zaměřeno na střední a vyšší management a je užíváno především v rámci DC.¹⁸ Při pohovoru je důležité hodnotit nejen obsah sdělení, ale i formu a způsob prezentace sdělení. Hodnotitel má na výběr z více druhů pohovorů. Může se jednat o klasický přijímací pohovor, o psychodiagnostický pohovor, který je o poznání podrobnější než přijímací, nebo o strukturovaný pohovor, který je veden podle konkrétního schématu. Nevýhodou metody pohovoru je jeho časová náročnost. V dnešní praxi rozesílají firmy před samotným AC vybraným uchazečům dotazník, který má sloužit jako předpříprava k pohovoru. K usnadnění práce a ušetření času může sloužit i virtuální pohovor, který proběhne před AC, ale jeho výsledky budou zaznamenány do konečného hodnocení.

4.6. *Výkonové testy*

Výkonové testy jsou zaměřeny na měření výkonů účastníků a lze jimi měřit výkon i chyby ve výkonu různého druhu. Jejich měřitelnost je jasněji ohraničená než u jiných metod hodnocení. I přesto musí mít hodnotitel na paměti, že výsledky testů

¹⁷ Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010.

¹⁸ Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s.r.o., 2005.

mohou být ovlivněny mnoha proměnnými, jako jsou koncentrace, nervozita a strach z neúspěchu či chybného úsudku. Naopak někteří účastníci mohou pod takovým tlakem pracovat efektivněji než při samotném výkonu práce na budoucím pracovišti, kdy jejich výkon může ovlivňovat jednotvárnost práce, nedostatek inovativních podnětů a osobní motivace k lepším výkonům. Výsledky měření testů totiž závisí na výsledcích získaných z jiného vzorku populace, než bývá testovaná skupina uchazečů AC. Situace z běžné klinické praxe nemůže být srovnávána se situací v AC, kdy jde uchazečům především o to, aby na základě svých výsledků uspěli a získali tak zaměstnání. Mimoto může hrát roli zkušenost, prostředí apod. Proto jsou výsledky testů pro psychologa práce pouze orientační informací a podávají informaci pouze o potenciálu, nikoliv o tom, jak se bude měřená vlastnost projevovat v praxi.¹⁹ Naproti tomu v zahraničí je těmto testům přidělována mnohem větší důležitost. Úřad práce v USA používá General Aptitude Test Battery (GATB), s jehož využitím pomáhá doporučovat nezaměstnaným vhodnou práci a výsledek testu se pak stává součástí doporučení do zaměstnání. Ovšem dlužno říci, že všechny tyto testy byly ověřovány a zaměřují se především na řadové pozice typu dělník, úředník, policista nebo voják a byly ověřovány na obrovských vzorcích populace.²⁰ Do struktury AC se více hodí testy pozornosti, testy tvořivosti, testy na paměť, různé logické úkoly a testy na postřeh. Ze jmenovaných je nejčastěji používán test pozornosti, který hodnotí u účastníka jeho schopnost soustředění, obsah a náročnost odvedeného výkonu a četnost výskytu chyb při zpracování úkolů.

4.7. Zkoušky znalostí a orientace v oboru

Tato forma testů je více odborně zaměřená a očekává od účastníka konkrétní znalosti a dovednosti spojené s výkonem určité práce. Do této oblasti se může řadit i jazyková vybavenost účastníka. Výhodou těchto testů je jejich snadná měřitelnost a eliminace náhodné volby. U testů odbornosti se doporučuje využít znalostí odborníků, kteří jsou s výkonem práce nějak spojeni. Většinou se jedná o samotného zadavatele AC, popřípadě manažera úseku, který bude přímým nadřízeným budoucího zaměstnance.

¹⁹Kyrianová, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003.

²⁰Kyrianová, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003.

4.8. *Projektivní testy*

Od zavádění projektivních testů do AC se pomalu ustupuje. Nejde o to, že by tyto testy nebyly dostatečně validní, ale jejich velkou nevýhodou je fakt, že musí být hodnoceny opravdu zkušeným psychologem, protože jejich hodnocení vyžaduje komplexnost – seznámení se s kandidátem a jeho výtvořem. Když už jsou do struktury AC zařazeny, jedná se především o doplňkovou metodu, která má sloužit k překrytí s jinou hodnotící metodou. Mezi nejvíce používané projektivní testy se řadí Lüscherův barvový test, Baum test a Hand test.

5 Praktická část – hodnocení dotazníku

5.1. Popis a struktura dotazníku

Pro praktickou část své bakalářské práce jsem zvolila metodu dotazníku, jejímž hlavním cílem bylo zmapovat všeobecnou zkušenost respondentů s účastí v AC/DC. Dotazník byl dostupný v elektronické podobě v aplikaci Google Disc na internetové adrese

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dEltRXImQ2NhTmw2Uk55ZDdBd1F3OVE6MQ> a byl šířen mezi respondenty pomocí elektronické pošty a sociální sítě Facebook. Většinu respondentů jsem předem oslovila a zjišťovala, jestli by měli na takovém průzkumu zájem a jestli by byli ochotni strávit nad jeho vyplněním určitý čas. Dále se dotazník šířil na základě vlastní iniciativy oslovených účastníků, díky nimž se rozrostl výsledný vzorek o další odpovědi. Celkově se průzkumu zúčastnilo šestnáct osob, jejichž odpovědi byly zaznamenány do připraveného formuláře již zmíněné aplikace Google Disc. Všechny odpovědi byly zaznamenány anonymně a každému dotazovanému byla v úvodu k dotazníku nabídnuta možnost obdržení finální verze BP v elektronické podobě včetně analýzy zaznamenaných výsledků a vytvořených grafů.

Samotný dotazník byl uveden dotazy na pohlaví, věk a dosažené vzdělání respondenta. Poté následoval povinný dotaz, zda se dotazovaný zúčastnil AC, na který bylo možno vybrat ze dvou odpovědí ANO/NE. V případě, že dotazovaný odpověděl ANO, automaticky se mu rozbalil soubor otázek určený oddílu AC. V případě, že byla jeho odpověď NE, přesunul se dotazovaný automaticky do souboru otázek pro oddíl určený DC. Zde se celá akce opakovala, tzn., že respondentovi byla opět položena otázka ANO/NE vztahující se k jeho účasti v DC. Stejně jako u předchozího dotazu na AC se mu po odpovědi ANO rozbalil soubor otázek k oddílu DC, a pokud odpověděl NE, byl respondent přesměrován na konečnou stránku dotazníku věnovanou informaci, jak zaznamenat odpovědi, a poděkování za jeho účast v anketě. Každému dotazovanému bylo takto umožněno zaznamenat odpovědi jak na jejich účast v AC, tak i na účast v DC, čímž se výrazně zkrátila doba potřebná k samotnému vyplnění a celková přehlednost dotazníku. Ve spodní části každé stránky dotazníku byla přidána tlačítka „Zpět“ a „Pokračovat“, která umožnila respondentovi pozměnit předchozí údaje, nebo jej posunula k další sérii otázek.

V souboru otázek určených pro oddíl AC byly položeny tyto dotazy:

- Pozice, na kterou bylo AC vypsáno
- Rok, ve kterém jste se zúčastnil/a AC
- Velikost skupiny účastníků AC
- Jak probíhala Vaše příprava na AC?
- Absolvoval/a jste nějaké kurzy spojené s přípravou na AC?
- Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku ano, popište prosím formu Vaší přípravy.
- Silné stránky AC
- Slabé stránky AC
- Vaše osobní rady a doporučení pro budoucí účastníky AC

V souboru otázek určených pro oddíl DC byly položeny tyto dotazy:

- Pozice, na kterou bylo DC vypsáno
- Rok, ve kterém jste se zúčastnil/a DC
- Velikost skupiny účastníků DC
- Jak probíhala Vaše příprava na DC?
- Slabé stránky DC
- Vaše osobní rady a doporučení pro budoucí účastníky DC

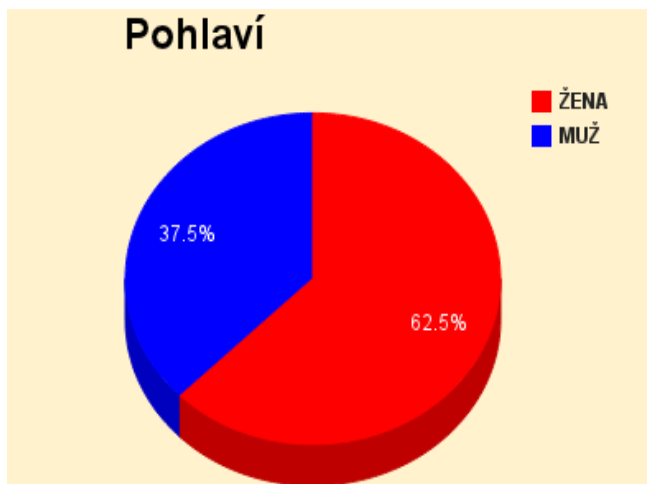
Na rozdíl od otázek určených k oddílu AC byly vynechány dotazy na absolvované kurzy a popis jejich formy. Nepřišlo mi relevantní pokládat tyto dotazy z toho důvodu, že na DC se v podstatě žádný účastník předem připravit nemůže. Jedinou vhodnou formou přípravy, dle mého názoru, mohou být kurzy asertivity a jiné další kurzy spojené s rozvojem emoční stránky osobnosti daného účastníka DC.

5.2. *Analýza jednotlivých dotazů*

❖ *Pohlaví*

Jako první byl položen dotaz na pohlaví respondenta. Ten měl na výběr ze dvou možností - *Muž* a *Žena*. Z celkového počtu 16 dotázaných, se průzkumu zúčastnilo šest mužů a deset žen. Po převedení na procenta to je 37,5 % mužů a 62,5 % žen. Ze zaznamenaných výsledků se nedá jednoznačně vyvodit, jestli se metody AC/DC účastní

více muži, či ženy. Na vytvoření takového závěru by bylo vhodnější použít data z organizací, které metody AC/DC plně využívají.



Graf č. 1 Procentuální poměr mužů a žen z celkových 16 respondentů.

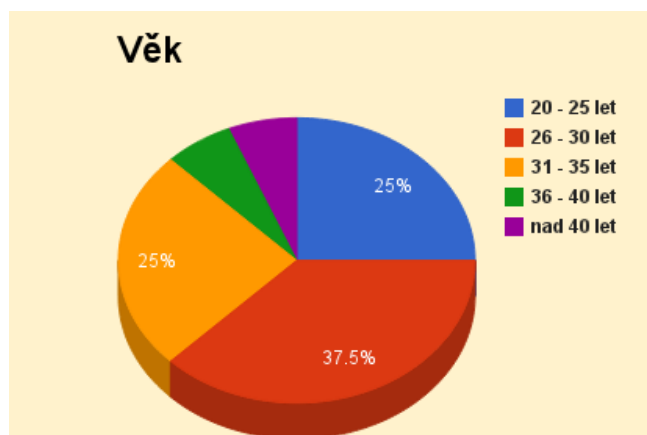
❖ *Věk*

Další otázka byla zaměřena na věk dotazovaného. Na výběr bylo z pěti možností, a to *20 – 25 let*, *26 – 30 let*, *31 – 35 let*, *36 – 40 let* a *nad 40 let*. Věkové rozpětí bylo zvoleno s ohledem na vývoj metody AC/DC v České Republice, který je zhruba popsán ve druhé kapitole této práce. I proto jsem předpokládala, že se průzkumu nezúčastní mnoho osob starších 40 let a horní věková hranice tak bude dostačující. Spodní věková hranice odráží věk dnešních absolventů středních škol a absolventů bakalářského, potažmo magisterského studia vysokých škol. S ohledem na to, že metoda AC/DC se zatím stále zaměřuje především na manažerské a jiné odborné pozice, jsem zvolila právě tuto věkovou hranici.

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byla kategorie 26 – 30 let, do které se zapsalo šest osob (z celkového počtu to je 37,5 %). Následovaly kategorie 20 – 25 let a 31 – 35 let, ve kterých bylo shodně zapsáno po čtyřech osobách (to je 25 % pro každou kategorii). Stejným poměrem byly zastoupeny i kategorie 36 – 40 let a nad 40 let, a to jednou zapsanou osobou (to je 6,3 % pro každou kategorii).

Výsledky průzkumu víceméně potvrzují moje počáteční mínění o věkovém složení účastníků ankety. Velice mě překvapilo, že se ankety zúčastnila i osoba starší 40 let, protože jsem myslela, že tato věková kategorie nebude mít v průzkumu vůbec žádné zastoupení. O něco méně, ale přesto mě zaujal 25% podíl věkové kategorie 20 – 25 let,

kde jsem také takové zastoupení neočekávala, právě z důvodů zaměření AC/DC na manažerské a odborné pozice, a tím pádem zaměření na určité zkušenosti a schopnosti.



Graf č. 2 Procentuální poměr zastoupených věkových kategorií

❖ *Dosažené vzdělání*

V pořadí třetí otázka byla zaměřena na dosažené vzdělání respondenta. Na výběr bylo z pěti možných odpovědí, a to *základní, střední bez maturity/vyučen, střední s maturitou, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání*. Spektrum nabízených možností zcela pokrylo potřeby dotazníku. Možnost volby základního vzdělání se mi z počátku jevila jako zbytečná, ale vzhledem k tomu, že dotazník mohly vyplňovat i osoby, které se na trhu práce pohybují již delší dobu, a tudíž jejich profesní růst záleží více na zkušenostech a dovednostech než na schopnostech a vzdělání, zařadila jsem do dotazníku i tuto volbu. Stejně jsem takto zařadila i možnost středního vzdělání bez maturity/vyučení. Bohužel v případě základního vzdělání se moje domněnky nepotvrdily.

Jak už bylo naznačeno, osoby se základním vzděláním se v dotazníku vůbec nevyskytly. Kategorie středního vzdělání bez maturity/vyučení byla v dotazníku zastoupena jedním respondentem, stejně jako kategorie vyššího odborného vzdělání (6,3 % v každé kategorii). Střední vzdělání s maturitou uvedly jako dosažené vzdělání tři osoby (18,8 %). Nejvíce zastoupenou skupinou byla kategorie vysokoškolského vzdělání, kterou vybralo jedenáct dotazovaných (68,8 %).

Struktura dosaženého vzdělání respondentů potvrzuje fakt, že metoda AC/DC je zaměřena převážně na manažerské pozice a na pozice vyžadující jistou odbornost, kvalifikaci či zkušenost.



Graf č. 3 Procentuální poměr zastoupených kategorií dosaženého vzdělání

❖ *Zúčastnil/a jste se AC?*

Následná otázka byla jednou ze dvou povinných dotazů a dotazovaní měli na výběr pouze ze dvou možností *ANO/NE*. Rozbor otázky je podrobněji popsán v předchozí podkapitole (viz. 5.1 popis a struktura dotazníku). V návaznosti na svou odpověď byli potom respondenti přeměrováni buď do souboru otázek pro AC, nebo do souboru otázek pro DC.

Ani při této otázce jsem nebyla překvapena výsledky, protože se do odpovědí promítl trend poslední doby, a to je častější užití metody AC jako metody výběrového řízení. Z celkového počtu šestnácti dotázaných se AC zúčastnilo třináct z nich, což činí 81,3 %. Z předchozí informace jasně vyplývá, že zbylí tři (18,8 %) dotázaní se AC nezúčastnili.



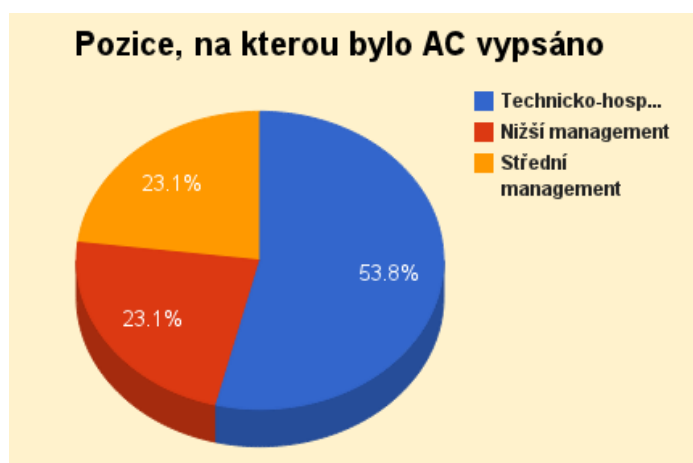
Graf č. 4 Procentuální poměr osob, které se ne/zúčastnily AC.

❖ *Pozice, na kterou bylo AC vypsáno*

Do následujícího souboru otázek byl dotazovaný přeměrován v případě, že na předchozí otázku odpověděl ANO, což znamená, že na následující otázky odpovídalo

celkově třináct respondentů. Soubor otázek otvíral dotaz na pozici, na kterou bylo AC vypsáno. K dotazu byla připojena poznámka, aby účastník, který absolvoval více AC, zaměřil svou pozornost na poslední absolvované AC. Dotazovaní měli na výběr ze čtyř možností, a to *technicko-hospodářský pracovník*, *nižší management*, *střední management* a *top management*. Cílem otázky bylo získat všeobecné podvědomí o tom, do jakého sektoru managementu je při výběrovém řízení nejvíce používána metoda AC.

Z celkových třinácti zaznamenaných odpovědí se sedm z nich týkalo pozice technicko-hospodářského pracovníka (53,8 %). Nižší a střední management zaznamenaly stejný počet odpovědí – tři (23,1 % pro každý sektor managementu). Do top managementu se metodou AC nehlásil nikdo z respondentů.



Graf č. 5 Procentuální poměr pozic, na které bylo AC vypsáno

Z výsledků této otázky jsem byla mírně překvapená. Očekávala jsem, že metoda AC bude více používána pro nižší a střední management a méně pro technicko-hospodářské pozice. Na druhou stranu to jen potvrzuje fakt, že dnešní AC již dokáží být konstruována tak, aby obsáhly a dokázaly popsat a vyhodnotit široké spektrum odborných znalostí a schopností, čímž se zvyšuje jejich uplatnění jako nástroje výběrového řízení. Nulový zápis na straně top managementu jsem předpokládala. Dle mého názoru se metoda AC jako výběrová metoda do top managementu moc nepoužívá. Organizace spíše využívá svých vnitřních zdrojů pro obsazování pozic v top managementu. Troufla bych si říci, že organizace raději investuje do profesního rozvoje svého stávajícího zaměstnance, kterého si může pro své potřeby „vychovat“ a následně v top managementu zaměstnat, než investovat do vnějších zdrojů, u kterých je nejistá

jejich návratnost. Pokud by ovšem organizace potřebovala razantní změny ve svém vedení, pak se metoda AC jeví jako vhodná metoda výběrového řízení.

❖ *Rok, ve kterém jste se AC zúčastnil*

Výše položená otázka byla z hlediska funkčnosti konstruována tak, aby spojila dva dotazy v jednom. K tomuto účelu posloužila tabulka pro odpovědi, ve které na ose y bylo možno zaznamenat, ve kterém roce se respondent zúčastnil AC a na ose x počet absolvovaných AC v daném roce. Pro výběr roku, ve kterém proběhlo/a dané/á AC byly nabídnuty možnosti *před rokem 2008, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013*. Pro počet jednotlivých absolvovaných AC v daných letech byly nabídnuty možnosti $0x, 1x, 2x, 3x$ a *více jak 3x*. K dotazu byl připojen požadavek o vyplnění přesného počtu absolvovaných AC v daném roce.

Dostupné výsledky prokazují, že nejvíce dotazovaných se zúčastnilo AC v roce 2012, a to pět osob, z čehož jedna osoba se AC zúčastnila celkem třikrát. V roce 2011 absolvovaly metodu AC čtyři osoby, z toho jedna osoba dvakrát v jednom roce. Tři osoby se zúčastnily v roce 2009, z toho jedna osoba dvakrát v jednom roce. Následující rok 2010 absolvovaly AC dvě osoby a taktéž se jedna osoba zúčastnila dvakrát v jednom roce. V roce 2008 se AC zúčastnila jedna dotazovaná osoba, a to jednou. Stejně tak před rokem 2008 se účastnila pouze jedna osoba, ale na rozdíl od roku 2008 absolvovala dvě AC v jednom roce. Roku 2013 se nikdo z dotazovaných AC neúčastnil. Většina účastníků absolvovala AC v jednom roce pouze jednou. Čtyři účastníci absolvovali v jednom roce dvě AC a jedna osoba prošla v jednom roce dokonce třemi AC.

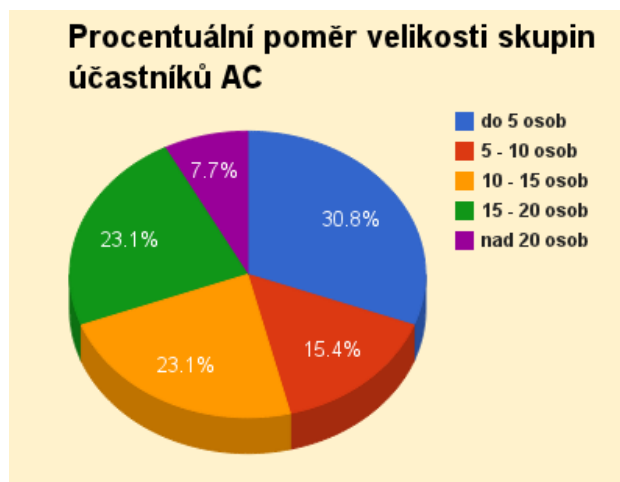
Pokud byl dotazník respondenty vyplňován poctivě a upřímně, mohu ze získaných dat usuzovat, že jejich absolvování AC bylo ve většině případů úspěšné (viz. Přílohy, Tabulka č.1), k čemuž mě vede frekvence jejich jednotlivých účastí. Deset z dotazovaných se zúčastnilo v měřeném období pouze jednoho AC. Jedna osoba se v jednom roce zúčastnila dvou AC, ale v dalším roce se už žádného AC neúčastnila. Další osoba se účastnila celkově tří AC, a z toho dvou v jednom roce a dalšího až za tři roky. Jediná osoba se účastnila AC po tři roky, a to v prvním roce jednoho, v druhém roce dvou a ve třetím roce dokonce tří AC.

❖ *Velikost skupiny účastníků AC*

Další dotaz se týkal velikosti skupiny assessovaných, k němuž byl připojen požadavek, aby byla brána v potaz velikost skupiny posledního AC, kterého se respondent zúčastnil. Na výběr bylo z pěti možných kategorií *do 5 osob*, *5 – 10 osob*, *10 – 15 osob*, *15 – 20 osob* a *více jak 20 osob*.

Nejvíce zastoupenou kategorií byla skupina velikosti do 5 osob, kterou označily čtyři osoby (30,8 %). V pořadí druhou nejvíce zastoupenou kategorií byla skupina velikosti 10 – 15 osob společně se skupinou velikosti 15 – 20 osob, obě shodně označeny třemi účastníky průzkumu (každá 23,1 %). Dvě osoby se zúčastnily AC o velikosti skupiny 5 – 10 osob (15,4 %). A nejméně zastoupenou kategorií byla skupina o velikosti nad 20 osob, kterou označil pouze jeden respondent (7,7 %).

V odpovědích na tuto otázku jsem předpokládala vyšší účast v AC o velikosti skupiny do 5 osob, i když byla nejvíce zastoupenou skupinou. Překvapila mě i účast jednoho respondenta v AC o velikosti nad 20 osob, což může být ale ovlivněno účelem AC, popřípadě počtem obsazovaných pozic, na které bylo AC vypsáno.



Graf č. 6 Procentuální poměr zastoupených velikostí skupin AC

❖ *Jak probíhala Vaše příprava na AC*

Tato otázka měla zjistit, jakým způsobem vyhledávali účastníci průzkumu informace o metodě AC. K otázce byly přiřazeny čtyři možnosti volby – *informace jsem vyhledal/a na internetu*, *informace jsem vyhledal/a v knize/ magazínu/ časopise/ novinách*, *informace jsem čerpal/a ze zkušeností jiného účastníka AC* a *vůbec jsem informace nehledal/a*. Každá z odpovědí mohla být zaškrtnuta (nejméně však jedna), čímž respondenti dostali příležitost libovolně kombinovat své odpovědi.

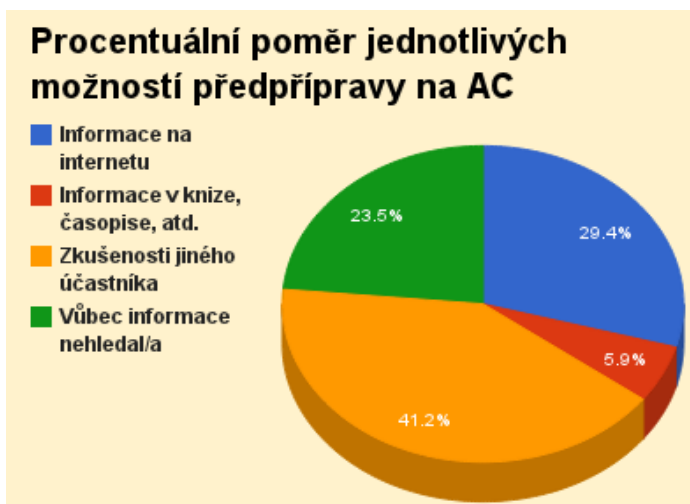
Nejvíce dotazovaných čerpalo informace o AC ze zkušeností jiného účastníka, a to celkově sedm osob (41,2 %). Jako druhá nejvíce preferovaná forma přípravy byla označena možnost vyhledávání informací pomocí internetu, kterou uvedlo pět osob (29,4 %). Čtyři osoby uvedly, že informace o AC vůbec nevyhledávaly (23,5 %). Knihy, časopisy, magazíny a noviny ke sběru informací o AC využila pouze jedna osoba (5,9 %).

Fakt, že nejvíce preferovanou možností byla zvolena možnost čerpat ze zkušeností jiného účastníka AC, není nijak překvapivým údajem. Neexistuje lepší materiál k doplnění informací než přímý účastník, který na rozdíl od různých jiných dokumentů (tištěných i elektronických) dokáže zachytit celkovou atmosféru AC, poskytnout detailnější popis a hlavně je zásobou rad a postřehů z průběhu AC, které mohou zásadní mírou ovlivnit chování a přístup budoucího účastníka AC. Internetové vyhledávání, které se umístilo na druhém místě, také není v dnešní době žádným překvapením. Z vlastní zkušenosti mohu napsat, že odkazů na AC/DC se na internetu nachází nepřeberné množství. Ve většině případů se však jedná o odkazy na další agentury, které se profesionálně zabývají designem AC pro jiné organizace. Osobně mi poskytnuté informace o AC/DC na internetu přišly nedostačující a k tomu, aby si člověk udělal alespoň vzdálenou představu o této metodě, musel hledat mnohem pečlivěji. I proto mě částečně překvapilo, že hledání v tištěných dokumentech (knihách, časopisech, magazínech a novinách) využila ke sběru informací jen jedna osoba, a přitom je na trhu dostatečné množství publikací a periodik, jejichž námětem je právě detailní popis AC/DC. Zarážející je pro mě i zjištění, že 23,5 % dotazovaných nehledalo vůbec žádné informace o AC. Může to být zapříčiněno tím, že respondenti byli předem seznámeni s metodou AC z dob svého studia nebo se účastnili nějakého kurzu spojeného s přípravou na AC, a tudíž jim získané informace stačily, anebo vůbec neměli potřebu se na výběrové řízení předem připravit.

Samotnou otázkou zůstává fakt, zda je jistá forma předpřípravy výhodou nebo nevýhodou pro assessovaného. V tomto případě musím souhlasit s panem Hroníkem, že „adekvátním cílem je výběr člověka, který se dokáže připravit, přizpůsobit se změněným požadavkům a rozvíjet se.“²¹. Předpříprava tedy může být výhodou, ale assessovaný se nesmí snažit zastřít své skutečné povahové rysy a chování, které by

²¹ Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s.r.o., 2005.

stejně v průběhu plnění pracovního poměru vyšly najevo, což by mohlo vést k nespokojenosti nejen zaměstnavatele, ale i samotného zaměstnance, kterému by mohly být směřovány úkoly, na které by sám nemusel stačit.



Graf č. 7 Procentuální poměr jednotlivých možností souvisejících s přípravou na AC.

❖ *Absolvoval/a jste nějaké přípravné kurzy spojené s přípravou na AC? a Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku ano, popište prosím formu Vaší přípravy.*

Následující dvě otázky byly navzájem propojeny. Jejich cílem bylo zjistit, zda a jakou formu přípravy zvolili dotazovaní pro svou osobní přípravu na AC. Na první otázku odpověděly kladně dvě osoby (15,4 %), které formy své přípravy následně rozepsaly v související otázce. Počet negativních odpovědí byl jedenáct (84,6 %) z celkových třinácti.



Graf č. 8 Procentuální poměr odpovědí na otázku *Absolvoval/a jste nějaké přípravné kurzy spojené s přípravou na AC?*

Ze zaznamenaných odpovědí jsem zjistila, že u jedné z dotazovaných osob byla příprava na AC součástí předmětu vyučovaného na vysoké škole. Druhá osoba uvedla, že se zúčastnila kurzu pod vedením profesionální agentury, sama psala na téma AC/DC diplomovou práci a také vedla kurz na vysoké škole zaměřený na nácvik AC/DC.

Celkově se dají získaná data shrnout tak, že pokud se respondent zúčastnil nějakého přípravného kurzu spojeného s přípravou na AC, dělo se tak při jeho studiu na vysoké škole. Předpokládám, že i v pořadí druhá dotazovaná osoba se nejprve seznámila s AC/DC na VŠ a až následně poté absolvovala kurz pod vedením profesionální agentury.

❖ *Silné stránky AC*

Na otázku týkající se silných stránek AC byl respondentům ponechán prostor pro volnou odpověď. K otázce byla navíc přidána prosba o popsání silných stránek všech absolvovaných AC a nabídnuty příklady – *obdržené zkušenosti, zpětná vazba, rozvoj osobnosti, atd.*

Nejvíce odpovědí se týkalo získaných zkušeností, které byly dále rozepsány jako *zkušenosti s jednáním s cizími lidmi, zkušenosti s novou formou výběrového řízení a zkušenosti od jiných kolegů*. Často se objevovala i odpověď lepší míra poznání, což bylo dále specifikováno jako *lepší míra poznání sama sebe a lepší míra poznání atmosféry v daném kolektivu*. Zpětná vazba byla taktéž často zmiňována, například *jednoznačně zpětná vazba od pořadatelů AC, několikastránkový report*. Mezi další silné stránky AC respondenti uvedly *kreativitu, otestování si sama sebe, vystoupení z komfortní zóny, sebepoznání, rozvoj soft skills, konfrontace s ostatními, objektivní hodnocení, navázání kontaktů, seznámení se s kolegy, dokonalá příprava ze strany organizace a precizně vypracovaný plán, který byl po celou dobu dodržován*.

Odpovědi z průzkumu by se daly rozdělit do dvou kategorií podle toho, jak byly chápány z hlediska dotazovaných. Někteří respondenti považovali za silné stránky AC to, co jim účast v něm přinesla. Jinými byly popisovány silné stránky AC, které vycházely ze struktury samotného AC. Jak jsem předpokládala, nejvíce odpovědí se týkalo zkušeností a zpětné vazby AC, což mohlo být do jisté míry ovlivněno i tím, že tyto možnosti byly respondentům nabídnuty jako příklady v záhlaví otázky. K hodnocení silných stránek struktury AC stojí za zmínku, že účastníci dokáží ocenit

hlavně kvalitu zpětné vazby, a tím samozřejmě i kvalitu hodnotitelů a přípravu AC ze strany organizace a její schopnost dodržet předem stanovený plán AC.

❖ *Slabé stránky AC*

Stejně jako u předchozí otázky měli respondenti možnost volné odpovědi a také byla přidána prosba o popsání slabých stránek všech absolvovaných AC. Stejně tak byly respondentům nabídnuty příklady odpovědí – *nedostatečná zpětná vazba, neobjektivní hodnocení, velikost hodnocené skupiny osob atd.*

Slabé stránky AC popisovalo celkem deset respondentů. Nejčastější odpovědí byla nevhodná velikost a struktura skupiny assessovaných a s tím spojená nedostatečná příležitost projevit se. To bylo obsaženo i v dalších odpovědích – *neobjektivní hodnocení na základě vystupování ve skupině, ve které může být například hodně silná vůdčí osobnost a Vy nemáte možnost prosadit se, neprofesionální přístup – personalistka v rámci úspory času spojila dvě nesourodé skupiny lidí – žadatele o hlavní pracovní poměr a brigádníky a neschopnost kolegů spolupracovat, každý prezentoval jen sám sebe. Mezi dalšími slabými stránkami AC respondenti uvedli – časová náročnost, ponížení, pocit „cvičené opice“, anonymita, angličtina, neodpovídající zpětná vazba, nepřipravenost AC – dlouhé proluky, čekání na hodnotitele, nedostatek času na občerstvení, pocit nezájmu ze strany vedení – nadřazený po celou dobu nepokrytě zíval a dával najevo, že je na AC z donucení a pokud AC není připraveno profesionály, pak může účastníkovi zkreslit představy o sobě samém (hodnotitelé nevědí, jakým způsobem hodnotit a neumí poskytnout zpětnou vazbu tak, aby účastníka nedemotivovali.)*

V návaznosti na odpovědi respondentů se dá říci, že slabé stránky AC se týkají převážně struktury AC a hodnotitelů, respektive assessorů všeobecně. Tímto se potvrzuje fakt, že vedení AC musí být na profesionální úrovni a organizace by měla sama posoudit, zda má na takovou formu výběrového řízení dostatečné zdroje, neboť neprofesionální přístup se může negativně projevit i na image firmy tak, jak bylo popsáno v teoretické části této BP.

❖ *Vaše osobní rady a doporučení pro budoucí účastníky AC*

Pro mě osobně byla poslední otázka obsahově nejzajímavější. Respondenti nebyli při jejím vyplňování nijak omezení a nebyly jim poskytnuty ani žádné příklady,

což se projevilo v široké škále odpovědí. Objevily se i negativně laděné odpovědi, ale samozřejmě i ty mají svůj význam.

Zaznamenané odpovědi v původním znění:

- Být svůj
- Mít dobrou angličtinu
- Nebát se
- AC neodpovídalo pracovní pozici, na kterou jsem se hlásila, bylo mi to nepříjemné a nejspíš tento druh pohovoru již neabsolvuji
- Vyzkoušet si více AC/DC, protože každá obdobná zkušenost je obohacující. Nebrat výsledky přehnaně vážně a nebát se zkusit další AC/DC, protože soft skills je možné rozvíjet a s každou další zkušeností se budete cítit sebejistěji a budete úkoly zvládat lépe. Dávat organizátorům zpětnou vazbu o AC – jediné tak se může jejich úroveň ČR zvyšovat. Vyzkoušet si AC i nanečisto (například na VŠ) – nejenom jako součást pohovorů, či v rámci při zaměstnání. V rámci AC se nepřetvařovat – hodnotitelé to poznají. Lepší je přistupovat k aktivitám s humorem a nadhledem než být přehnaně vážný.
- Připravit se na „nejhorší“. Jedná se o hodně náročnou záležitost, kde Vás opravdu může zaskočit naprosto všechno. Dobře se vyspěte a buďte sami sebou. Nebojte se prosazovat, i když to bude blbost, hodnotitelé ocení, že se vůbec zapojíte.
- Informovat se, co bude obsahem AC = jakou bude mít AC strukturu, kdo bude hodnotit, jaká jsou kritéria hodnocení...
- Předem se informovat, jestli se opravdu jedná o Assessment Centrum, nebo o výběrové řízení, které si na něj hraje. A dle toho zvážit svou účast.
- Věřit si a nebát se
- Chovat se přirozeně, v opačném případě by od Vás mohli očekávat víc, než dokážete splnit.

❖ *Zúčastnil/a jste se DC?*

Výše uvedený dotaz byl druhý ze dvou povinných a v případě, že na něj dotazovaný odpověděl kladně, byl automaticky přesměrován do souboru otázek týkajících se oddílu DC, v opačném případě byl dotazovaný přesměrován na konečnou stránku celého dotazníku, čímž byla jeho účast v průzkumu ukončena.

Celkově na otázku odpovědělo šestnáct respondentů, z nichž osm se DC zúčastnilo (50 %) a osm se DC nezúčastnilo (50 %).



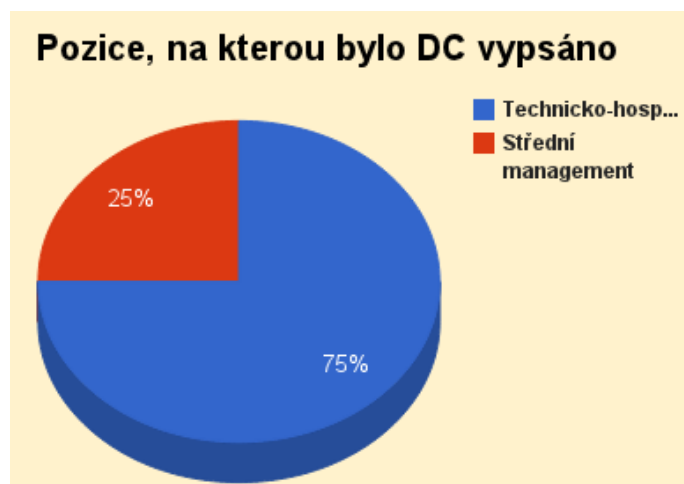
Graf č. 9 Procentuální poměr účastníků DC

❖ *Pozice, na kterou bylo DC vypísáno*

V případě, že respondenti na předchozí otázku odpověděli kladně, byli přesměrováni do souboru otázek určených DC, který otvírala otázka na pozici, na kterou bylo DC vypísáno. Dotazovaní měli na výběr ze čtyř možných variant, a to *technicko-hospodářský pracovník, nižší management, střední management* a *top management*. K dotazu byla připojena prosba, aby dotazovaný v případě více absolvovaných DC zaměřil svou pozornost na poslední z nich. Cílem otázky bylo zjistit, z jakých pracovních pozic byli účastníci zařazeni do DC.

Z celkových osmi respondentů se šest (75 %) zúčastnilo DC z pozice technicko-hospodářského pracovníka. Zbývající dvě osoby (25 %) se DC zúčastnilo z pozice středního managementu. Z pozic nižšího a top managementu se DC neúčastnil nikdo.

Z teoretických znalostí a předchozích odpovědí jsem očekávala vyšší účast v sektoru nižšího a středního managementu. Právě proto mě překvapilo, že většina účastníků absolvovala DC z pozice technicko-hospodářského pracovníka. Příčinu takového výsledku vidím v tom, že se organizace věnují rozvoji svých zaměstnanců již od začátku jejich profesního růstu, nebo ve vyšší angažovanosti organizací v talent managementu.



Graf č. 10 Procentuální poměr zastoupených pozic, na které bylo DC vypsáno.

❖ *Rok, ve kterém jste se zúčastnil/a DC?*

Tato otázka byla založena na stejném principu jako otázka v oddíle AC. Respondenti měli k dispozici tabulku (viz. Přílohy, Tabulka č.2), ve které zaznamenali na ose y, ve kterém roce se DC zúčastnili a na ose x počet absolvovaných DC v daném roce. Možnosti pro výběr roku, ve které proběhlo/a DC byly *před rokem 2008, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 a 2013*. Pro počet absolvovaných DC měli na výběr z možností *0x, 1x, 2x, 3x a více jak 3x*. Dotaz byl opět opatřen dovětkem o zaznamenání přesného počtu absolvovaných DC v daném roce.

Z dostupných výsledků lze konstatovat, že nejvíce dotazovaných se zúčastnilo DC v roce 2011, a to tři osoby, z čehož jedna osoba se v roce 2011 celkově zúčastnila tří DC. Následoval rok 2010, ve kterém absolvovaly DC dvě osoby, každá po jedné účasti. Ostatní roky, s výjimkou roku 2008, kdy se DC neúčastnil žádný z dotazovaných, se DC účastnila vždy jen jedna osoba. V roce 2009 se jedna osoba účastnila dvou různých DC.

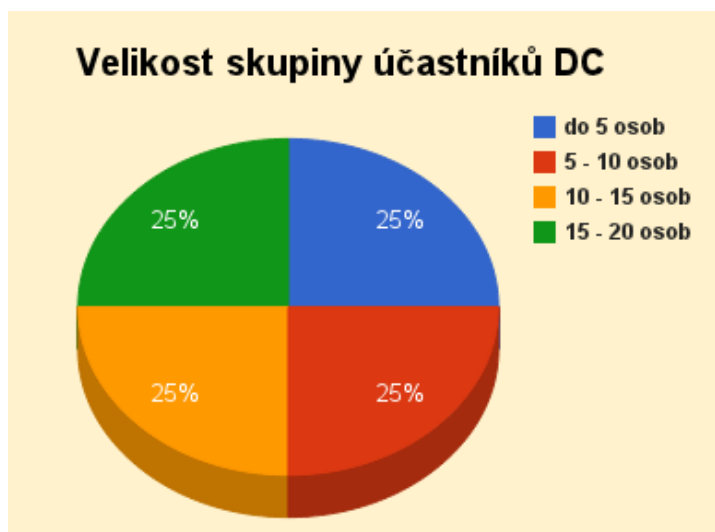
Na rozdíl od obdobné otázky týkající se let a počtů absolvovaných AC, se z výsledků tohoto průzkumu DC nedají a ani nemohou dělat závěry o možné úspěšnosti účastníků DC.

❖ *Velikost skupiny účastníků DC*

K otázce na velikost skupiny účastníků byly připojeny následující kategorie – *do 5 osob, 5 – 10 osob, 10 – 15 osob, 15 – 20 osob a nad 20 osob*. Dotazovaný si mohl vybrat jen jednu z možností a byl požádán, aby v případě účasti ve více DC hodnotil pouze poslední absolvované DC.

Kromě kategorie velikosti skupiny nad 20 osob byly všechny ostatní možnosti obsaženy ve výsledcích. Každá ze zbylých nabídnutých možností velikosti skupiny byla zastoupena stejným počtem odpovědí, a to dvěma respondenty v každé kategorii (25 %).

Nulová účast ve skupině větší než 20 osob byla u DC předpokládána. Jelikož se jedná o rozvojové centrum, čekala jsem opět větší zastoupení kategorií s menším počtem assessovaných osob v návaznosti na fakt, že se hodnotitelé budou zabývat podrobnější analýzou osobnosti účastníka. To jsem ale nebrala v úvahu možnost, že větší počet účastníků může mít pozitivní (negativní) dopad na pracovní vztahy. Organizace tak vlastně může nepřímo ovlivnit i atmosféru na pracovišti.



Graf č. 11 Procentuální poměr zastoupených velikostí skupin osob DC

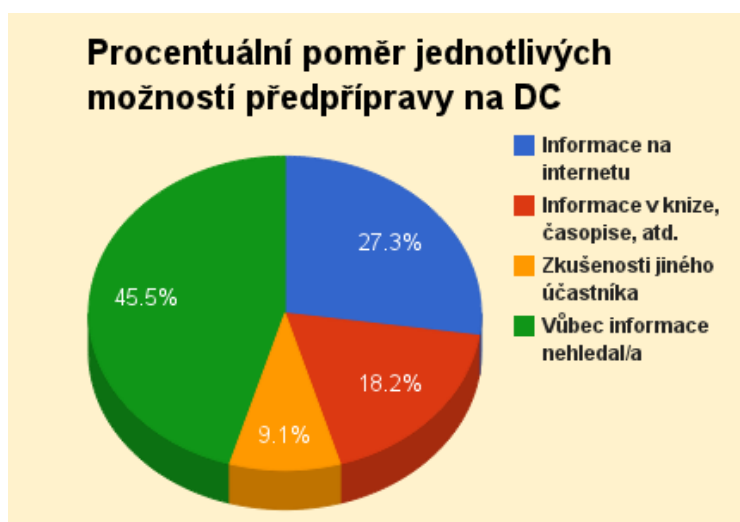
❖ *Jak probíhala Vaše příprava na DC?*

Výběr možností byl zvolen stejný jako v případě AC. Respondenti měli na výběr ze čtyř odpovědí, které mohli libovolně kombinovat. Nejméně jednu však označit museli. Nabídnuté možnosti byly: *informace jsem vyhledal/a na internetu, informace jsem vyhledal/a v knize/ magazínu/ časopise/ novinách, informace jsem čerpal/a ze zkušeností jiného účastníka a informace jsem vůbec nehledal/a.*

Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti vůbec jsem informace nehledal/a, kdy tuto odpověď označilo pět osob (45,5 %). Informace na internetu vyhledávaly tři osoby (27,3 %). Knihy/ magazíny/ časopisy/ noviny použily ke sběru

informací dvě osoby (18,2 %). Nejméně zastoupenou možností bylo čerpání zkušeností od jiného účastníka DC, které uvedla pouze jedna osoba (9,1 %).

V porovnání se stejnou otázkou v souboru AC je u DC výrazně nižší procentuální počet odpovědí u možnosti čerpání zkušeností od jiného účastníka DC a zároveň vyšší procentuální počet odpovědí u možnosti vůbec jsem informace nehledal/a. Osobně si myslím, že v případě DC není až tak nutná předpříprava jako u AC, i když je samozřejmě dobré a vhodné si zjistit obecné informace o průběhu DC, popřípadě na čem se bude zakládat jeho hodnocení.



Graf č. 12 Procentuální poměr jednotlivých možností předpřípravy na DC

❖ *Silné stránky DC*

K vyplnění otázky o silných stránkách DC byl respondentům ponechán prostor pro volnou odpověď. K dotazu byla připojena poznámka, aby v případě absolvování více DC všeobecně zhodnotili silné stránky všech DC, kterých se zúčastnili. Dotaz byl doplněn o příklady možných odpovědí – *obdržené zkušenosti, zpětná vazba, rozvoj osobnosti*.

Nejvíce hodnocenou silnou stránkou DC z pohledu účastníků byla možnost rozvíjet se, a to jak profesionálně, tak osobně. Dále respondenti oceňovali zpětnou vazbu, která jim pomohla odhalit jejich silné a slabé stránky a na kterou mohli navázat při svém dalším rozvoji. Jako další silnou stránku dotazovaní uvedli zisk nových zkušeností a znalostí. Účast v DC některým přinesla i upevnění vztahů s kolegy a s tím spojenou příjemnější atmosféru na pracovišti. Častější výskyt těchto odpovědí může být do jisté míry ovlivněn nabídnutými příklady v záhlaví otázky.

Z celkového hlediska byly, stejně jako u otázky o AC, hodnoceny dva aspekty silných stránek DC. Na jedné straně hodnotili respondenti to, co jim DC přineslo, a na druhé hodnotili DC z hlediska jeho organizace. Kromě výše zmíněných odpovědí ohledně osobního a profesního růstu byla zmiňován i *komplexnější rozbor osobnosti účastníka, větší zábava při plnění úkolů a kvalitnější informace*. Pro příklad uvedu odpověď jednoho respondenta na silné stránky DC v plném znění: *Obdobné jako v případě AC. Účastník se soustředí na vlastní rozvoj, a pokud je mu správně objasněno, že výsledky nebudou mít dopad na jeho kariéru, tak přistupuje k aktivitám mnohem otevřeněji. Účast bývá dobrovolná – účastníci se chtějí rozvíjet*. Z pohledu struktury samotného DC byl kladně hodnocen hlavně *profesionální přístup hodnotitelů*.

❖ *Slabé stránky DC*

Také při této otázce byla respondentům ponechána možnost volné odpovědi s prosbou o všeobecnou charakteristiku slabých stránek všech DC, jichž byli účastníky. Také zde byly nabídnuty příklady možných odpovědí – *nedostatečná zpětná vazba, neobjektivní hodnocení a velikost hodnocené skupiny*.

Mezi nejslabšími stránkami DC jednoznačně vedla *časová náročnost*. V některých odpovědích bylo blíže specifikováno, *že kurzy probíhají až po pracovní době a účast na nich je volitelně povinná – nenavštívuješ je, rozluč se s prací*. Dále za slabou stránku byly označeny *nevhodné prostory a záměna DC za AC*. Další zaznamenané odpovědi byly: *v případě, že je vedeno nekompetentně, tak chybná zpětná vazba a svým způsobem manipulativní technika – ke zneužití může dojít ze strany manažerů (pokud se účastní – nejde jim o rozvoj, ale o to poznat potenciální konkurenty)*.

Novinkou pro mě byly odpovědi, které poukazyvaly na možnost zneužití DC ze strany manažerů a podmíněnou účast v DC pro udržení pracovního místa. Materiály, které jsem pročetla za účelem získání podkladů pro sepsání své práce, se o takovýchto situacích vůbec nezmiňují. Pokud účastníci odpovídali pravdivě – a já pevně věřím, že ano – dochází takto ke zneužití této metody jako metody rozvoje zaměstnanců.

❖ *Vaše osobní rady pro budoucí účastníky DC*

Poslední otázka celého dotazníku byla zaměřena na osobní rady a doporučení účastníků DC, kterým byl poskytnut prostor volné odpovědi. Po vypsání této poslední

otázky mohli respondenti přejít na poslední stránku s poděkováním, nebo se mohli vrátit ke všem předchozím odpovědím.

Zaznamenané odpovědi v původním znění:

- Nebát se
- Snažit se získat o nejvíce pro svůj osobní rozvoj
- Ověřit si nejdříve v rámci DC, jaké soft skills byste potřebovali rozvinout, později se v rámci dalších DC na ně soustředit (vybírat si konkrétněji zaměřená DC)
- Možno brát DC jako trénink na AC
- Klást důraz na zpětnou vazbu – narozdíl od AC by měla být opravdu podrobná
- Nebát se zeptat se
- Účastnit se pokud víte, že DC bude vedeno profesionály s dlouholetou praxí v oboru a zajistit si zpětnou vazbu pro Vás osobně
- Zúčastnit se
- Přijímat kritiku i chválu s nadhledem
- Naučit se pracovat sám se sebou
- Být otevřený ke kritice, která je hlavním motorem k dalšímu rozvoji
- Mít chuť a vůli rozvíjet se

5.3. Všeobecné shrnutí odpovědí získaných z dotazníku

V této podkapitole bych se chtěla věnovat vzájemné provázanosti jednotlivých odpovědí všech respondentů, kteří se zúčastnili dotazníku. Samozřejmě je nutné podotknout, že prezentované závěry mohou být ovlivněny velikostí zkoumaného souboru odpovědí.

Na základě zaznamenaných výsledků se dá konstatovat, že AC/DC vypsáných na pozice nižšího a středního managementu se účastnili respondenti s vysokoškolským vzděláním a zároveň spadající do věkových kategorií 26 – 30 let a 31 – 35 let. Osoby nižší věkové kategorie 25 – 30 let se více účastnili AC/DC vypsáných na pozice technicko-hospodářských pracovníků.

Starší účastníci také věnovali větší pozornost vlastní předpřípravě na AC, když většina z nich při své přípravě oslovila jiného účastníka AC a zároveň vyhledala další informace na internetu či v tištěných dokumentech. Mladší účastníci převážně čerpali informace ze zkušenosti jiného účastníka AC nebo informace vůbec nevyhledávali. Je ale nutné podotknout, že někteří z nich uvedli, že se s metodou AC seznámili již během svého studia na VŠ, což se může projevit na struktuře jejich odpovědí. V případě, že obsah sdělení VŠ o metodách AC/DC bylo dostatečné, nemuseli cítit potřebu doplňovat své znalosti jinou formou. V návaznosti na vyhledávání informací se projevila i další zajímavá fakta. Respondenti, kteří vyhledávali informace jakékoli formy, se ve větším počtu účastnili AC i DC a naopak ti, co informace vůbec nevyhledávali, se účastnili jen jedné z metod. Informovaní účastníci také dokázali věnovat stejnou pozornost silným a slabým stránkám AC/DC, kdežto méně informovaní účastníci se více zaměřili na slabé stránky jmenovaných metod. Z toho se dá usuzovat, že informovaní respondenti byli méně zaskočení ne/známou situací a dokázali na ni lépe reagovat, čímž neměli potřebu zdůrazňovat negativa nad pozitivy AC/DC.

Dle výsledků průzkumu nemělo absolvování AC vliv na budoucí zařazení respondentů do DC. Spíše naopak. Většina respondentů uvedla, že se DC zúčastnila ještě před metodou AC, nebo ve stejném roce jako samotného AC. Účastníci, kteří absolvovali AC na pozice nižšího a středního managementu se ve většině případů již dříve účastnili DC vypsanych na pozice technicko-hospodářských pracovníků.

Při třídění otázek z oblasti silných a slabých stránek AC a osobních doporučení účastníků AC se projevila skutečnost zmiňovaná již v teoretické části, a to nutnost zohlednění účelu AC, a s tím spojenou analýzu pracovní pozice, již v počáteční fázi tvorby AC. Nedostatečně formulovaný hlavní cíl a účel AC může mít negativní dopad na průběh celého AC. V návaznosti na špatně stanovený, popřípadě nejasně formulovaný účel, si účastníci z AC odnášejí nepříjemné zkušenosti - *AC neodpovídalo pracovní pozici, na kterou jsem se hlásila, bylo mi to nepříjemné a nejspíš tento druh pohovoru již neabsolvuji; ponížení; pocit „cvičené opice“; neprofesionální přístup – personalistka v rámci úspory času spojila dvě nesourodé skupiny lidí – žadatele o hlavní pracovní poměr a brigádníky, apod.* Naopak, pokud designér věnuje dostatečný čas přípravě AC a skutečně navrhne AC s ohledem na jeho účel, reakce účastníků na celkový průběh AC jsou pozitivní - *dokonalá příprava ze strany organizace a precizně vypracovaný plán, který byl po celou dobu dodržován.* Stejně důležité se jeví i volba

vhodných a proškolených hodnotitelů, jejichž hlavní úlohou je hodnotit chování účastníků AC a poskytovat kvalitní zpětnou vazbu. V případě, že hodnotitel není schopen poskytnout zpětnou vazbu v potřebné kvalitě a rozsahu může tak negativně ovlivnit nejen působnost assessovaného v dalších AC/DC, ale samozřejmě i celkovou image organizace - *čekání na hodnotitele; nedostatek času na občerstvení; pocit nezájmu ze strany vedení – nadřizovaný po celou dobu nepokrytě zíval a dával najevo, že je na AC z donucení; pokud AC není připraveno profesionály, pak může účastníkovi zkreslit představy o sobě samém (hodnotitelé nevědí, jakým způsobem hodnotit a neumí poskytnout zpětnou vazbu tak, aby účastníka nedemotivovali).*

Závěr

Hlavním cílem této práce bylo podrobněji popsat stále oblíbenější formu výběrového a rozvojového řízení – metodu AC. Během zkoumání materiálů pro svou práci jsem zjistila, že metoda AC/DC musí splňovat kritéria mezinárodní směrnice a všech jejích novelizací „*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*“, která přesně definuje, co může a nesmí být označováno jako AC. Tyto pokyny poprvé sestavila skupina odborníků z oblasti výzkumu, vývoje a realizace AC na základě svých zkušeností s touto metodou v roce 1975. Od tohoto roku prošla směrnice četnými novelizacemi v návaznosti na to, jak bylo potřeba do ní implementovat různé skutečnosti reagující na vývoj metody a na zavedení nových technologií. Zmíněná směrnice mi posloužila jako hlavní materiál pro všeobecnou definici AC/DC a dále pak pro detailní představu o tom, jak má správné AC/DC vypadat a jaké podmínky musí být splněny, aby se AC/DC dalo považovat za objektivní, validní, rentabilní a hlavně úspěšné. Směrnice přesně definuje pojmy jako účel AC, assessování, assessoři a designéři AC. Velký důraz klade i na začlenění metody AC do právního rámce daného státu, ve kterém se AC uskutečňuje, na povinnosti organizace vůči účastníkům AC, na podmínky uchovávání a nakládání se získanými daty včetně dat, na které se vztahuje právní ochrana duševního vlastnictví. Pro doplnění údajů a informací o AC jsou v práci blíže definovány základní rozdíly mezi jednotlivými metodami – výběrové, diagnostické a rozvojové AC. Jako hlavní rozdíly mezi výběrovým a rozvojovým centrem jsou uvedeny personální rozhodování, těžiště srovnávání, zpětná vazba a používané metody a účel jejich zařazení v AC. Dále je čtenář obeznámen s historickým vývojem metody AC včetně novodobého zavádění virtuálního AC/DC do praxe. Práce obsahuje i popis metod hodnocení, které se mohou vyskytovat jak ve výběrovém, tak i v rozvojovém AC. Úkolem kapitoly věnované popisu hodnotících metod bylo poskytnout všeobecný přehled možných hodnotících metod a výběrových modelových situací, se kterými se účastník může v průběhu AC/DC setkat. Jednotlivé modelové situace jsou popsány tak, aby budoucí účastník získal představu o tom, jaké chování se při dané metodě hodnotí, respektive na jaké projevy chování se hodnotitelé zaměřují.

Praktická část této bakalářské práce se zabývala hodnocením dat obdržených na základě publikovaného dotazníku. Dotazník byl distribuován mezi respondenty elektronickou poštou a sociální sítí Facebook. Otázky průzkumu byly konstruovány tak,

aby zjistily věk, pohlaví a dosažené vzdělání respondentů, zda se zúčastnili AC či DC, z jaké pozice se do AC/DC hlásili, v jakých letech a v jakém přesném počtu absolvovali AC/DC, jaké kurzy spojené s přípravou na AC absolvovali, jak probíhala jejich příprava na AC/DC, vlastní názor na silné a slabé stránky AC/DC a osobní rady pro budoucí účastníky AC/DC. Každá otázka byla podrobně popsána a v případě adekvátnosti doplněna vlastním komentářem a grafem, který znázorňoval procentuální poměr jednotlivých odpovědí tak, jak byly zaznamenány v tabulce odpovědí aplikace Google Disc. V závěru praktické části je popsána vzájemná propojenost jednotlivých odpovědí.

Během zpracovávání obdržených dat jsem se ujistila v názoru, že význam přípravy a míry informovanosti účastníků o AC/DC dokáže ovlivnit průběh celého AC. Stejně jako u jiných metod výběrového řízení bych i tady doporučila účastníkům zajistit si potřebné informace ještě před samotnou účastí v AC. Dle odpovědí respondentů a získaných poznatků z dostupné literatury může předpříprava zmírnit pocit nervozity, stresu a strachu z neznámé situace. Lepší pochopení metod hodnocení, způsobu hodnocení a podstaty toho, co se hodnotí, vede k otevřenějšímu projevu účastníků, což je prvotním cílem této metody.

Závěrem bych chtěla podotknout, že tato bakalářská práce měla prvotně sloužit jako příručka pro budoucí účastníky AC. Během zkoumání jsem ale došla k závěru, že stejně jako budoucím účastníkům může práce sloužit i organizacím, které se rozhodnou použít metodu AC jakéhokoli typu. V návaznosti na získaná data z odpovědí respondentů je patrné, že i organizace mají co zlepšovat na svém přístupu k AC i k samotným assessovaným. Přestože výsledky mohou být ovlivněny velikostí souboru odpovědí, i tak dokáží poskytnout zajímavé postřehy z průběhů AC/DC a ohodnotit tyto metody z jiného úhlu pohledu.

Přílohy

Tabulka č. 1

Před rokem 2008	2008	2009	2010	2011	2012	2013
					1x	
					1x	
0x	0x	0x	0x	1x	0x	0x
				1x		
			1x	2x	3x	
		2x			1x	
					1x	
			2x			
2x						
0x	0x	1x	0x	0x	0x	0x
0x	0x	0x	0x	1x	0x	0x
0x	1x	0x	0x	0x	0x	0x
0x	0x	1x	0x	0x	0x	0x

Tabulka č.1 Záznamy odpovědí respondentů na rok, ve kterém se účastnili AC a počet absolvovaných AC v daném roce.

Tabulka č. 2

Před rokem 2008	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1x	0x	0x	0x	0x	0x	0x
				1x		
					1x	
				3x		
		2x				
0x	0x	0x	1x	0x	0x	0x
0x	0x	0x	0x	1x	0x	1x
0x	0x	0x	1x	0x	0x	0x

Tabulka č.2 Záznamy odpovědí respondentů na rok, ve kterém se účastnili DC a počet absolvovaných DC v daném roce.

Dotazník k průzkumu

BP - Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech

Dobrý den, jmenuji se Sandra Váňová a jsem studentkou FF UP v Olomouci. Níže přiložený dotazník slouží jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce - Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech (AC/DC). Cílem této práce je poskytnout objektivní informace a rady budoucím účastníkům AC/DC. Proto Vás tímto žádám o vyplnění dotazníku, který bude následně zpracován pouze pro potřeby této BP. Vámi uvedená data budou sloužit pouze pro výše uvedenou práci a nebudou dále nikde publikována ani zveřejňována. Veškeré informace budou zpracovány anonymně. Pokud budete mít zájem si celou práci přečíst, neváhejte mě kontaktovat na e-mail Sandra.Vanova@gmail.com. Předem děkuji za Vaši pomoc.

*Povinné pole

Pohlaví

- Muž
- Žena

Věk

Dosažené vzdělání

Zúčastnil/a jste se AC? *

- Ano
- Ne

BP - Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech

Dotazník pro AC

Pozice, na kterou bylo AC vypsáno

Pokud jste se zúčastnil/a více AC, uveďte prosím pozici posledního AC.

Technicko-hospodářský pracovník

Rok, ve kterém jste se zúčastnil/a AC

Uveďte prosím přesný počet absolvovaných AC v daném roce.

	0x	1x	2x	3x	více jak 3x
před rokem 2008	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2008	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2009	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2010	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velikost skupiny účastníků AC

Pokud jste se zúčastnil/a více AC, uveďte prosím velikost skupiny posledního AC.

do 5 osob

Jak probíhala Vaše příprava na AC?

- informace jsem si vyhledal/a na internetu
- informace jsem vyhledal/a v knize/ magazínu/ časopise/ novinách
- informace jsem čerpal/a ze zkušeností jiného účastníka AC
- vůbec jsem informace nehledal/a

Absolvoval/a jste nějaké kurzy spojené s přípravou na AC?

- ano
- ne

Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku ano, popište prosím formu Vaší přípravy.

Např. praktický nácvik v rámci studia na VŠ; zkušební kurz pod vedením profesionální agentury, atd.

Silné stránky AC

Popište prosím všeobecně silné stránky všech absolvovaných AC. Např. obdržené zkušenosti; zpětná vazba; rozvoj osobnosti; atd.

Slabé stránky AC

Popište prosím všeobecně slabé stránky všech absolvovaných AC. Např. nedostatečná zpětná vazba; neobjektivní hodnocení; velikost hodnocené skupiny osob; atd.



Vaše osobní rady a doporučení pro budoucí účastníky AC



« Zpět

Pokračovat »

BP - Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech

*Povinné pole

DC

Zúčastnil/a jste se DC? *

Ano

Ne

« Zpět

Pokračovat »

BP - Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech

Dotazník pro DC

Pozice, na kterou bylo DC vypsáno.

Pokud jste se zúčastnil/a více DC, uveďte prosím pozici posledního DC.

Technicko-hospodářský pracovník

Rok, ve kterém jste se zúčastnil/a DC

Uveďte prosím přesný počet absolvovaných DC v daném roce.

	0x	1x	2x	3x	více jak 3x
před rokem 2008	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2008	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2009	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2010	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Velikost skupiny účastníků DC

Pokud jste se zúčastnil/a více DC, uveďte prosím velikost skupiny posledního DC.

do 5 osob

Jak probíhala Vaše příprava na DC?

- informace jsem si vyhledal/a na internetu
- informace jsem vyhledal/a v knize/ magazínu/ časopise/ novinách
- informace jsem čerpal/a ze zkušeností jiného účastníka DC
- vůbec jsem informace nehledal/a

Silné stránky DC

Popište prosím všeobecně silné stránky všech absolvovaných DC. Např. obdržené zkušenosti; zpětná vazba; rozvoj osobnosti; atd.



Slabé stránky DC

Popište prosím všeobecně slabé stránky všech absolvovaných DC. Např. nedostatečná zpětná vazba; neobjektivní hodnocení; velikost hodnocené skupiny osob; atd.

Vaše osobní rady a doporučení pro budoucí účastníky DC

[« Zpět](#)

[Pokračovat »](#)

BP - Význam přípravy a míry informovanosti účastníků o assessment a development centrech

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Po kliknutí na tlačítko "ODESLAT" budou Vaše odpovědi zaznamenány.

[« Zpět](#)

[Odeslat](#)

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Použitá literatura

Hroník, F. *Poznejte své zaměstnance – Vše o assessment centre*. Brno: Era group spol. s.r.o., 2005. ISBN – 80-7366-020-2.

Kyrianová, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN – 80-86471-21-7.

Vaculík, M. *Metoda assessment centra a její místo v systému personální činnosti*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN – 978-80-903858-8-7.

Časopisecké články:

Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *International Journal of Selection & Assessment*: [seriál online]. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., Sept. 2009, vol. 17, iss. 3. [cit. 2013-1-14]. Dostupné z URL <http://www.assessmentcenters.org/pdf/AssessmentCenterGuidelines_2009.pdf>. ISSN 1474-6085

Montag P., Assessment Centre v podnikové praxi (1.). *Moderní řízení 99: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele*, 1999, ročník XXXIV, č. 7, s. 44 - 48

Internetové zdroje:

Hroník, F. *PhDr. František Hroník představuje virtuální assessment centrum* [online]. [cit. 2013-2-24]. Dostupné z URL <<http://www.hrnews.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-id-1274814>>.

Prchal, M. a P. Sýkorová. Češi lžou v životopisech nejvíce ze všech. *Ekonom*, [online]. [cit. 2013-3-1]. Dostupné z URL <<http://ekonom.ihned.cz/c1-55906170-cesi-lzou-v-zivotopisech-nejvice-ze-vsech>>.