

Univerzita Palackého v Olomouci  
Fakulta tělesné kultury

**ASSESSMENT CENTRE**

–

**NOVÝ TREND PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**

Diplomová práce  
(bakalářská)

Autor: Ondřej Dusílek, Rekreatologie - pedagogika volného času  
kombinované bakalářské studium  
Vedoucí práce: Mgr. Jan Pavelka  
Olomouc 2011

**Jméno a příjmení autora:** Ondřej Dusílek  
**Název bakalářské práce:** Assessment centre – Nový trend při výběru zaměstnanců  
**Pracoviště:** Katedra Rekreologie  
**Vedoucí práce:** Mgr. Jan Pavelka  
**Rok obhajoby:** 2011

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá využíváním Assessment centre jako efektivního nástroje pro výběr, hodnocení a výcvik personálu, protože metoda assessment centre je poměrně novou, někdy i módní záležitostí, zejména v českém kontextu. V první části jsou obsaženy dosavadní nejpodstatnější teoretické poznatky o assessment centre. Druhá část, praktická, je zaměřená na pozorování assessment centre v praxi v rámci výběrového řízení.

**Klíčová slova:**

Assessment centre

Rozvojové programy

Diagnostické programy

Metody AC

Hodnotitelé

Techniky AC

AC AIESEC

Souhlasím s půjčováním bakalářské písemné práce v rámci knihovních služeb.

**Author's first name and surname:** Ondřej Dušilek  
**Title of the master thesis:** Assessment centre – New trend in selection procedure  
**Department:** Department of Recreationology  
**Supervisor:** Mgr. Jan Pavelka  
**The year of presentation:** 2011

**Abstract:**

The Bachelor thesis is concerned with making use of an Assessment centre as an efficient machine tool for selection, classification and personnel training, because the technique of assessment centre is relatively youthful and modern affair, especially in Czech context. The first section contains the most significant pieces of knowledge about assessment centre. The second, practical section, is focused on observing an assessment centre in real industrial life within the selection procedure.

**Keywords:**

Assessment centre

Development programs

Diagnostic programs

AC methods

Evaluators

AC techniques

AC AIESEC

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením Mgr. Jana Pavelky, uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Praze dne 31. 3. 2011

.....

Děkuji Mgr. Janu Pavelkovi za pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

## OBSAH:

Úvod.....	7
1. Vymezení pojmu Assessment Centrum .....	8
1.1. Historie AC .....	8
1.2. Vymezení pojmu AC.....	9
1.3. Možnosti využití AC .....	10
2. Přednosti AC .....	12
3. Příprava a realizace AC.....	14
3.1. Základní kritéria pro AC .....	14
3.2. Nejčastější metody využívané v AC .....	15
3.3. Struktura AC .....	17
4. Hodnotitelé.....	19
4.1. Příprava hodnotitelů .....	19
4.2. Způsob hodnocení účastníků.....	20
4.3. Závěrečné hodnocení a výstup z AC.....	21
5. Jednotlivé techniky používané v AC.....	24
5.1. Individuální úkoly .....	24
5.2. Skupinové úkoly.....	30
5.3. Psychodiagnostické metody (testy).....	34
6. Příčiny selhání AC .....	36
6.1. Špatná strategie od samého počátku.....	36
6.2. Náročnost na úsilí i vynaložené prostředky během přípravy .....	36
6.3. Nedostatečná příprava hodnotitelů.....	36
6.4. Zneužití nebo nepřiměřené využití výsledků .....	37
6.5. Špatně nastavená hodnotící kritéria.....	37
6.6. Nedostatek podpory vrcholového vedení.....	38
7. Cíle bakalářské práce .....	39
8. Metodika bakalářské práce.....	40
9. Assessment centre organizace AIESEC Česká republika .....	41
9.1. Požadavky na profil vybraného studenta .....	41
9.2. Kritéria sledovaná organizací AIESEC.....	42
9.3. Přípravná fáze AC .....	44
9.4. Realizační fáze AC.....	45
9.5. Hodnocení .....	52
10. Výhody a nevýhody AC.....	54
10.1. Výhody .....	54
10.2. Nevýhody.....	55
11. Návrhy a doporučení .....	56
12. Závěr.....	57
13. Souhrn .....	58
14. Summary .....	59
15. Referenční seznam .....	60
16. Přílohy .....	61

## Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma „Assessment centre (dále též jako „AC“) jako nový trend při výběru zaměstnanců“. AC je poměrně nová záležitost při výběru zaměstnanců, zejména v českém prostředí, která si však díky své efektivnosti získává na popularitě a oblíbenosti. Mnoho firem a společností si již delší dobu uvědomuje, že bez kvalitních zaměstnanců, potažmo kvalitních výběrových řízení, nemohou dané firmy ani společnosti dlouhodobě prosperovat na pracovním trhu. Zaměstnavatel využívá AC jako metodu výběrového řízení, kdy zároveň předpokládá, že investice, které vložil do tohoto relativně nového výběrového řízení, se mu vrátí formou nižší fluktuace a vyšších výkonů zaměstnanců, než klasické výběrové řízení na základě několika minutového pohovoru.

V průběhu AC plní žadatelé o práci spousty úkolů a prochází řadou modelových situací, které mají za cíl se co nejvíce podobat pracovním úkolům, se kterými by se měli v budoucnu setkat na pracovišti. Odborní hodnotitelé musejí být poté schopni porovnat a posoudit všechny kandidáty a vybrat toho nejvhodnějšího. K tomuto úkolu mají jednu z největších výhod AC, a to tu, že porovnávají uchazeče na jednom místě při plnění stejných úkolů, což samo o sobě předpokládá větší objektivitu při výběru mezi uchazeči a velkou šanci na vybrání toho nejvhodnějšího kandidáta.

V první části své bakalářské práce se budu snažit podrobněji popsat, jak toto celé AC probíhá, jaké máme typy AC a jaké jsou základní stavební kameny a principy této metody. Ve druhé části se budu snažit popsat poznatky, které jsem nasbíral jako pozorovatel během konání AC organizace AIESEC. Největší část práce věnuji technikám AC (teoretické i praktické), protože jsou základním kamenem AC.

Cílem této bakalářské práce je popsat přínos této moderní metody výběrového řízení AC všem firmám a organizacím, popsat přednosti této metody, poukázat na její teoretické základy a principy, kterými se liší od klasického výběrového řízení. Čtenář má v této práci jedinečnou možnost udělat si „obrázek“ o AC ať už z pohledu uchazeče, nebo z pohledu pozorovatele, potažmo hodnotitele.

# 1. Vymezení pojmu Assessment Centrum

## 1.1. Historie AC

Podle názvu by se mohlo zdát, že výběrová řízení za využití metod AC jsou novodobou záležitostí. Hroník uvádí, že principy a podstata AC jsou již obsažena ve spousty bájí, legend, historických příběhů a iniciačních obřadů primitivních národů (Hroník, 2007).

Kyrianová zase popisuje náznaky AC v podobě Caesarovy metody výběru vojáků do své armády. Vojáci byli vybráni podle své reakce na křik Caesara podle toho, jak zbledli či zrudli. Další náznak AC můžeme najít u Čínské dynastie Ming, která pravidelně jednou za tři roky nutila podstupovat státní úředníky náročné literární zkoušky (Kyrianová, 2003).

Třebaže v České republice je tato metoda pokládána za poměrně novou, ve světě má tato metoda (v podobě podobné té, jak ji známe dnes) historické kořeny sahající do padesátých až šedesátých let minulého století. Poprvé bylo využito AC pro výběr zaměstnanců na Michiganské Bellově centrále již v roce 1958. Od té doby se začala tato metoda šířit do všech států USA, následně i do Kanady a Evropy (zejména do zemí jako Velká Británie, Francie, Německo a země Beneluxu. (Bělohávek, 1994). V USA vedl prudký růst počtu organizovaných AC v průmyslových, vzdělávacích, vojenských, vládních i jiných organizací k tomu, že uživatelé této metody volali po určitých normách, směrnicích či etických pravidlech. První formální pravidla byla stanovena již na 3. Mezinárodním kongresu o metodě AC v kanadském Quebecu. Tato první pravidla v podobě směrnic se postupně vyvíjela až do jejich poslední edice na 17. Mezinárodním kongresu o metodě AC v roce 1989 v Pittsburghu v USA (Montag, 2002).

Vzhledem k faktu, že tato metoda je v zahraničí využívána již delší dobu a jsou poměrně podrobně stanovena i pravidla a podmínky pro její používání, je pro většinu zaměstnanců v těchto zemích zcela běžnou záležitostí a ve většině případů není tato metoda brána jako něco nevhodného či stresujícího. V České republice je situace ovšem trošičku jiná. Pro velkou většinu uchazečů o zaměstnání je AC naprostou novinkou, přicházejí do něj s nejistotou, obavami, stresem a zkreslenými představami o výkonech. Díky tomuto faktu si většina českých firem a podniků vyvíjí svá vlastní AC přizpůsobená na český pracovní trh, ovšem s jedním velmi důležitým faktem a to tím, že už se někdy ani o skutečné AC jednat nemusí.



## 1.2. Vymezení pojmu AC

Assessment Centre je pojem, který se obvykle do češtiny nepřekládá. Doslovný překlad – „hodnotící středisko“ či „středisko pro hodnocení“ – je poněkud zavádějící a nerespektuje variabilitu anglického slovesa „to assess“, které sice znamená „hodnotit“, ale především „poměřit“, „ohodnotit“, „ocenit“ nebo „posoudit“ (Montag, 2002). Zdá se, že v poslední době pojem „assessment centre“ (nebo poněkud počeštěné „assessment centrum“) zdomácněl natolik, že většina autorů i odborníků navrhuje držet se anglické verze a nijak dále ho již nepřekládat.

V poslední době se v České republice v souvislosti s výběrovým řízením čím dál tím častěji setkáváme s pojmem Assessment centrum (AC). Pro výběr zaměstnanců již AC využívají téměř všechny velké nadnárodní společnosti a tento trend se postupně přesouvá i do menších podniků. V literatuře lze najít velké množství definic AC. Já zde pro srovnání uvádím tři definice od dle mého názoru klíčových autorů.

Hana Kyriánová popisuje AC jako *„soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb, nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce atd.“* (Kyriánová, 2003).

Petr Montag říká, že AC: *„není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod, které se většinou běžně používají v personálně-psychologické praxi. Přesnější je tedy mluvit o jakési „metodě metod“ nebo „metametodě“ či „způsobu posuzování určitých charakteristik“. Tyto způsoby se mohou v jednotlivých konkrétních případech značně lišit“* (Montag, 2002).

Definice dle Františka Hroníka zní: *„AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituační rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“* Velice důležitý je zde *„princip různého úhlu pohledu“* a *„princip vícero očí“*, který je dle Hroníka nezbytný. (Hroník 2007).

Velkou výhodou AC je především to, že nám umožňuje pozorovat chování uchazečů v různých typických situacích a při strukturovaných pohovorech. Na základě tohoto pozorování jsme poté schopni odhadnout, zda se uchazeči snadno přizpůsobí kultuře organizace. Kandidáti si zase na základě modelových situací mohou udělat lepší představu o firemní kultuře a rozhodnout se, zda jim bude práce v dané firmě vyhovovat.

### **1.3. Možnosti využití AC**

Existují prakticky tři základní způsoby využití této metody, které se pochopitelně navzájem značně prolínají. V téměř každém AC jsou přitom zahrnuty všechny 3 možnosti jeho využití, ale zpravidla vždy jedna převažuje – dle Montaga, 2002, jsou využití rozdělení AC na tři možnosti následující:

#### **Program pro výběr nebo povýšení zaměstnanců**

Výběr kandidáta na určitou pozici z velkého množství uchazečů většinou stejné profese. Toto výběrové řízení může sloužit jako externí nábor uchazečů nebo pro možné povýšení v manažerské hierarchii.

Cílem je zhodnotit, jaký mají uchazeči (nebo kandidáti pro povýšení) potenciál k tomu, aby byli úspěšní v dané profesi (většinou – ale ne pouze – aby byli úspěšní ve vyšších manažerských pozicích).

#### **Diagnostické programy**

Zjištění některých aktuálních osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese pro možnost návrhu jejich rozvojových potřeb a vytvoření výcvikového programu, který je přesně navrhnutý jak pro danou skupinu, tak pro jednotlivého pracovníka.

Cílem je identifikace silných a slabých stránek účastníka vzhledem k jejich požadovaným (současným nebo budoucím) pracovním kompetencím.

## Rozvojové programy

Vzdělávací program, který slouží k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. I na tuto formu AC platí stejné zásady jako pro jakékoli jiné AC. V tomto případě se klade důraz na intenzivní zpětnou vazbu. Cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových.

**Tabulka č. 1: Porovnání jednotlivých možností využití AC**

Účel AC	Povýšení nebo vývěř	Identifikace vzdělávacích potřeb	Rozvoj dovednosti
Účastníci	Zaměstnanci s vysokým potenciálem a uchazeči	Všichni dotčení zaměstnanci	Všichni dotčení zaměstnanci
Pracovní činnost, která má být předem zanalyzována	Činnost, která má být vykonávána nyní nebo v budoucnosti	Současná nebo budoucí práce	Současná nebo budoucí práce
Počet zjišťovaných dimenzí	Méně (5 – 7), více obecnější	Více (8 – 10) specifitější	Méně (5 – 7)
Charakter dimenzí	Potenciál, charakteristické rysy	Schopné rozvoje, pojmově odlišné	Trénovatelné dovednosti
Počet cvičení	Málo (3 – 5)	Mnoho (6 – 8)	Více než jedno od každého typu
Typ cvičení	Všeobecná	Podobná pracovním činnostem	Příklady pracovních činností
Potřebný čas pro AC	Krátký (0,5 – 1 den)	Dlouhý (1,5 – 2 dny)	Dlouhý (2 dny a více)
Typ závěr. zprávy	Krátká, popisná	Obširná, diagnostická	Slovní informace
Adresát zpět. vazby	Účastník a manažer na řídicím stupni	Účastník a jeho nadřízený	Účastník, dle situace i nadřízený
Poskytovatel zpětné vazby	Pracovník personálního úseku	Pracovník pers. Úseku nebo hodnotitel	Pracovník pers. Úseku nebo trenér
Důležitý výstup z AC	Celkové AC skóre	Skóre z jedn. dimenzí	Hodnocení chování

*Zdroj: Montag, (2002).*

## 2. Přednosti AC

Velký vliv na výběrové řízení typu AC mají všechny zúčastněné a zainteresované osoby, tedy personalisté, zájemci o práci, manažer dané jednotky firmy nebo přímo zástupci z vedení společnosti. Na řádcích níže se pokusím shrnout nejvýznamnější přednosti AC pro společnost, která si AC vybrala jako druh svého výběrového řízení, a na druhé straně shrnu přednosti, které z uskutečněného AC plynou pro samotné účastníky. Vzhledem k faktu, že mnohem více předností ze samotného AC má daná firma či společnost než samotný uchazeč o práci či určitou pozici je toto jeden z důkazů, proč je AC tím správným směrem při výběrových řízení (Montag, 2002).

### Pro společnost

- Vysoký stupeň objektivitu, spolehlivosti, platnosti při procesu AC
- Možnost porovnání všech uchazečů během procesu AC
- Prezentace firmy proběhne pouze jednou, právě tak jako popis pracovního místa se stanovenými požadavky, což představuje značnou úsporu času
- Informace o celkovém profilu uchazeče (schopnosti, znalosti, vystupování ve skupině, osobnost)
- Uchazeči se vzájemně nacházejí v konkurenční situaci - posouzení odolnosti k zátěži.
- Nastolením více modelových situací, které mají vztah k situacím skutečným, se docílí vícenásobné příležitosti pozorovat chování kandidátů při plnění jednotlivých úkolů
- Možnost rychlejšího rozhodnutí pro nebo proti, případně pozvání k dalšímu rozhovoru
- Značná koncentrace potřebných informací, a to na obou stranách, nedochází k utváření falešných představ a očekávání
- Napomáhá užší spolupráci mezi personálním úsekem a vedoucími pracovníky
- Rozvíjí schopnost vedoucích pracovníků hodnotit své podřízené
- Uchazeči mohou být s budoucími požadavky seznámeni s předstihem
- Hodnocení lze později kdykoliv prozkoumat a reprodukovat
- Assessment Centre může být pružně přizpůsobeno potřebám a požadavkům
- Důsledným praktickým prověřováním je možno včas rozpoznat slabiny uchazečů.
- Poměr náklady/výsledek je podstatně výhodnější než u jiných forem výběrového řízení
- Vysoká míra akceptace u řídicích pracovníků / top managementu

### **Pro uchazeče**

- Podstatně lepší informovanost uchazečů, méně falešných očekávání
- Uchazeči vidí konkurenci, mohou se srovnávat s ostatními účastníky AC
- Průběh tohoto řízení je transparentní, a proto vysoce akceptovatelný - velmi důležité pro mladé perspektivní řídicí pracovníky
- Uchazeč po výběrovém řízení obdrží informaci o svých povahových i pracovních charakteristik, které pro danou pracovní pozici byly zkoumány

### 3. Příprava a realizace AC

AC jako komplexní metoda vyžaduje, aby veškeré modelové situace a ostatní techniky vycházely z reálných situací a „měřily“ charakteristiky, které jsou považovány za klíčové pro úspěšné vykonávání současné nebo budoucí pozice (případně současné pozice v budoucích podmínkách). Při definování těchto charakteristik se nelze obejít bez úzké spolupráce se zadavateli a managementem konkrétní firmy. To se často ze strany konzultantů zanedbává - nabízejí AC „na klíč“ a používají situací, které se jim osvědčily jinde. Tím se však značně snižuje jejich validita (Montag, 2002).

Mnohem užitečnější je zaangažovat manažery firem do celého procesu přípravy a tvorby modelových situací. Je to dražší a zdlouhavější, ale je výhodnější, když mají manažeři pocit, že zjišťují něco, co si sami definovali, co je nazýváno jejich jazykem - a to i za cenu toho, že se v AC pozorují charakteristiky, které se navzájem občas trochu překrývají, a ne nezávislé faktory. Zvyšuje se tím to, co se nazývá „face validity“ - tj. „vnímanou validitou“ - a zvyšuje to akceptování metody AC zákazníky i s tím, že je tato metoda finančně i časově náročnější, než metody jiné.

#### 3.1. Základní kritéria pro AC

Jeden z nejdůležitějších úkolů jsou při přípravě AC jasně definované požadavky a kritéria na kandidáty, kteří se výběrového centra zúčastní. Na základě těchto požadavků budeme následně definovat kritéria výběru a zvážíme, které metody využijeme pro sestavení celého programu. AC musíme přizpůsobit „na tělo“ profesi, kterou hledáme, protože každá profese si žádá jiné dovednosti a vlastnosti. Například, obchodní zástupce určitě nemusí být tolik schopný vést skupinu lidí a motivovat je, naproti tomu je tato schopnost u manažera dosti klíčová. Naopak, při výběru na pozici obchodního zástupce se musí při sestavování programu zařadit hodně metod, které kladou důraz na skvělé komunikační schopnosti a příjemné vystupování, což u manažera nejsou jedny z klíčových vlastností.

Hroník (2002) uvádí, že: „*V první etapě přípravné fáze se doporučuje nějakým vhodným způsobem (workshopy, brainstorming, individuální rozhovory, dotazníky, případně kombinace všeho) shrnout představy managementu a dotčených skupin zaměstnanců o dané pozici „živelně“*

*tj. bez ohledu na to, jestli vybrané charakteristiky vůbec měřitelné jsou.*“ V dalším kroku poté vyloučíme synonyma a dostaneme seznam laicky definovaných charakteristik, kterým posléze na škále přiřadíme jejich požadovanou hodnotu. Následně je nutné tyto dimenze a charakteristiky převést do takové podoby, aby se daly nějakým způsobem pozorovat a měřit. Zde hraje důležitou roli odborník, a to specializovaný na psychologii práce a organizace (Hroník, 2002).

Další kritéria, která by určitě měly být jasně definována a měly by zaznít před začátkem či při přípravě AC jsou:

- Přesný název pracovní pozice
- Pracovní náplň
- Termín případného nástupu na novou pozici
- Informace o pracovní době
- Informace o platu (není nutné uvádět přesná čísla, stačí rámcová)
- Informace o zaměstnaneckých výhodách

Určitě se nesmí tyto kritéria podcenit či opomenout, ale naopak si je musíme vždy důkladně ověřit. Měla by zaznít zpětná vazba, doplňující otázky a shrnutí kritérií vlastními slovy tak, abychom se navzájem ujistili, že nedošlo k nedorozumění.

## **3.2. Nejčastější metody využívané v AC**

Jakmile se obě strany dohodnou na kritériích výběru, musí si dále určit, které metody budou v daném AC aplikovány. V AC jsou využívány různé druhy metod, které se dále mohou členit pomocí mnoha kritérií. Základní dva druhy AC můžeme rozdělit na **indoorové** a **outdoorové**. Indoorové AC probíhá v klasické uzavřené místnosti a je to nejčastější metoda používaná převážně pro výběr nových zaměstnanců

Druhá varianta, v praxi určitě méně používána je outdoorová metoda. Tato metoda se podobá trošku tak zvanému „teambuildingu“, tedy termínu, který již je veřejností velmi dobře vnímán. Samozřejmě, s jedním rozdílem, cílem není účastníky stmelovat dohromady do kolektivu, ale najít mezi nimi toho nejvhodnějšího kandidáta na budoucí pracovní pozici. Při outdoorovém AC, které se většinou koná minimálně dva až tři dny daleko od center větších měst,

musí uchazeči podstoupit řadu fyzicky i psychicky náročných modelových situací, které se kombinují s dalšími psychologickými testy, pohovory, diskuzemi a podobně. Díky těmto všem faktorům je velmi těžké pro účastníky předstírat žádané vlastnosti a naopak skrývat nežádané. Při tomto druhu AC musíme brát zřetel na věk a zdravotní stav účastníků.

Mezi nejextrémnější metody AC můžeme označit metodu zvanou „**survival**“. Tato metoda vyžaduje perfektní připravenost a kondici uchazečů a mezi některé úkoly patří například pobyt v neznámé přírodě, rozdělávání ohně, obstarávání si potravy či přenocování v přírodě bez přístřešku. Účastníci po většinu času netuší, kdy a co je bude následovat, a jsou tak proto vystavení extrémnímu psychickému tlaku. Tato metoda se nejčastěji využívá například pro výběr vojáku či pro nábor nových členů do speciálních vojenských jednotek či útvarů (Kyriánová, 2003).

Další metody AC můžeme rozdělit na **individuální**, **skupinové** a **kombinované**. Při individuální metodě pracuje uchazeč sám za sebe, plní různé ústní či písemné úkoly. Team hodnotitelů se zaměřuje na jeho postupy při řešení úkolů, pochopení zadání, kvalitu zpracovaných úkolů a schopnost obhájení si vlastní řešení. Naopak při skupinové metodě plní všichni uchazeči stejný úkol najednou. Vzhledem k tomu, že ve většině případů neexistuje správné řešení, které nakonec ani není podstatné, musí se team hodnotitelů zaměřit na chování každého člena z účastníků zvlášť a porovnávat jeho vystupování v rámci celé skupiny. Faktory ke sledování jsou v tomto případě například dominance každého jedince, zapojování se do diskusí, dávání prostoru ostatním či schopnost udělat kompromisní řešení (Kyriánová, 2003).

Vzhledem k tomu, že určitě bude každému z účastníků vyhovovat jiná metoda a to ta, ve které jsou silnější a naopak, doporučuje se třetí metoda, a to zkombinovat tyto dvě první metody na metodu označovanou jako kombinovaná.

Uchazeči začnou vypracovávat úkol jednotlivě každý zvlášť, ale na závěr úkolu musí své postupy dát dohromady a najít jedno společné řešení, na kterém se co nejvíce shodují. Při této metodě skupina hodnotitelů sleduje, jak moc se někteří účastníci nechávají navzájem ovlivnit, jak jsou někteří jedinci průbojní a nakolik si stojí za svým řešením úkolu. Z této metody vyjde nejlépe ten uchazeč, který se pokouší aktivně zasahovat do diskuse, zapojuje do diskuse aktivně i



ostatní účastníky a jeho cílem je dosažení kompromisu napříč celou skupinou (Kyriánová, 2006).

Hroník ještě uvádí členění dle převažujícího charakteru modelové situace. Zde se jedná o metody „*výkonové, které jsou především o děláni a konání, interpersonální, které jsou především o procesu spolupráce, kognitivní, které jsou zaměřené především na sledování kognitivních způsobů řešení a zátěžové, které sledují především způsob zvládnání zátěže, stresu*“ (Hroník, 2002).

### 3.3. Struktura AC

Struktura AC by se měla řídit určitými danými postupy, kdy na začátku každý z uchazečů dostane přesný časový harmonogram, kde je vypsán čas zahájení a ukončení AC, krátký popis metod včetně jejich doby trvání, čas na přestávky a čas na oběd. Nejoptimálnější počet účastníků (uchazečů) je 5 - 12. Obvyklá doba trvání je jeden den, začátek AC je většinou plánován na osmou hodinu ranní, konec AC by měl nastat do páté až šesté hodiny odpolední (Kyriánová, 2006).

Při zahájení AC je nutné představit všechny členy z hodnotitelského teamu, přivítat všechny uchazeče a říci pár úvodních vět o nadcházejícím AC a pozici, na kterou se uchazeči přihlásili. Vzhledem k již zmiňovanému faktu, že AC je u nás stále poměrně novodobou záležitostí, je zapotřebí hned na začátku dát prostor k otázkám ze strany uchazečů, aby nedošlo v následujících minutách a hodinách k nejasnostem a nedorozumění. Hned po úvodním představení by měla následovat nějaká úvodní rozehrávací hra, moderně označována jako „ice-breaker“, kde uchazeči dostanou první možnost se seznámit mezi sebou a cílem této úvodní aktivity je navodit příjemnou, uvolněnou a přátelskou atmosféru. Kolajová (2006) píše o této zahřívací technice následující: „*Na úplném začátku se používají techniky na lámání ledu, tzn. na odbourání strachu, studu, pocitu nejistoty a navození příjemnější atmosféry. Tyto techniky mohou být paralelně i technikami na rozehrání, jelikož se používají jak na začátku celého programu, tak i v průběhu kurzu (například druhý den ráno, kdy už se všichni zbavili pocitu nejistoty). A zase, techniky na rozehrání se zaměňují s technikami k navození energie, které se používají kdykoli během programu, pokud tým ztrácí energii a je třeba tým opět zaktivizovat*“ (Kolajová, 2006).

V následující hlavní části AC uchazeči procházejí individuálními pohovory, psychodiagnostikou, týmovými hrami, případovými studiemi, zpětnou vazbou a podobně. Po ukončení AC se koná porada hodnotitelů, na které jsou probrány výkony všech kandidátů a doporučen postup pro práci s jednotlivými kandidáty. Psychodiagnostika je metoda, která se v AC nejčastěji používá ve formátu testového typu - výkonovými testy, testy inteligence či dotazníkové metody. Cílem psychodiagnostických testů je dozvědět se co nejvíce o těch stránkách kandidátovy osobnosti, které souvisejí s pracovní úspěšností (motivace k výkonu, flexibilita, pečlivost, výkonnost, schopnost týmové práce či stabilita osobnosti. Psychodiagnostické testy mohou být vyhodnoceny již v průběhu AC nebo dodatečně, stejně tak jako individuální pohovory se mohou konat během časových prodlev, například při vyplňování psychodiagnostických testů, nebo až na závěr AC (Vaculík, 2010).

**Obecná struktura AC by měla vypadat asi takto:**

- Uvítání kandidátů, informace o programu
- Dotazníkové metody, psychodiagnostika
- Individuální řešení případové studie
- Hodinová přestávka na oběd
- Týmová práce s případovou studií
- Prezentace a vyhodnocení případové studie
- Individuální pohovory
- Ukončení Assessment Centra
- Porada hodnotitelů

## 4. Hodnotitelé

Nezbytnou součástí AC je skupina hodnotitelů, kteří ovlivňují a řídí průběh celého AC. Výhodou je, pokud hodnotitelé mají vzdělání v oboru psychologie, zkušenosti s nábořem nových zaměstnanců nebo jsou pro AC speciálně vyškoleni. To se očekává od zástupců firmy, kteří připravují AC, moderátora AC, zástupce z personálního oddělení firmy a zástupce firemní kultury, pokud tuto jednotku daná firma má. V teamu hodnotitelů by měl být i zastoupen jeden hodnotitel, který pravděpodobně nemá žádné psychologické vzdělání ani personální praxi, nejčastěji to bývá manažer dané jednotky, pro kterou se AC dělá. Tento člověk, vzhledem k vynikající znalosti pracovního prostředí by měl být spolu se všemi hodnotiteli schopen posoudit, zda se daný kandidát bude schopen začlenit do kolektivu a přijmout pro něj zatím neznámou firemní kulturu. Tyto hodnotitelé, ať už externí nebo interní, musí spolu úzce spolupracovat. Od externích hodnotitelů se očekává objektivita, nezájatost a zkušenosti z jiných AC. Naopak od interních hodnotitelů se očekává znalost pracovních činností a firemní kultury. Obecně platí, že čím více máme hodnotitelů, tím větší bychom měli dosáhnout objektivitu (Kyriánová, 2006)

### 4.1. Příprava hodnotitelů

Jakmile je vybrán tým hodnotitelů pro dané AC, následuje jejich příprava. V první řadě je důležité seznámit hodnotitele navzájem mezi sebou. Během AC budou fungovat jako tým a měli by tudíž být schopni spolupracovat. Důležité je také rozdělení a jasné definování rolí, které se odvíjí od předchozích zkušeností. V každém AC nalezneme moderátora, jehož úkolem je řídit průběh celého AC. Potřebujeme také někoho, kdo se zaměří na hlídání času a v neposlední řadě zkušeného hodnotitele, který bude k dispozici pro radu a konzultaci.

Dále je nutné seznámit hodnotitele s programem AC. Každý z nich by měl dostat časový harmonogram, kde budou uvedeny jednotlivé úkoly s orientační časovou osou. Tyto úkoly následně podrobně rozebereme, vysvětlíme, z jakého důvodu byly do AC zařazeny a co očekáváme, že nám o uchazečích prozradí. Je také vhodné podělit se o zkušenosti z předchozích AC a upozornit na možná rizika. Následně představíme hodnotitelům soubor uchazečů. Každý hodnotitel by měl mít předem k dispozici životopisy uchazečů, aby měl čas si je v klidu projít. Životopisy mohou obsahovat krátké komentáře týkající se referencí či způsobu přihlášení kandidáta (Kyriánová, 2003).

## 4.2. Způsob hodnocení účastníků

Hodnocení na AC probíhá na předem vytvořené hodnotící formuláře (viz příloha č. 2), kam si hodnotitelé zapisují své poznámky či poznatky z jednotlivých úkolů. Nejčastěji se hodnocení provádí na sedmistupňové škále, která se v praxi jeví jako nejideálnější. Devítistupňová škála se jeví už dosti zmateně, pětistupňová škála zase svádí k hodnocení účastníků jako ve škole. Tato sedmistupňová škála je ideální pro méně zkušené hodnotitele, protože je jasně dané, na co má soustředit svou pozornost a díky této škále se mu snáze podaří vybrat nejlepšího uchazeče. Naopak nevýhodou této škály je, že se hodnotitel soustředí pouze na ono „číselné známkování“ a neví si moc ostatních projevů u kandidátova chování (Hroník, 2002).

Profesionální hodnotitelé si naopak své poznámky a poznatky z kandidátova projevu zapisují na prázdný papír, či si dělají různě poznámky bokem k číselnému hodnocení. Může se jednat o poznámky typu „neustále skáče ostatním do řeči“, „pořád se ptá na stejnou věc“, „při řešení úkolu se mu klepou ruce“ či „pozoruje ostatní kandidáty, ale sám se do řešení úkolu nezapojuje“. Hodnotitelé by si měli všimnout a následně zapisovat to, co v dané situaci vidí a ne to, co si o dané situaci myslí. Tento rozdíl popisuje ve své literatuře Kyriánová, (2003).

**Ukázka záznamu pozorování:** „*K. začal po pokynu k práci ihned pracovat. Práce byla rychlá, K seděl strnule, třásl se mu ruce, občas zvedal pohled a krátce pozoroval ostatní kandidáty.*“

**Ukázka záznamu interpretace:** „*K si nepromyslel, jak bude úkol řešit, pracoval zbrkle. K. měl obavy, aby práci stihnul včas, byl napjatý a nervózně sledoval ostatní, aby zjistil, jestli s nimi udržuje temp.*“ (Kyriánová, 2003).

Při hodnocení v AC je nutné počítat s tím, že výkon každého kandidáta pravděpodobně ovlivní přítomnost hodnotitelů. Vzhledem k tomu, že v AC není dost dobře možné používat skrytých pozorovatelů, je jediným způsobem, jak tento nežádoucí vliv eliminovat, adaptovat účastníky na přítomnost pozorovatelů. Výsledky výzkumu ukazují, že jakmile si pozorované subjekty na přítomnost pozorovatelů zvyknou, začínají se postupně chovat normálně. Je možné toho dosáhnout jak procesem *habituače*, tj. postupného si navykání na situaci, tak procesem

*desentizace*, tj. snižováním subjektivně vnímaného významu pozorovatelů. V praxi je snaha o uplatnění jakéhosi spojení obou technik. V praxi je proto nezbytné především prezentovat přípravu AC uvnitř firmy a otevřeně o ni komunikovat a ideálně zařadit ji do koncepce personální firemní strategie. V AC samotném je pak nutnost provést důkladnou úvodní instruktáž, neseparovat hodnotitele od hodnocených ale naopak, nechat je zvyknout si na jejich přítomnost. Ukazuje se, že již na konci jednodenního AC nebo druhý den je vliv této přítomnosti na projevy chování hodnocených znatelně nižší. Toto tvrzení vychází ze zjišťovaných projevů účastníků AC. Problém s přítomností hodnotitelů není zas tak závažný, jak by se na první pohled mohlo zdát. U výběrových řízení či programů sloužících pro povyšování lze tuto přítomnost zařadit mezi konstantní podmínky, stejně pro všechny. U diagnostických programů není nutno se tímto rušivým faktorem zabývat, protože není pro stanovení tréninkových potřeb podstatný. U rozvojových a výcvikových programů jsou hodnotitelé integrovanou součástí celého AC a bez jejich přítomnosti by AC neměli smysl (Montag, 2002).

### **4.3. Závěrečné hodnocení a výstup z AC**

Hodnocení uchazečů by se mělo skládat ze dvou fází, tj. **porada hodnotitelů** a **zpětné vazby**. V první části hodnocení by si měli sednout k jednomu stolu hodnotitelé, kteří sledovali celé AC jednotlivé uchazeče a dělali si ke každému zvlášť poznámky. Každý z hodnotitelů by měl mít možnost vyjádřit se ke každému z uchazečů zvlášť. V případě, že by se na některého z uchazečů dostalo rozdílných názorů, měla by ihned následovat krátká diskuze. Stále by ale mělo platit pravidlo, že vyjádření většiny hodnotitelů má větší váhu než vyjádření jedince, který může podlehnout subjektivnímu zaujetí. Závěrečnou diskusi hodnotitelů by měl vést moderátor, zpětnou vazbu uchazečům by měl přednést zkušený pracovník personálního oddělení nebo specialista z firmy, zabývající se AC (Montag, 2002).

Při závěrečné poradě pozorovatelů lze postupovat dvojím způsobem. Můžeme aplikovat buď **kvantitativní**, nebo **kvalitativní** přístup k hodnocení. Kvantitativní způsob se opírá převážně o stupnici hodnocení, kdy dochází k zprůměrování jednotlivých známek z celého dne a porovnání s ostatními účastníky. Ten účastník, který dosáhne nejvíce bodů, bude vybrán a doporučen jako nejlepší kandidát. Druhá možnost, kvalitativní přístup, vyžaduje mnohem více praxe v oboru a zkušenosti s pořádáním AC. Hodnotitelé se vyjadřují slovně ke každému

z uchazečů, porovnávají výkon daného uchazeče k zadaným kritériím. Na závěr tohoto přístupu následuje diskuse všech hodnotitelů, kteří se snaží vybrat toho nejlepšího kandidáta na novou pozici. Tato varianta samozřejmě zabere více času, je náročnější, vyžaduje hodně odbornosti, ale výsledek by měl být přesnější než u první metody.

Po skončení AC je důležité poskytnout kandidátům **zpětnou vazbu**. Zpětnou vazbu je ideální provést při závěrečném řízeném pohovoru. Zpětnou vazbu účastníkům AC by měl poskytnout personalista, psycholog nebo externí odborník z firmy, specializující se na AC. *„Zpětná vazba slouží účastníkovi Assessment centra k tomu, aby se dozvěděl o tom, jak ho vnímají jiní lidé (specialisté) v různých situacích. Měla by být účastníkovi jakousi satisfakcí za čas, který na výběrovém řízení „promarnil“. My jsme o něm získali množství informací a on by měl být seznámen s tím, co jsme vlastně zjistili“* (Kyriánová, 2003).

Zpětná vazba je pro uchazeče velmi užitečná, neboť se o sobě mohou dozvědět spousty nových a užitečných rad a informací, které mohou uplatnit u dalších výběrových řízení. Ve zpětné vazbě můžou zaznít klady i záporů uchazeče, můžeme se zeptat, proč se zachoval tak či jinak v různých modelových situacích, můžeme uchazeči vysvětlit, na základě čeho jsme ho hodnotili, ale hlavní cíle zpětné vazby je následná další motivace uchazeče bez ohledu na to, jestli se mu dané AC povedlo či nepovedlo, potažmo jestli byl nebo nebyl vybrán. Na závěr zpětné vazby se můžeme zeptat i na jeho zpětnou vazbu, co se mu líbilo, co naopak nelíbilo, co mu přišlo zajímavé, co obtížné a podobně. Hodnotitelé by měli s těmito informacemi dále pracovat, zvyšovat kvalitu a zajímavost dalších AC (Montag, 2002).

*Poskytování zpětné vazby není jednoduché. Vyžaduje nejen zájem, ochotu a odvahu, odpovídající čas a přípravu, ale i sociální dovednosti, které jsou předpokladem její účinnosti. Efektivní zpětná vazba se opírá o tři hlavní principy. Je poskytována průběžně, snaží se vyvarovat nepříznivým emocionálním reakcím zaměstnance bránícím jejímu přijetí a pomáhá hledat východiska ke zlepšení výkonu* (Reitmayerová, Broumová, 2007).

Po skončení AC by hodnotitelé měli sestavit **závěrečnou zprávu** o průběhu celého AC včetně podrobnějšího hodnocení každého z uchazečů. Tato zpráva může mít formu klasického textu, tabulky či jiného grafického znázornění. U každého uchazeče by se mělo objevit i krátké

zhodnocení, jak si počínal u kterého úkolu, jaké jsou jeho slabé a naopak silné stránky a doporučení, zda se daný uchazeč hodí na volné místo. Hroník navrhuje jako hodnocení použít stupnici A, B, C, D, kde A značí „*ano, doporučujeme ve shodě a bez výhrad*“, „*B – ano, doporučujeme s určitými výhradami*“, „*C – ne, nedoporučujeme*“ a „*D – ano, ale doporučujeme na jinou pozici*“ (Hroník, 2002).

## 5. Jednotlivé techniky používané v AC

Jednotlivé techniky využívané v průběhu AC můžeme v zásadě rozdělit do tří oblastí, tj. na individuální techniky, skupinové techniky a na psychodiagnostické testy. Jednotlivé techniky se mohou navzájem propojovat či kombinovat, ale bez nároku na úplnost daných technik Hroník rozlišuje dvanáct „disciplín“, které je možno v AC aplikovat (Hroník, 2002).

- Skupinová diskuse
- Individuální prezentace
- Individuální či skupinové řešení problému
- Řízení porady
- „Třídění došlé pošty“
- Hraní rolí
- Zjišťování faktů
- Manažerské hry
- Případové studie
- Řízený pohovor s účastníkem
- Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky navzájem
- Některé metody psychodiagnostiky

### 5.1. Individuální úkoly

Individuální úkoly jsou takové úkoly, kdy se uchazeč musí spolehnout pouze sám na sebe a veškeré řešení či prezentaci řešení předkládá uchazeč sám za sebe. U některých úkolů je daný čas na přípravu, u některých se po uchazečovi požaduje, aby mluvil ihned po obdržení zadání (Montag, 2002)

#### 5.1.1 Řízený rozhovor

Tento rozhovor se může dělat na začátku, ale i na konci celého AC, kdy je zpravidla i označován za tzv. „závěrečný“ pohovor. Tato metoda bývá častokrát zařazována i do běžných výběrových řízení, ovšem zvládnout kvalitní řízený rozhovor není zdaleka tak jednoduché, jak se může na první pohled zdát. Rozhovor by měl trvat patnáct až třicet minut a měl by být veden



kvalitním odborníkem zvláště k tomu vycvičeným, nejlépe psychologem či zkušeným personalistou. Rozhovor musí mít pevnou strukturu a to hlavně v případech, kdy se sejde více odborníků najednou a je nutno jejich výsledky nějakým způsobem porovnávat. Důležité je také při rozhovoru prostorové uspořádání. Doporučuje se nesesedět u stolu naproti sobě, protože to vytváří dojem „výslechu“, ale doporučuje se sedět tzv. „přes roh stolu“, což u uchazeče vyvolává mnohem příjemnější pocit (Stýblo, 1994)

Podle Hendla (2005) sestává rozhovor s otevřenými otázkami z řady

pečlivě formulovaných otázek a základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Struktura informací je dána sekvencí otázek. Tento typ rozhovoru je vhodný, pokud ho nemáme možnost opakovat a máme málo času se respondentovi věnovat. Použijeme ho i tehdy, když jde o vstupní a závěrečný rozhovor v rámci nějakého intervenčního programu a odpovědi se mají srovnávat (Hendl, 2005).

Cílem rozhovoru je především zjistit a doplnit chybějící poznatky o uchazeči, zejména v jeho oblasti zájmů, postojů, motivace, schopnosti sebereflexe a podobně. Jde-li o závěrečný rozhovor, musí být cílem využít situací navozovaných v AC k hledání analogických situací v uchazečově životě. Pokud se jeho reakce, postoje, chování během AC a teď lišili, je vhodné zjistit proč. Dalším důvodem je nutnost zjistit, doplnit či blíže objasnit reakce hodnoceného během různých cvičení v AC. V neposlední řadě je cílem rozhovoru poskytnout účastníkovi zpětnou vazbu. Vzhledem k faktu, že během AC jsou uchazeči pod určitým tlakem a projevuje se u nich stres, je vhodné dát uchazečům prostor, aby se vypovídali. Každý uchazeč získá během AC spousty dojmů a při zpětné vazbě má tendenci se vracet k jednotlivým cvičením. Je důležité, aby se v této fázi s uchazeči komunikovalo citlivě a empaticky a poskytlo se uchazečům vysvětlení některých situací (ne však prozrazovat jejich podstatu), (Hroník, 2002).

Pokud chceme zjistit, jak je na tom daný uchazeč se stresem, můžeme použít tzv. „**nátlakový rozhovor**“. Cílem tohoto rozhovoru je pomocí dobře sestavených a přesně cílených otázek směřovat na uchazečova slabší místa. Následně pak musíme pozorovat, jak danou situaci uchazeč zvládá, jakou má mimiku, gesta, tón hlasu, postoj a podobně. Takto testujeme, kolik uchazeč vydrží, než začne být agresivní, což je samozřejmě reakce nežádoucí. Níže uvedu pár otázek, které vypadají od pohledu jednoduše, ale při rozhovoru, kdy je uchazeč pod tlakem,

mohou být těžce zvladatelné. Pokud nonverbální komunikace nekoresponduje s verbální komunikací, je skoro jisté, že něco není v pořádku (Stýblo, 1994).

- Myslíte si, že jste dobrý týmový hráč, nebo radši pracujete sám/a?
- Plánujete mít děti? Myslíte si, že budete schopni zvládnout současně práci i rodinu?
- Jakou roli hrají ve vašem životě peníze?
- Vidím, že jste velmi nervózní. Máte problém se zvládnutím stresu?
- Popište, jak si představuje ideálního nadřízeného.
- Jak byste formuloval/a vaše životní krédo?
- S jakými lidmi dobře vycházíte a s kým se naopak neshodnete?
- Jaké jsou vaše silné stránky? Můžete nám popsat situaci, ve které se projevíly?
- Jaké jsou vaše slabé stránky? Co děláte pro to, abyste je odstranil?
- Proč jste odešel z minulého zaměstnání? Jak jste vycházel s kolegy?

### **5.1.2 Individuální prezentace**

Individuální prezentace je jedním z nejběžnějších úkolů a je řazena většinou hned na začátek AC. V prezentaci by se měli uchazeči představit, pohovořit o důvodech a cílech, které je vedou k absolvování AC, měli by něco říci o svých silných a naopak slabých stránkách či pracovních zkušenostech. Asi nejdůležitější pasáž v individuálním rozhovoru by měla být ta, kde uchazeč sdělí, proč by si právě jeho měla daná firma vybrat a čím bude pro firmu přínosem. Prezentace by měla v ideálním případě trvat pět až deset minut a můžeme zde použít dvě techniky prezentace. Jedna z ní je individuální prezentace pouze před hodnotiteli, druhá možnost je individuální prezentace přímo před ostatními účastníky AC. Hodnotitelé by v obou případech měli sledovat komunikační a prezentační dovednosti uchazeče, úroveň vyjadřování, dominanci, srozumitelnost výkladu a zvládnutí stresu (Montag, 2002).

Individuální prezentace ale nemusí probíhat klasickým způsobem. Jedním z dalších způsobů, jak ověřit kvalitu kandidáta, je tzv. „tahání témat z klobouku“ – losování, kdy je však

třeba dbát na to, aby všechna témata měla přibližně stejnou obtížnost. V tomto případě ani nejde tolik o samotné vylosované „téma z klobouku“, jako o to, jak je kandidát schopen vysvětlit či případně obhájit svůj názor. V tomto případě, pokud se nejedná o AC pro vyšší či střední manažery, se doporučuje dát pět až deset minut na přípravu. Jedna z pomůcek, která může při této technice pomoci hodnotitelům je použití videokamery či jiné nahrávací techniky. Při použití těchto technik je třeba dbát na určité etické zásady. Každý uchazeč musí souhlasit s použitím této techniky, a to buď vyslovením ústního souhlasu, nebo podepsáním písemného dokumentu (Hendl, 2005). Zde je však nutno brát v potaz to, že tyto prostředky vždy působí jako určitý stresor bez ohledu na kvalitu kandidátů (Kyriánová, 2003).

### 5.1.3 Třídění došlé pošty

Tato technika je často považována za základní kámen celého AC a měla by odhalit ty nejlepší manažerské a organizační vlastnosti mezi všemi kandidáty. V angličtině se můžeme také často setkat s pojmem „In-Basket“. Tato technika je založena na tom, že každý účastník obdrží větší množství dokumentů, které musí podle svého přesvědčení roztřídit a seřadit tak, jak mu to dává nejvíce smysl (potažmo jak by reagoval v normálním pracovním životě) a následně musí být schopen si svoje řešení obhájit před porotou. Tato technika je časově omezená, kolikrát má uchazeč na tento úkol velmi málo času. To se děje z důvodu, aby byl na uchazeče vyvinut časový tlak a musel se rozhodovat i pod určitým stresem (Hroník, 2002).

Do tohoto úkolu se často zadávají i dokumenty, které přímo nesouvisí s pracovním životem, ale i osobním, které mohou být pro každého určitě nepříjemné a také se musejí řešit. Často také na sebe jednotlivé dokumenty navazují, a to je z důvodu, aby se lépe poznalo, jak dobře si každý uchazeč umí sestavit své priority co nejvíce efektivně (Hroník, 2002).

Příklad úkolu „Třídění došlé pošty“, zadání: „naplánujte si své odpoledne“.

- Volala učitelka, že dcera je nemocná
- Je třeba rezervovat restauraci na víkendové výročí svatby
- Oběd 12:30 – 13:30

- Porada s vedením společnosti – 14:00
- Dojít na poštu - poslat důležité dokumenty
- Porouchala se tiskárna – zavolat technika
- HR si vás žádá o konzultaci ohledně nábory nových zaměstnanců
- Školení nově nastupujících zaměstnanců
- Objednat stravenky na další měsíc
- Meeting s klientem se přesouvá na 16:00
- Je třeba naplánovat dovolenou se všemi podřízenými
- Email od kolegy – žádá Vás o schůzku, je to prý důležité
- Stížnost klienta – jedná se o našeho „top“ klienta
- Večerní oslava narozenin kamaráda z vojny
- Volá ředitel, že nestíhá večerní schůzku s klientem, zda ho mohu zastoupit

Účastník může úkoly delegovat, vyřešit či odložit. Výsledek se obecně vyžaduje písemně a následně se může ústně prezentovat. Neexistuje jenom jediný správný výsledek, někdy je možné i více variant, ale ze všeho nejdůležitější je potom uchazečovo odůvodnění. Tato technika je určena hlavně pro určité manažerské pozice, kde hraje velkou roli schopnost se rozhodnout, komunikační dovednosti, zodpovědnost, organizační schopnosti a odolnost vůči časovému stresu. Pokud to situace umožňuje, je velmi vhodné si pořídít videozáznam, který může kromě pomoci při řešení mezi hodnotiteli i poskytnout zpětnou vazbu účastníkům (Hroník, 2002).

#### **5.1.4 Zjišťování faktů**

Zjišťování faktů je individuální technika, která se může přiřadit již k výše uvedeným technikám. Jedná se zpravidla o rozhovor, který má však specifický cíl – uchazeč musí zjistit potřebná fakta, nutná pro jeho další rozhodování. Může jít o telefonát nespokojeného zákazníka, rozhovor se zástupcem po návratu ze služební cesty či interní pohovory s nespokojenými zaměstnanci. Figurant v podobě hodnotitele je instruován tak, že patřičná fakta má hodnocenému

sdělit jen tehdy, bude-li se na ně přímo ptát. U této techniky se především hodnotí komunikační dovednost, schopnost dobře a účelně klást otázky, emocionální stabilita, schopnost stanovit si priority, schopnost „vyhmátnout problém“ a podobně (Hroník, 2002).

### 5.1.5 Ukázky práce

Tato technika se do AC zařazuje v těch případech, kdy si chce zaměstnavatel ověřit přímo na místě během výběrového řízení, zda je uchazeč schopen v budoucnu vykonávat práci, kterou bude mít v popisu práce (pokud to je v možnostech AC – záleží o jakou práci se jedná). Příkladem zde může být názorná ukázka práce s počítačem, ukázka práce v počítačových programech (MS Word, Excell, Powerpoint, atd.), psaní na klávesnici, prezentační schopnosti určitého výrobku, lektorské schopnosti a podobně. V průběhu těchto zkoušek je dobré se uchazeče ptát, jak on sám hodnotí své schopnosti, protože velmi často dochází u sazečů k přeceňování či naopak podceňování svých schopností. I tento jev nám může o daném uchazeči mnohé napovědět (Kyriánová, 2003).

### 5.1.6 Případové studie

V každém AC by se měla alespoň jedna případová studie objevit. Jedná se o individuální techniku, kdy hodnocený dostane písemné zadání a má zodpovědět na několik předem formulovaných otázek. Případová studie by měla být zaměřena na jednu jasně definovanou situaci, se kterou by se uchazeč setkával na dané pozici. Hodnotí se adekvátnost jeho odpovědí, úroveň práce s množstvím relativně nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém, stanovit si priority atd. Příkladem může být vytvoření projektu, vytvoření finanční analýzy, návrh řešení problému a podobně (Hroník, 2002).

Ukázka zadání pro případovou studii může být následovná: *„Jste manažerem. V oddělení, které řídíte, došlo k následujícím neshodám:..... Promyslete si, jak byste v tomto případě postupoval/a. V bodech napište řešení na připravený papír, který si podepíšete. Písemná příprava Vám bude sloužit jako podklad pro další prezentaci řešení imaginárnímu vedení firmy. Rozpracujte písemnou podobu tak, aby čtenář pochopil Váš postup a jeho důvody. Na zpracování tohoto úkolu máte ... minut“* (Kyriánová, 2006).

U této techniky by měl být přítomen i budoucí nadřízený uchazeče, aby viděl, jak daný člověk pracuje, přemýšlí o práci a jakým způsobem řeší problémy. Hodnotitelé naopak sledují u uchazeče při řešení problému míru inovace, zkušenosti, analytické myšlení a podobně. Tato technika je vhodná i pro vyplnění určitých „hluchých“ časových míst, obzvláště při větším počtu účastníků.

## **5.2. Skupinové úkoly**

Skupinové úkoly mohou začít řešit uchazeči každý zvlášť, nebo od začátku všichni dohromady. Každopádně cílem skupinových úkolů je, aby uchazeči museli dát „hlavy dohromady“ a začali spolupracovat. Podstatné u skupinových úkolů je vzájemná interakce s ostatními uchazeči, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, ochota přebírat zodpovědnost a v neposlední řadě schopnost najít dobré a kompromisní řešení napříč celým uchazečským spektrem (Kyriánová, 2006).

### **5.2.1 Skupinová diskuze**

Skupinová diskuze může mít mnoho forem. Nejčastější formy v závislosti na počtu uchazečů jsou diskuse řízené či neřízené, s hraním rolí či bez hraní rolí, bez přípravy či s předchozí přípravou. Hodnotitelé pozorují především komunikační schopnosti, aktivitu při diskusi, schopnost prosadit svůj názor a naopak schopnost naslouchat, pasivitu, dominanci, ochotu převzít zodpovědnost, empatii a podobně. Cílem skupinové diskuse je, aby všichni dostali prostor vyjádřit se k danému tématu a říci svůj názor. Kdo zapojí, co nejvíce uchazečů do diskuse, musí dostat kladné hodnocení od hodnotitelů. Naopak uchazeč, který nepustí nikoho ke slovu, musí být hodnocen záporně (Hroník, 2002).

Každá diskuse by měla mít v úvodu dáno, na jaké téma se bude diskutovat. Toto téma by měla být zvoleno tak, aby bylo co nejbližší skutečnému životu ve společnosti. Při AC se ale často odehrávají i hry, do které se obyčejný člověk jen tak nedostane. Můžou to být různá témata typu „Přistání na měsíci“, ztroskotání na opuštěném ostrově či přistání v poušti. Následně dostane každý uchazeč seznam věcí, které mají k dispozici a mohou využít pro přežití. Jejich úkolem je seřadit je podle priorit nejdříve každý sám za sebe, a následně všichni společně diskutují a snaží se sestavit jeden společný žebříček priorit (Kyriánová, 2006).

Jednou z dalších možností, jak udělat diskusi zajímavou a vhodnou pro potřebu AC, je zvolit téma s hlubším morálním podtextem. Tyto témata stavějí uchazeče do situace, kdy musí zvolit tu nejlepší odpověď z většinou všech špatných, které se nabízejí. Zde je velmi důležitá kvalita hodnotitelů, protože uchazeči se většinou v tomto případě snaží vyřešit úkol podle toho, co si myslí, že chtějí hodnotitelé slyšet, než to, co si opravdu myslí. Zde uvádím některé názorné příklady:

#### Příklad č. 1

*„Obsazujete důležitou pozici specialisty a personální oddělení vám doporučilo dva kandidáty. Pro jednoho z nich, evidentně lepšího a zkušenějšího, se rozhodnete. Poté, co si spolu „plácnete“, si všimnete, že téměř přijatý pracovník má na lokti vytetovaný hákový kříž. Zpozorníte, opatrně si ho prohlédnete a zaznamenáte i podobně laděný přívěsek. Jak se zachováte a proč?“*

#### Příklad č. 2

*„Máte v týmu kolegyni, která pečuje o malé dítě. Vždy, když nastává uzávěrka nebo podobné zátěžové situace, její dítě onemocní. Musí se o něj starat sama – manžel má důležitou práci a navíc mnohem vyšší plat než ona. Dalšího zaměstnance oddělení nedostane. Vaše domluva s dotyčnou pracovnící nepomáhá. Dá se tato situace vyřešit, aby na ni nedopláceli ostatní kolegové?“ (Evangelu, 2009).*

### 5.2.2 Hraní rolí

Hraní rolí bývá nejčastěji úkolem pro dva uchazeče. Nejčastěji jeden účastník vystupuje v pozici nadřízeného a vede rozhovor s „podřízeným“, nebo naopak v pozici podřízeného mluví se svým „nadřízeným“. Většinou každý uchazeč dostane protichůdná zadání tak, aby muselo dojít ke kompromisu, a oba uchazeči jsou nuceni vyjednávat. Často se používá hraní rolí v pracovním vztahu specifickém pro určitou profesi, například obchodník hovoří se zákazníkem a podobně. Oba účastníci rozhovoru by v ideálním případě měli sedět naproti sobě. Aby na oba dva viděli dobře hodnotitelé. Hraní rolí může mít přípravnou fázi (do 10 minut) a samotné hraní

rolí by nemělo trvat déle než patnáct minut. Hlavní faktory, které se v tomto úkolu hodnotí, jsou schopnost prosadit se, schopnost vcítit se do rozhovoru, schopnost vcítit se do druhé osoby, schopnost vedení rozhovoru, struktura rozhovoru a ochota spolupracovat. Chyby, kterých se může dopustit kandidát, jsou nejčastěji zapojení vlastních emocí, nevidění problému jako oboustranný a nenabídnutí alternativního řešení (Beitz, Loch, 2004).

Jako příklad uvádím zadání rozhovoru pro uchazeče.

**Zadání pro roli nadřízený:** *Jmenujete se Karl Müller, je Vám 40 let a jste vedoucí skupiny geodetů. Pozval jste si zaměstnance pana Franze Holgera k pohovoru ve věci řešení osobních problémů. Pan Franz je 48 let starý, ženatý a má 14 let starého syna.*

*Důvod k pohovoru: Pan Franz v poslední době dodává chybné vyměřovací protokoly. Působí unaveně, nekoncentrovaně a přetíženě, ačkoli čerpal nedávno dovolenou.*

*Mimoto je často špatně naladěný a hádá se svými kolegy. Dříve to neměl ve zvyku. Co se děje s panem Franzem? Takto to nejde dál...Máte starosti o pana Franze a produktivitu celé Vaší skupiny. Promluvte si s panem Franzem a pokuste se vyřešit celou situaci (Beitz, Loch, 2004).*

**Zadání pro roli podřízený:** *Vaše jméno je Holger Franz, jste ženatý a máte 14letého syna, který navštěvuje poslední školní rok základní školy. Během školní docházky má neustále problémy se školou. Syn má dyslexii a trochu koktá. S velkým vypětím sil školu zvládal do deváté třídy, teď má jít do desáté třídy, aby mohl složit střední zkoušku dospělosti. Avšak o prázdninách měl těžký úraz na kole, který ho silně poznamenal.*

*Nyní nevíte, co bude dál. Vašemu nadřízenému jste již o tom úrazu říkal, ale byl tak zaneprázdněný, že Vás nevnímal. Nikdy předtím jste se s ním o osobních věcech nebavil a Váš vztah je spíše distancovaný (Beitz, Loch, 2004).*

### 5.2.3 Manažerské hry

Za manažerské hry můžeme označit veškeré modelové situace, které mají za úkol jakýmkoliv způsobem připomínat budoucí pracovní náplň manažera. Manažerských her je v dnešní době velká spousta a neustále vznikají nové. Obvykle se v nich zjišťuje nebo trénuje schopnost rozhodovat se a jednat ve stresujících podmínkách či schopnost týmové spolupráce,



prosazení se, prezentace vlastních názorů, naslouchání názorů druhého či obecné komunikační dovednosti. Mezi manažerské hry je možno zařadit i řešení případových studií, řízení tiskové konference, řízení porady, vyřizování stížností zaměstnanců firmy a podobně. V poslední době získávají na oblibě manažerské hry prezentované jako modelové situace na PC. Jejich výhodou je velká variabilita a možnost současně operovat s mnoha proměnnými. Určitou nevýhodou naopak je to, že za dané problémy se ve skutečnosti obvykle neřeší rozhodováním u počítače, ale během komunikace s ostatními lidmi z firmy. Rozhodovací proces je v uvedených manažerských hrách právě o tyto prvky procesu komunikačního ochuzen (Montag, 2002).

#### **5.2.4 Skupinové řešení úkolu**

Během AC se běžně můžeme setkat se skupinovým úkolem, kdy účastníci mají za úkol něco společně vytvořit, postavit, natočit a podobně. Nejčastěji se jedná o postavení věže, skládání a řešení hlavolamů, natáčení krátkého filmu a jiné podobné kreativní činnosti. Hroník píše následující: *„U skupinových modelových situací, které jsou zaměřeny na sledování výkonových charakteristik je hlavním úkolem skupiny „předložit, vypracovat...“. Mají charakter „dělání“, nikoli „povídání o...“. Nejde tedy o situaci, kterou je možno „okecat“. Pozorovatelé-hodnotitelé se však soustřeďují na nehmatatelné: jak se kdo podílí na společném výsledku. Sledují se různé akční typy a týmové role“* (Hroník, 2007).

#### **5.2.5 Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky navzájem**

Tato metoda se většinou zařazuje na konec celého AC a má svůj účel především v těch případech, kde se dobře znají hodnocení i hodnotitelé – zde může částečně eliminovat projevy předsudků či náklonnosti určitých hodnotitelů k některým účastníkům. Uchazeč může být například požádán, aby sám za sebe vybral toho nejlepšího kandidáta ze všech účastníků a hlavně aby svou volbu odůvodnil. Dále může být uchazeč požádán, aby zhodnotil i svůj vlastní výkon. Hodnotitelé sledují především to, jak uchazeč umí objektivně posoudit silné a slabé stránky všech kandidátů včetně srovnání se sebou samým. Hroník doporučuje se v závěrečném rozhovoru uchazeče zeptat například tímto jednoduchým dotazem: *„O kom z ostatních účastníků se domníváte, že v AC předvedl nejlepší výkon a proč?“* (Hroník, 2002).

### 5.3. Psychodiagnostické metody (testy)

Tyto metody by měli být do AC zařazeny velmi citlivě a pouze jako doplněk k závěrům, které vychází z pozorování. Tyto testy by neměly být vnímány jako nejdůležitější část AC, naopak, tyto testy by pouze měli vyplnit „prázdná místa“ během výběrového řízení. Psychodiagnostické testy jsou sice poměrně objektivní, ale jsou postaveny na úplně jiném základě než AC. Evangelu uvádí, že: *„Personální diagnostika nám umožňuje nahlédnout do člověka a odhalit jeho silné a slabé stránky. Rozpozná a pojmenuje aspekty osobnosti, na kterých lze stavět v další profesní kariéře. Dále umožňuje nalézt nejdůležitější hodnoty a motivátory, zjistit způsob komunikace, který je testovanému nejbližší a pojmenovat oblasti zájmů a koníčky. Na základě zjištěných informací poté personalista uchazeči doporučí jaká pozice je pro něj nejvhodnější“* (Evangelu, 2009).

Pro potřeby AC můžeme použít několik druhů psychodiagnostických testů. Prvním typem jsou **výkonové testy**, které měří IQ a mají vypovídající schopnost o tom, jak rychle a dobře se člověk může učit nové věci, jaké má logické myšlení a jaká je jeho schopnost řešit praktické a systémové úkoly. Dále se setkáváme s **osobnostními testy**. Osobnostní testy mají výrazné praktické uplatnění při výběrových řízeních, neboť z výsledků těchto testů lze posoudit osobnostní vlastnosti a efektivitu výkonu pracovníka na dané pozici (například předpoklady k obchodní, technické, administrativní či ekonomické činnosti, předpoklady k vedení kolektivu nebo zvládání stresových situací a podobně). Dalším typem psychodiagnostických testů jsou **manažerské testy**, kdy jejich využití je důležité především při výběru uchazečů na pracovní pozice, k jejichž výkonu je třeba strategického a operativního plánování, vedení a motivace podřízených pracovníků a kde je kladen důraz na systematický a koncepční přístup (hodnotí se především numerické, verbální a abstraktní usuzování). Můžeme se setkat i s **motivačními testy**, které zjišťují motivaci pracovníků k dosahování nadprůměrných výsledků a dávají tak zpětnou vazbu manažerům i jejich stylu vedení. Typů testů a dotazníků existuje celá řada, ale tyto druhy by měli patřit mezi základní, ale můžeme se setkat i se specializovanými testy či testy šitými „přímo na míru“ pro určitou firmu či určitý druh povolání (Kyriánová, 2003)

*„Můžeme tedy říct, že každá z testových metod má pro nás aspekty, které mohou pohled na kandidáta obohatit, ale zároveň i svá slabá místa. Výkonové testy poskytnou obraz o aktuální*

*měřené schopnosti (koncentrace, výkonnost, chybovost, inteligenční schopnosti ...), ale neřeknou nám, do jaké míry se bez nich kandidát obejde a jak to ovlivní jeho dlouhodobý pracovní výkon. Dotazníkové metody jsou silně zatíženy stylizací kandidáta, poskytují však zajímavé informace o tom, co o sobě chce kandidát sdělit nebo co si o sobě myslí v porovnání s ostatními psychodiagnostickými metodami. Jsou také vhodnou výplní nadbytečného času a vhodným materiálem pro zpětnou vazbu“ (Kyriánová, 2003).*

## **6. Příčiny selhání AC**

Aby AC proběhlo úspěšně, je za potřebí, aby se na jeho přípravě a realizaci podílel někdo, kdo už má zkušenosti s jeho samotnou realizací, projektováním, vyhodnocování výsledků a následným dalším využíváním závěrů AC. Případné neúspěchy AC můžeme shrnout do následujících bodů (Montag, 2002).

### **6.1. Špatná strategie od samého počátku**

V případě, že lidé, kteří tvoří významné zájmové skupiny, nejsou zahrnuti do příprav AC, se může velice snadno stát, že jej neakceptují – může to být způsobeno jejich nedůvěrou v AC, ale i vnímáním celého projektu jako něco vnuceného, umělého, nedůležitého. Je pak vysoce pravděpodobné, že si tento pocit nenechají pro sebe. Zároveň se může stát, že pro myšlenku AC se nepodaří dostatečně přesvědčit vyšší management, který si pak ze samotného AC vezme jen to, co je v souladu s jeho názorem a nebude akceptovat faktické výsledky a závěry AC. Dále může dojít k aplikování AC v nevhodných případech či situacích, jindy zase není AC začleněno do celého systému personální práce ve firmě a personální strategie. Ve všech těchto případech je možné, že AC selže ještě dříve, než je realizováno (Montag, 2002).

### **6.2. Náročnost na úsilí i vynaložené prostředky během přípravy**

Řada firem se nechá odradit náročností přípravy AC. Zájem manažerů je mít výsledky hodnocení podřízených co nejdříve. Nemají chuť akceptovat poměrně dlouhou a náročnou přípravnou fázi, vyjadřují své zklamání nad zdouhlostí celého procesu, zastávají názor, že je to vše zbytečná ztráta času. Druhou možností je, že si manažeři neudělají z nejrůznějších důvodů čas na přípravu. Pak může nastat situace, že projektant celého AC se snaží obejít bez nich nebo se příprava natolik protahuje, že to vedení firmy odradí a od projektu ustoupí ještě před tím, než skutečně začal (Hroník, 2002).

### **6.3. Nedostatečná příprava hodnotitelů**

Aby příprava na AC byla kvalitní, je nutné na ni vymezit alespoň jeden den. To samozřejmě s sebou nese značnou časovou náročnost na kvalitní lidi, které musí firma uvolnit a

zároveň i postrádat. Firmy se většinou snaží zredukovat onu přípravu jen na několik hodin, tím se ale pochopitelně může snížit spolehlivost získaných výsledků. Často se také nechají hodnotitelé odradit předem, a to ve fázi, kdy zjistí, jak náročná jejich práce bude nebo na ně může mít negativní vliv zážitek z nácviku modelových situací, které jsou často zcela záměrně a úmyslně frustrující a stresující. Největší riziko u nepřipravených hodnotitelů je většinou ten faktor, že snáze podlehnou některé dominantní osobnosti z potencionálních uchazečů. Tím se ale zpochybňuje celý základ AC, který spočívá v multiplicitě situací a názorů pozorovatelů (Kyriánová, 2003).

#### **6.4. Zneužití nebo nepřiměřené využití výsledků**

Toto selhání osobně považuji za jedno z nejčastějších. Obavy účastníků, že výsledky nebudou využity tak, jak je slibováno organizátory AC – a to zejména v době, kdy firma prochází restrukturalizací, snižováním počtu zaměstnanců a podobně, mohou být účastníci přesvědčeni, že cílem AC je určit, kdo půjde „z kola ven“. S touto představou pak přistupují k celému projektu, nebo se snaží celému AC vyhnout. Často se také chovají tak, jak si představují, že by z pohledu vedení a hodnotitelů mohlo být žádoucí. Je zřejmé, nakolik spolehlivé výsledky je možno z takových AC získat. Velmi často se však také stává, že výsledky získané z AC, které bylo projektováno a prezentováno jako diagnostický nebo výcvikový program, se stávají podkladem pro rozhodnutí o kariérovém směru účastníků. Tím pochopitelně klesá důvěryhodnost celé metody (Hroník, 2002).

#### **6.5. Špatně nastavená hodnotící kritéria**

V tomto případě se jedná o fakt, že výsledky z AC následně neodpovídají pozdějším pracovním výsledkům a představám zaměstnavatele. Toto nastane většinou v případě, pokud byla špatně nastavena hodnotící kritéria již před samotným začátkem AC. Lépe řečeno, byla špatně definována kritéria úspěšnosti pro danou pozici. V tomto případě se pak stává, že účastník, který prošel celým AC jako „hvězda“, následně v reálném pracovním životě selže, nebo naopak se stane, že z účastníka, který dosáhl průměrných či podprůměrných výsledků, se v reálném pracovním životě ona „hvězda“ stane (Hroník, 2002).

## **6.6. Nedostatek podpory vrcholového vedení**

Podpora jakéhokoliv vedení je nezbytná v případě jakéhokoliv AC. Nejčastější problém bývá v tom, že vrcholové vedení často neví, jak vlastně výsledky AC využít. Vedení často klade důraz na technické či technologické znalosti a najednou dostávají do rukou zprávu, která hovoří o pojmech jako „komunikace“, „zvládnání stresu“ a podobně. Často se také může stát, že vedení nechápe zprávu o účastníkovi jako přehled o tom, v čem je potřeba jej rozvíjet a trénovat, ale berou ji jako zprávu s přehledem o jeho nedostatcích a slabých stránkách. Podpora vrcholového vedení s alespoň občasným uznáním organizátorům a hodnotitelům je nezbytná, aby se nezačalo stávat, že hodnotitelé a lidé okolo zainteresovaní začnou postupně vnímat AC jako něco nedůležitého a postupně začnou být ve své činnosti laxnějšími – to vede minimálně k tomu, že se snižuje množství informací, které poskytují ze svých pozorování (Hroník, 2002).

## 7. Cíle bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je popsat přínos moderní metody výběrového řízení AC všem firmám a organizacím, které se zajímají o efektivní a účinné formy výběru kvalitních zaměstnanců.

### **Dílčími cíly jsou:**

- 1) poskytnout jednotlivcům (účastníkům AC) přehled o náležitostech a formách realizace AC, jakožto účinném nástroji získávání zpětné vazby na počátku i v průběhu vlastní kariéry
- 2) poskytnout firmám podklady pro dedukci přidané hodnoty v případě použití této metody výběru zaměstnanců

## 8. Metodika bakalářské práce

Aby bylo možné důkladně a detailně analyzovat proces výběru zaměstnanců formou AC, stejně tak jako jeho přínosy či nedostatky, je nutné zkombinovat několik metod zpracování zjištěných poznatků.

**První metodou**, která byla použita pro zpracování této práce, je studium a rozbor soudobých teoretických poznatků o AC.

**Druhou použitou metodou** je forma pozorování realizace skutečného AC a jeho následná subjektivní interpretace. Tuto metodu považují, jako stěžejní. Jedná se o cílevědomé, soustavné, plánovité sledování (vnímání) výchovných jevů a procesů, které směřuje k odhalování podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Pozorování je jedna z nejdůležitějších technik shromažďování materiálu při studiu pedagogické činnosti. Pozorování můžeme provádět kdekoli a předmětem pozorování může být jak jedinec, tak celá skupina (Skalková, 1983). Podle Hendla (2005) je pomocí zúčastněného pozorování možné popsat, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč. Tato strategie se používá v etnografickém výzkumu nebo v případových studiích, které se soustřeďují na hloubkový popis a analýzu nějakého jevu. Pozorovatel zde nefunguje jako pasivní registrátor dat, který stojí mimo předmětovou oblast, nýbrž se sám účastní dění v sociální situaci, v níž se předmět výzkumu projevuje. Je v osobním vztahu s pozorovanými, sbírá data, zatímco se účastní přirozeně se vyvíjejících životních situací. To vede k těsnějšímu přiblížení k předmětu a k možnosti odhalit vnitřní perspektivy účastníků (Hendl, 2005).

**Třetí metodou** je dotazování odborníků z praxe a následná subjektivní interpretace zjištěných faktů.

Kombinace teoretických poznatků s praktickými zkušenostmi poskytlo ideální informační základnu pro zpracování této bakalářské práce.



## 9. Assessment centre organizace AIESEC Česká republika

Pro praktickou část mé bakalářské práce bych rád představil a popsal moji účast na AC AIESEC v roli pozorovatele bez jakéhokoliv vlivu na průběh samotného AC. AIESEC je velká studentská organizace, která přistupuje inovativním způsobem k zapojení a rozvoji mladých lidí. Je otevřena pro všechny studenty, kteří chtějí aktivně pracovat na svém osobním rozvoji, jsou flexibilní, komunikativní, rádi pracují v týmu a nemají problém s kulturním porozuměním. AIESEC využívá AC jako jednu z forem svého výběrového řízení pro odbornou praxi do zahraničí. Uchazeči po podání přihlášky se musí zúčastnit individuálních pohovorů a musí také projít úspěšně jazykovými testy. Pokud splní tyto první dvě podmínky, dostanou tito uchazeči se zájmem o studijní praxi v zahraničí možnost absolvovat onu třetí část výběrového řízení, a to AC organizace AIESEC.

Při popisu AC se zaměřím na jeho celý průběh a podrobněji popíši techniky, která organizace AIESEC využívá.

### 9.1. Požadavky na profil vybraného studenta

U studentů, kteří se účastní AC, jsou sledovány specifická kritéria a vlastnosti. Student, který projde celým výběrovým řízením včetně závěrečného AC, musí splňovat následující požadavky, které jsou uvedeny v manuálu pro pozorovatele vydané kolektivem autorů přímo pro organizaci AIESEC:

**osobní a vážný zájem na praxi** – AIESEC zprostředkovává praxe jako část komplexního vzdělávacího cyklu, praxe studentovi přinese kulturní zážitek, zdokonalení v jazyce, jedinečnou zkušenost, nikoliv finanční zajištění či pouhé zatraktivnění životopisu

**pozitivní přístup k AIESEC** – student se stává členem AIESEC a ještě před praxí se zúčastní mnoha aktivit AIESEC. Očekává se také jeho zapojení do podobných aktí v hostitelské pobočce, a proto je důležité jeho ztotožnění se s kulturou a postoj organizace

**umět se o sebe postarat** – může nastat mnoho neplánovaných komplikací, které je třeba zvládnout s klidem a rozvahou (např. práce, kterou vykonává, neodpovídá původnímu popisu práce, špatné ubytování, zpoždění platu atd.)

**být přínos pro firmu** – AIESEC se firmě zavazuje k poskytnutí vzdělaného (se znalostmi z oboru) a zkušeného studenta (samozřejmostí je týmová práce, aktivita, organizační a prezentační dovednosti, kreativní/inovační pohled na danou situaci atd.)

**adekvátní jazykové znalosti** – podmínkou je absolvovat jazykové testy

**respektovat odlišné kultury** – bude v ní žít a pracovat až 1,5 roku

**veřejné vystupování** – student bude prezentovat výsledky své práce ve firmě i v AIESEC, po celou dobu praxe bude také svými postoji a chováním reprezentovat Českou republiku i AIESEC Praha (Bedrnová, 2007).

## **9.2. Kritéria sledovaná organizací AIESEC**

Nejdůležitějším cílem je pro AC AIESEC dokonalé poznání uchazeče a jeho komplexní rozbor celkového profilu. AIESEC se soustředí na pět základních vlastností osobnosti:

### Schéma: Kritéria sledovaná na AC



*Zdroj: Bedrnová (2007).*

**Týmová práce** – uchazeč musí akceptovat moderní organizaci práce. Členové týmu si jsou rovnocenní a společně řeší týmové cíle, čímž zlepšují vzájemnou komunikaci a vytvářejí tak vhodnou atmosféru, která je základem úspěchu nejen týmových, ale především výsledků celé organizace, v rámci které společně pracují. Týmový princip upřednostňuje formu kolektivního rozhodování a řešení úkolů, před činností jednotlivců, kde neustále hrozí riziko nedorozumění a problémů ve vzájemné komunikaci.

**Samostatnost** – uchazeč musí být pohotový v myšlenkách i činech, musí přinášet vlastní nápady a inovaci. Uchazeč by dále měl být flexibilní, odolný proti stresu, jednání pod tlakem a měl by volit vlastní cesty k dosažení cíle.

**Otevřenost** – uchazeč musí umět naslouchat, respektovat názory ostatních lidí a členů týmu. Důležité je, aby uchazeč měl vždy pozitivní přístup k práci a byl schopen se přizpůsobit nejen prostředí, ale hlavně lidem kolem sebe.

**Komunikace** – uchazeč musí zvládat obě části komunikace, ať už verbální či neverbální. Mezi nejdůležitější považujeme prezentační dovednosti, příjemné vystupování, schopnost naslouchat, schopnost prosadit vlastní názory, asertivitu, práce s vlastními emocemi i emocemi druhých lidí. Zvládnutí obou těchto částí má zásadní vliv na budoucí úspěšnost daného uchazeče.

**Kreativita** – uchazeč musí být schopen generování nových, neobvyklých, přijatelných, a užitečných řešení a nápadů. Uchazeč musí být schopen originality, ale současně i užitečnosti v rámci řešení problémů.

### 9.3. Přípravná fáze AC

AIIESEC Praha pořádá AC pravidelně každý duben jako závěrečné výběrové řízení pro CEP (Culture Experience Programme), což jsou zahraniční stáže zaměřené na problematiku rozvojových zemí a na práci především s neziskovými organizacemi na projektech pro děti, studenty, starších lidí nebo třeba uprchlíky. AC se konalo v prostorech VŠE na jednom patře, ale ve více místnostech najednou. Pozorovatelé a hodnotitelé se sešli na osmou hodinu, aby připravili materiály ke konání AC. Oficiální začátek AC bylo v devět hodin. Třída byla uspořádána do oválu tak, aby hodnotitelé i pozorovatelé seděli vedle sebe mezi uchazeči. Na tabuli se napsal program průběhu AC a pozorovatelé obdrželi hodnotící archy. Uchazeči začali přicházet před devátou hodinou, každý byl uveden organizátorem AC a dostal jmenovku se jménem (stejnou jmenovku měli i hodnotitelé). Uchazečů do naší třídy se sešlo nakonec deset, což je pro AC optimální počet. Naše skupina hodnotitelů byla následující:

**1x Chair** – člen AIIESEC, který řídí průběh celého dne, zadává úkoly a koordinuje skupinu

**2x HR** – externisti s praktickou HR zkušeností; na závěr dává studentům zpětnou vazbu

**1x Returnee** – člen AIIESEC, který se již vrátil ze zahraniční praxe

**2x AIIESEC** – členové AIIESEC

## 9.4. Realizační fáze AC

Moderátor (Chair) po deváté hodině přivítal účastníky a stručně představil organizaci AIESEC a program CEP (stáže zaměřené na problematiku rozvojových zemí, spolupráci s neziskovými organizacemi na projektech pro děti, studenty, starších lidí a uprchlíky). Dále představil jednotlivé hodnotitele a popsal jejich pozice v organizaci. Nezapomněl představit ani pozorovatele, ke kterým dodal, že nemají absolutně žádný vliv na výsledek AC. Moderátor stručně představil program a pravidla AC. Jedno z nejdůležitějších pravidel bylo, aby se uchazeči nesnažili během celého dne komunikovat s hodnotiteli. Mohli se pouze ptát na úkoly, které jsou součástí zadání AC. Poté se každý z uchazečů krátce představil a AC začalo.

### 9.4.1 Úkol první dojem

Moderátor představil první úkol, který můžeme považovat za klasickou „ice-break“ techniku. Moderátor požádal každého uchazeče, aby krátce podle prvního dojmu ohodnotil uchazeče sedícího vedle sebe, aniž by o něm měl jakékoliv informace.

Zadání:

*Představte nám člověka po Vaší pravé ruce podle prvního dojmu, který na Vás udělal.*

*Neomezujte se faktem, že ho vůbec neznáte, jde pouze o první dojem. K představení použijte následující strukturu:*

*Co Vás napadne jako první, když se na něj podíváte?*

*Jaký typ člověka může být?*

*Kam by podle Vás chtěl jet na praxi a kam by vůbec nejel?*

*Čím podle Vás chce být? Jakou profesi chce vykonávat?*

*Na představení máte 2 minuty, které musíte zcela využít. (Bedrnová, 2007).*

U tohoto úkolu bylo velmi zajímavé sledovat, jak u kterého z uchazečů rychle spadla tréma a nervozita. V tomto úkolu měli určitě navrch kreativní uchazeči a všichni, co mají bujnou představivost. Myslím si, že tato zahřívací technika byla zvolena velmi dobře, neboť u tohoto úkolu došlo hned od začátku k mnoha humorným situacím, což určitě přispělo k uvolnění atmosféry mezi všemi zúčastněnými.

### 9.4.2 Úkol sebe prezentace

Moderátor představil další zadání úkolu. Cílem prezentace bylo v rozmezí od pěti do sedmi minut se představit před celou skupinou uchazečů co nejzajímavějším způsobem. Jako pomůcku vylepil moderátor na tabuli papír, kde bylo pár otázek, na které chtěli slyšet odpovědi hlavně hodnotitelé.

Zadání:

*Kdo jsem?*

*Čím se liším od ostatních?*

*Čím jsem výjimečný?*

*Můj největší dosavadní úspěch?*

*Co pro mě znamená praxe? (Bedrnová, 2007)*

Tato technika, která někdy bývá zařazována úplně na začátek AC jako warm-up technika, měla za úkol seznámit se vzájemně mezi všemi účastníky a definitivně odstranit počáteční nervozitu. Uchazeči mohli během své prezentace použít flipchart, tabuli a ostatní pomůcky, které byli ve třídě k dispozici. Hodnotitelé sledovali hlavně komunikační schopnosti, úroveň projevu, srozumitelnost projevu, gestikulaci a vůbec celkový první dojem, který každý z uchazečů u hodnotitelů vyvolal. Bylo velmi zajímavé pozorovat, jak se každý po svém vyrovnává se zvládnutím stresu. Vzhledem ale k prvnímu úkolu, který vyvolal mnoho humorných situací a dobré uvolnění napjaté atmosféry, nezpozoroval jsem až na výjimky žádné větší zakolísání ze strany uchazečů. Naopak tento úkol přispěl dle mého názoru k ještě většímu uvolnění napjetí ve třídě, protože docházelo k dalším humorným situacím, a to v kontrastu prvního a druhého úkolu, kdy většinou to, jak kdo viděl koho na první dojem, bylo v jeho reálném životě většinou úplně naopak.

Organizace AISEC věnovala sebe prezentaci podstatnou část dopoledního programu, a to z prostého důvodu. Vítěz tohoto AC pojedje na zahraniční praxi, kde bude muset prezentovat nejen sebe, ale i organizaci AISEC a potažmo i Českou republiku.

### 9.4.3 Úkol přežití v poušti

Tento úkol je zařazen do programu AC, aby modeloval skupinovou diskuzi s vlastní, individuální přípravou. Moderátor rozdělil uchazeče na dvě skupiny a popsal zadání úkolu. Nejprve moderátor řekl krátkou příhodu o ztroskotání letadla někde v poušti, vysvětlil veškeré nutné informace a rozdál uchazečů seznam předmětů, které se podařilo z letadla zachránit a které mají přeživší jako jediné k dispozici, aby se zachránili.

**Tabulka č. 2: seznam předmětů pro přežití v poušti**

BATERKA SE 4 BATERIEMI	
KAPESNÍ NŮŽ	
LETOVÁ MAPA REGIONU	
VELKÁ IGELITOVÁ PLÁŠTĚNKA	
KOMPAS	
BALÍČEK PRVNÍ POMOCI S OBVAZEM APOD.	
NABITÁ PISTOLE	
ČERVENOBÍLÉ PRUHOVANÝ PADÁK	
1 VELKÝ SÁČEK CUKRU (1000G)	
1 LITR VODY NA OSOBU	
KNIHA O JEDLÝCH ŽIVOČIŠÍCH POUŠTĚ	
SLUNEČNÍ BRÝLE PRO KAŽDÉHO	
DVA LITRY VODKY (40 %)	
1 LEHKÝ KABÁT NA OSOBU	
KAPESNÍ ZRCADLO	

*Zdroj: Bedrnová (2007).*

Moderátor vyzval každého z „přeživších“, aby ohodnotili každý předmět tak, aby jedničku měl předmět s nejdůležitější hodnotou, naopak patnáctka bude nejméně potřebný předmět. Poté, co každý ohodnotil své předměty sám za sebe, vyzval moderátor celou skupinu na dohodnutí se na společném pořadí všech předmětů. Platilo zde ale pravidlo zákazu hlasování až do závěrečné prezentace týmového řešení. Tento úkol by měl vypovídat o chování a řadě

vlastností jednotlivých uchazečů. V manuálu organizace AISEC se mají hodnotitelé zaměřit na pozorování těchto vlastností: (Bedrnová, 2007).

- Schopnost studenta prosadit svůj názor
- Týmová práce a akceptování názorů jiných
- Kreativita myšlení, pohotovost a vynalézavost
- Dodržování pravidel úkolů
- Sledování času, zodpovědnost za týmové řešení
- Podíl na výsledném řešení

Tato technika bývá součástí každého AC, akorát může být různě modifikována, jako například „ztroskotání na severním pólu“ či „ztroskotání ve velehorách“ a podobně. Ačkoliv uchazeči musí předložit konečný výsledek, čili v tomto případě pořadí, správné řešení neexistuje. Hodnotitelé tudíž pozorovali schopnost každého jedince diskutovat, schopnost vést a řídit diskusi a hlavně schopnost odůvodnit si svoje vlastní rozhodnutí. Tato technika je dle mého názoru nezbytná pro každé konání AC. Musím zde podotknout, že hodnotitelé se při tomto úkolu vydatně pobavili, protože diskuse byla kolikrát hodně vyhocená a kolikrát se nevyhnula ani lehkým narážkám na předměty či mezi sebou mezi uchazeči. Tyto situace byly pro mě jako pozorovatele velmi zajímavé, kolikrát jsem úplně soucítil s názory a pocity jednotlivých uchazečů, kteří zrovna nedostali svůj předmět na pozici, kde by si ho představovali. Ovšem pokud není správné řešení, není správná pozice.

#### **9.4.4 Přestávka na oběd**

Kolem dvanácté hodiny začala hodinová přestávka na oběd. Uchazeči se mohli volně pohybovat po škole, odejít někam na oběd nebo mohli setrvat ve třídě. Pozorovatelé měli zajištěné lehké občerstvení ve vedlejším kabinetu, aby nebyli ve styku s uchazeči, a hlavně aby s nikým nekomunikovali. Během oběda pozorovatelé zhodnotili dosavadní průběh AC, a zároveň se zamýšleli nad dalším jeho průběhem. Největší čas věnovali dosavadnímu hodnocení jednotlivých uchazečů, kdo se komu líbil a kdo se jak profiloval. Tuto diskusi vyvolali pozorovatelé záměrně, aby v odpoledním programu rozřadili do skupin nebo proti sobě silnější, a



naopak slabší jedince. Před koncem přestávky na oběd se začali uchazeči vracet do své třídy a odpolední program AC mohl začít.

#### **9.4.5 Úkol rada OSN**

Tento úkol má za cíl ověřit si schopnost komunikace a prosazování názorů v anglickém jazyce. Studenti byli rozděleni na týmy a každý tým si vybral jednu zemi, kterou budou „zastupovat“, tyto země se mohli opakovat mezi skupinami. Naopak témata, která byla jasně daná, se opakovat nesměla. Témata k dispozici byla následující:

- Zdravotní péče
- Lidská práva a demokracie
- Humanitární pomoc
- Rozvojová spolupráce
- Životní prostředí
- Budování a udržování světového míru

Každá skupina nejdříve diskutovala mezi sebou, každý člen skupiny přednesl svůj názor a pohled na dané téma a poté následovala diskuse ve skupině. Zhruba po dvaceti minutách následovala prezentace každého týmu a zvoleného tématu zvlášť, a to jedním zástupcem, kterého si každá skupina zvolila. Do závěrečné diskuze, při které měli možnost položit otázky i pozorovatelé a týmy se mohli navzájem dotazovat mezi sebou, se mohli zapojit už všichni uchazeči ze všech týmů.

Tento úkol mi osobně přišel jako jeden z nejtěžších z celého dne. Považuji za obtížné mluvit v anglickém jazyce při určité stresové zátěži o tématech, které byli k dispozici. Přestože všichni uchazeči prošli jazykovými testy před samotným AC, ukázalo se, že je velmi dobré zařadit alespoň jeden úkol v anglickém jazyce, neboť schopnost prosadit se a obhájit své názory v anglickém jazyce je zcela něco jiného než vyplnění písemného testu v anglickém jazyce. Pozorovatelé si nejvíce všímali uchazečů, kteří byli v diskusi aktivní, diskusi vedli a naopak dávali prostor ostatním, aby se projeví. V tomto úkolu se projeví velké rozdíly mezi uchazeči, kdy někteří například nebyli schopni celou dobu mluvit pouze v anglickém jazyce a některé věci

vysvětlovali v jazyce českém. Dále bylo zajímavé sledovat, kdo z každé skupiny se ujme slova a bude prezentovat názory skupiny před ostatními a pozorovateli. Celkově se dá říci, že tento úkol odhalil velké rozdíly mezi uchazeči.

#### **9.4.6 Zrádný pohovor a esej**

Moderátor rozdál každému uchazeči zadání úkolu „pohovor“. Na tento úkol neměli uchazeči moc dlouhý čas na přípravu a zhruba po pěti minutách chodili jednotlivě za pozorovateli do vedlejší třídy. V tomto případě však nebylo vůbec důležité, na co se uchazeč připravil podle svého zadání, protože pohovor, který vedl jeden z pozorovatelů, byl na úplně jiné téma. Navíc, pozorovatel působil velmi temperamentně, chaoticky, hlasitě mluvil, gestikuloval a podobně. Cílem celého krátkého pohovoru samozřejmě nebylo diskutovat o jiném tématu než zadání, ale sledovat jednotlivé uchazeče, jak se s danou změnou vyrovnají. Pozorovatelé si nejvíce všímali u uchazečů pohotovosti, flexibility a schopnosti zvládat krizové situace. Během doby, kdy odcházeli jednotliví uchazeči na pohovor před pozorovatele, dostali uchazeči písemný úkol v rámci vyplnění času. Uchazeči měli za úkol odpovědět na dotaz, co očekávají od zahraniční praxe. Na úkol měli čas po celou dobu pohovorů.

Velmi jednoduchý, i když zrádný úkol, pro někoho ale totální „pohoření“ v AC. Naopak, někteří jedinci obstáli v tomto úkolu na výbornou. Tak bych hodnotil vystoupení některých uchazečů při pohovoru. V dnešní době zná pojem AC mnoho lidí a samozřejmě se na něj snaží dobře připravit. Proto je nutné, aby organizátoři AC se snažili uchazeče občas překvapit a tím docílili jejich pravého chování, nikoliv připraveného chování. To se jím dle mého názoru v tomto případě podařilo splnit perfektně. Troufám si říci, že okruh favoritů AC se po tomto úkolu rapidně snížil.

#### **9.4.7 Projekt Global Village**

Moderátor rozdělil uchazeče na dva týmy, kteří měli zorganizovat Global Village, což je akce, na které pravidelně vybraní zástupci organizace AISEC představují svoji kulturu v různých zemích. Každý člen týmu si musel dle zadání rozdělit a vypracovat mezi sebou následující úkoly, které položil moderátor do každého týmu: (Bedrnová, 2007).

- Propagace
- Rozpočet

- Stanovení cíle projektu
- Časový plán
- Místo uskutečnění

Po uplynutí časového limitu následovala prezentace každého týmu před hodnotiteli a druhým týmem. Kromě jednotlivých úkolů musel každý tým také vysvětlit a odůvodnit rozdělení zodpovědnosti mezi uchazeče. Při tomto úkolu se pozorovatelé zaměřili především na projektové a organizační schopnosti, schopnost práce s limitovaným časem, prezentační dovednosti a opět se nesmí zapomenout na týmovou spolupráci.

Pozorovatelé před začátkem tohoto úkolu cíleně rozdělili oba dva týmy tak, aby v jednom týmu byli dominantnější jedinci, v druhém týmu naopak jedinci, kteří během AC tolik nevybočovali z řady. Během řešení projektu bylo vidět, že uvnitř týmů docházelo k menším nedorozuměním, ovšem při závěrečných prezentacích vystupovaly oba týmy jednotně, což hodnotím velmi pozitivně. Tento projekt také ověřil jednu podstatnou věc, a tím byly znalosti o projektech organizované organizací AIESEC. Díky této aktivitě se dalo dobře vypořádat, který uchazeč zná dobře problémy těchto projektů v rozvojových zemích, tudíž se o problematiku již v minulosti zajímal a může být vhodným kandidátem na vítěze AC.

#### **9.4.8 Aktivní ocenění**

Při posledním úkolu moderátor požádal každého uchazeče, aby posoudil svého kolegu po pravé straně a v pár větách ho ohodnotil, vyzdvihl jeho silné a slabé stránky a objektivně posoudil, co se mu za daný den povedlo a naopak co nepovedlo a jaký na něho udělal dojem. Podobným úkolem AC začalo, pozorovatelé teď jen sledovali, do jaké míry jsou uchazeči tímto úkolem zaskočení, co oproti prvnímu úkolu v hodnocení změnili a do jaké míry jsou schopni objektivity.

Tato závěrečná aktivita se už nesla v pohodové atmosféře, uchazeči věděli, že se blíží konec celého dne AC, takže i hodnocení kolegů bylo převážně pozitivní. Bylo vidět, že nikdo nechce říkat o nikom žádné negativní věci, když by se určitě nějaké našli. Takto to dle mého názoru vzali i hodnotitelé, kteří už do této aktivity nijak nezasahovali a po chvíli prohlásili AC z jejich strany za ukončené. Moderátor poté vyhlásil delší přestávku zhruba na 60 minut pro

poradu hodnotitelů a poprosil všechny uchazeče, aby byly zpět nejpozději do páté hodiny odpolední, kdy proběhne zpětná vazba všem uchazečům.

## **9.5. Hodnocení**

Hodnocení uchazečů AC se skládalo ze dvou částí. První byla porada pozorovatelů, kde se sešli všichni pozorovatelé a krok po kroku hodnotili výkony jednotlivých uchazečů během celého AC. Druhá část hodnocení byla zpětná vazba všech uchazečům.

### **9.5.1 Porada pozorovatelů**

Porada pozorovatelů začala ihned po skončení posledního úkolu. Pozorovatelé si sedli k jednomu stolu a začali rozebírat každého jednotlivého uchazeče zvlášť. Diskusi vedl zkušený personalista. Ve většině případů se názory na uchazeče shodovaly, ale byly i případy, kdy se neshodovali. V tom případě následovala krátká diskuse a každý z pozorovatelů přednesl své poznatky o daném uchazeči. Aby se zabránilo subjektivnímu hodnocení ze strany pozorovatelů (byly to případy, kdy měli pozorovatelé poznámky typu „není upřímný“, „hraje to“, „přetvařuje se“ a podobně), platilo pravidlo, že vyjádření většiny z přítomných pozorovatelů platí. V tomto hodnocení se celkem rychle vytvořilo několik uchazečů, mezi kterými by měl vzejít vítěz AC, přestože v tomto AC neznamená účast na praxi pouze první místo, ale i uchazeči na dalších místech s dobrým hodnocením pozorovatelů mají možnost se zahraniční praxe zúčastnit. U této skupinky prošli pozorovatelé ještě jednou celé AC krok po kroku velmi podrobně. Tato část hodnocení zabrala dost času, ale všichni si byli vědomi, že správné rozhodnutí vyžaduje nemalou časovou náročnost.

Během hodnocení si HR specialisté (personalisti, kteří mají za úkol výběr vhodných zaměstnanců a zajišťují optimální kvantitativní a kvalitativní stav pracovních sil v příslušné organizaci) zapisovali veškeré poznámky do hodnotícího archu, aby je následně mohli prezentovat v rámci zpětné vazby. Hodnotící arch obsahoval kromě jména studenta celkové shrnutí k danému uchazeči v rámci celého dne AC. Na každém archu byly vypsány podrobněji úkoly, které se povedly či nepovedly, stejně tak jako byly vypsány silné a slabé stránky dané osoby. Nejvíce podstatnou součástí archu ale byla známka, která určovala vhodnost doporučení daného uchazeče na praxi. Zámka 1 – 3 vyjadřoval kladný výsledek a doporučení uchazeče pro

zahraniční praxi, výsledek 4 uchazeče pro zahraniční praxi nedoporučoval. Závěrečné slovo při poradě pozorovatelů měl president AIESECu, který se rozhodoval na základě podkladů vyplněných pozorovateli. Hodnotící arch uvádím v příloze č. 2.

Pro zajímavost uvádím, že president vybral všechny uchazeče, kteří obdrželi známku 1 či 2, u uchazečů, kteří obdrželi známku 3, u těch se ještě krátce zastavil a pohovořil o nich s pozorovateli ještě jednou.

### **9.5.2 Zpětná vazba uchazečům**

Zpětnou vazbu vedli zkušení HR specialisté. Uchazeče si volali jednoho po druhém podle předem sepsaného pořadí. Oba hodnotitelé se snažili co nejvíce o to, aby zpětná vazba probíhala v co nej přátelštější atmosféře. Hodnotitelé vždy začali uchazeči jako první prezentovat jeho silné stránky, slabší si vždy nechávali až na konec. Pokud se jim některý kandidát jevil jako silný jedinec, nebáli se i ostřejší kritice. Musím zde pochválit HR specialisty, kteří odvedli profesionální přístup při podávání zpětné vazby. Byli si moc dobře vědomi toho, že cílem zpětné vazby není uchazeče ztrapnit, ale naopak si z AC odnést co nejvíce poznatků o jeho silných i slabých stránkách, aby v budoucnu mohl na silných stránkách stavět a na slabých zapracovat. Během zpětné vazby samozřejmě dostali i uchazeči prostor vyjádřit se nejen ke svému hodnocení, ale i k celému AC, což samozřejmě potřebují pozorovatelé a vůbec veškeré organizace a firmy, které AC pořádají. Kdo jiný jim má říci, jak se při AC cítili, co se jim líbilo a naopak nelíbilo, co už znají z jiných AC apod. než samotní účastníci AC.

## 10. Výhody a nevýhody AC

### 10.1. Výhody

AC považují za nejideálnější metodu výběru hlavně v případech, pokud vybíráme z většího počtu uchazečů. AC nám dává možnost porovnat schopnosti účastníků AC ve stejném čase, na stejném místě a za stejných podmínek. Uchazeči dostávají stejné prezentace zadání úkolů, absolvují stejnou atmosféru výběrového řízení i eventuální stejné nápovědy od hodnotitelů. Zadavatel AC má možnost při výběru uchazečů přizpůsobit AC podle druhu obsazované pozice. Základní model AC bývá většinou podobný, ale modelové situace již simulují konkrétní pracovní činnosti, se kterými se kandidáti v budoucnu setkají. Nespornou výhodou AC je také fakt, že AC nemusí trvat jen pár hodin, ale klidně i několik dní, takže jsou uchazeči sledováni po celou dobu, a to i o přestávkách, při obědech, při večerních programech a podobně. Délka AC nám napomůže odhalit uchazeče, kteří pouze předstírají požadované vlastnosti, jelikož po určitém časovém úseku se přestanou tolik hlídat a začnou se projevovat mnohem přirozeněji. Při klasických výběrových řízeních je velmi pravděpodobné, že uchazeč přijde na pohovor dopředu připraven, bude používat naučené odpovědi a nepřipustí si žádnou nervozitu, což se u AC stát nemůže, protože zde je naopak cílem uchazeče překvapit, znejistit a donutit se ho chovat ve stresových situacích tak, jak na ně opravdu reaguje v reálném životě. Tyto všechny fakta nám umožní poznat každého uchazeče hlouběji a dobře posoudit jeho angažovanost, která se dá při krátkém výběrovém řízení lehce předstírat. Velkou výhodou AC je také velká spousta kvalitních informací, které o uchazečích získáme nejen náročností každého AC. Kvalita těchto informací je zaručena tím, že požadované osobnostní vlastnosti a dovednosti jsou ověřovány v několika úkolech různého typu připomínajících budoucí pracovní činnost. Nakonec bych rád zmínil ještě jednu nespornou výhodu AC, a tou je zapojení budoucích manažerů a nadřízených do přípravy a realizace AC. Nakonec budou to právě oni, kdo s vybranými uchazeči se budou nejvíce setkávat a oboustranné sympatie jsou nezbytné.

AC nám pomůže nejen vybrat si z uchazečů toho nejvhodnějšího, ale také zároveň rozvíjí ostatní účastníky AC, obzvláště, konáme-li AC v rámci rozvojových či diagnostických programů. Tito účastníci získají nové zkušenosti a ze zpětné vazby mohou vytěžit cenné informace, které jim pomůžou v budoucí pracovní kariéře. Ze své vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že úspěch

v AC značně zvedl sebevědomí a do další práce mi dodal mnohem větší chuť a energii, než kdybych byl vybrán v klasickém výběrovém řízení „pohovorem“.

## 10.2. Nevýhody

Jako jednu z největších nevýhod vidím finanční a časovou náročnost. Přípravy kvalitního AC zaberou kolikrát i několik dní, někdy i týdnů. S dalším časovým prostorem musíme počítat pro vyhodnocení, zde hodně záleží na typu a náročnosti AC. Co se týká finanční stránky, na první pohled se uspořádání AC bude jevit jako drahá záležitost. V tomto případě je však nutné si uvědomit, že pokud realizujeme AC, určitě myslíme daleko dopředu do budoucnosti a tato časová i finanční zátěž by se nám od budoucího zaměstnance měla vrátit. Zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že během jednoho dne AC lze důkladně prověřit a otestovat okolo deseti uchazečů a to mnohem kvalitněji, než deset stejných klasických pohovorů uskutečněných za jeden den.

Další nevýhodou AC je nutnost přítomnosti kvalitního teamu hodnotitelů. V teamu hodnotitelů musí usednout kvalitní lidé se zkušenostmi s pořádáním AC, lidé z vedení firmy či organizace včetně specialistů z HR oddělení. Pouze v tomto případě můžeme počítat s vysokou mírou objektivit a tím pádem i úspěch v rámci celého konání AC. Pokud se střední a hlavně vrcholový management nebude od samotného začátku snažit AC podporovat, nenajde si pro něj čas a tuto metodu nebude chápat jako dlouhodobou strategii pro úspěch firmy či organizace, nemůže být AC nikdy úspěšné.

Poslední nevýhodu AC vidím pro uchazeče, kteří neuspějí. Tyto uchazeči se mohou po absolvování AC cítit zklamaně, demotivováni a mohou ztratit víru ve své schopnosti. Tomuto faktu by ovšem měla zabránit kvalitní zpětná vazba. Každý uchazeč získá informace o svých silných a slabých stránkách a dostane rady o tom, jak na sobě dále pracovat a jak se rozvíjet. Každý uchazeč, který se z neúspěšného AC poučí a bude se dále rozvíjet a pracovat na svých schopnostech, má velkou šanci být při dalším AC tím úspěšným.

## 11. Návrhy a doporučení

Nejlepší doporučení, které může jakýkoliv jedinec, kdo má nějaké otázky dostat, je aby si AC sám vyzkoušel, ať už v roli uchazeče, či v roli pozorovatele. Já osobně jsem se několikrát AC zúčastnil jako uchazeč, tentokrát jsem měl poprvé možnost se zúčastnit i jako pozorovatel. Mohu potvrdit, že se jedná o jedinečnou zkušenost, která člověka zase posune o kus dále, ať už v pracovním, tak osobním životě. Rád bych doporučil všem, kteří přistupují k AC s určitou skepsí či strachem, aby to vše „hodili za hlavu“ a AC určitě absolvovali. Z AC člověk vždy odchází buď jako úspěšný uchazeč, nebo minimálně obohacen o sebereflexi, sebepoznání či srovnání s ostatními konkurenty. V neposlední řadě uchazeč dostává cenné informace a rady ze zpětné vazby, kde každý uchazeč získá informace o svých silných a slabých stránkách a dostane rady o tom, jak na sobě dále pracovat a jak se rozvíjet.

Doporučení pro firmy či různé organizace je jednoznačné. Přestože je tato metoda výběru v českých krajích zatím poměrně mladá a neznámá. Finanční náročnost AC je různá, záleží na požadavcích zadavatele, počtu účastníků, náročnosti metod, typu vybírané pozice a podobně. Méně náročné AC stojí okolo 5.000,- Kč za účastníka na den, náročnější AC se může pohybovat kolem 20.000,- Kč a více za jednoho účastníka na den. (zdroj: viz str. 58, internetové zdroje). Tato investice se ovšem v dlouhodobějším horizontu firmám a organizacím vyplatí, zejména při výběru do manažerských pozic středního a vyššího managementu. Díky AC se firmy a organizace vyhnou zbytečným finančním a časovým ztrátám, které musí vznikat při opakovaném výběrovém řízení na stejnou pozici nehladě na neustálé zaučování nových pracovníků. Kvalitní a cílevědomý zaměstnanec, to je přesně ten typ člověka, kterého nám pomůže najít a odhalit právě AC. Firmy a organizace navíc mohou AC i využívat jako rozvojové programy pro stávající zaměstnance. Jen takto se jim do vedoucích funkcí dostanou kvalitní a fundovaní lidé. Tato metoda se snaží být vždy o krok napřed, a to musí být i cíl všech firem, které dnes bojují v nelehkém konkurenčním odvětví. Rád bych zde ještě uvedl, že skoro v každé literatuře, kterou v této práci uvádím a která se zabývá AC a jejich metodikou, se můžeme dočíst o firmách, které AC aplikují a jsou na trhu práce velmi úspěšné.



## 12. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem představil čtenářům na základě vlastních zkušeností a odborné literatury poměrně novou, pro někoho až moderní metodu výběrového řízení – Assessment centre. V první části své práce jsem se snažil podrobněji popsat, jak toto AC probíhá a jaké jsou základní stavební kameny a principy této metody. V druhé části jsem popsal poznatky, které jsem nasbíral jako pozorovatel během konání AC organizace AIESEC. Nároky na kvalitní výběr zaměstnanců jsou v dnešní době nepochybně vysoké a s tím je spojena i vyšší finanční a časová zátěž. Přesto jsou firmy dnes ochotny investovat do této metody nemalé finanční částky i úsilí. Jsou si totiž dobře vědomy, že pouze kvalitní zaměstnanci, ztotožnění s firemní kulturou, znamenají pro firmu úspěch a stabilitu. A to jim právě zaručí dobře připravené AC.

Cílem AC není někoho vystresovat, ztrapnit či snad vyvolat u někoho jakékoliv pochybnosti. Naopak, cílem AC je každému uchazeči poskytnout objektivní zpětnou vazbu, na které může stavět, dále se rozvíjet. Kolikrát člověk v životě dostane objektivní zpětnou vazbu o sobě samém? Kdo Vám kdy objektivně řekne, které povolání je pro Vás vhodné, co máte na sobě zlepšovat a jaké podněty Vás motivují? Když dojde k zamítnutí uchazeče na základě AC, musí si uchazeč uvědomit, že cílem AC není najít nejlepšího, ale nejvhodnějšího kandidáta. V životě nejde přijímat pouze chválu a znát svoje silné stránky. Je také velmi důležité přijmout kritiku, znát i svoje slabé stránky a veškeré nedostatky se snažit v průběhu života zlepšovat. Proto i neúspěšné absolvování AC neznamena neschopnost daného uchazeče, ale naopak by mělo vést k sebereflexi daného jedince.

Úplně na závěr bych chtěl doporučit všem, kteří mají možnost si AC vyzkoušet, aby tak učinili. Já jsem si AC již několikrát vyzkoušel jako uchazeč, jednou už i jako pozorovatel. Jedná se o nezapomenutelný zážitek a skvělou zkušenost, která mi pomohla jak v osobním, tak v pracovním životě. Dle mého názoru, lepší metodou než samotné AC už může být pouze náš reálný život, který žijeme, ale ten se nijak nasimulovat nedá.

## 13. Souhrn

Samotné AC není náročné pouze pro uchazeče, ale také pro všechny pozorovatele, neboť si vyžaduje celodenní koncentraci. Příprava na samotné AC může trvat i několik dní a podílí se na ni více osob. Klasického AC, které trvá jeden pracovní den, se nejčastěji účastní okolo deseti uchazečů a pěti pozorovatelů. AC není ani levnou finanční záležitostí, ale z dlouhodobého hlediska se vyplácí, protože lidský kapitál je na dnešním velmi konkurenčním pracovním trhu práce natolik důležitý, že firmy a organizace jsou ochotné do této metody AC investovat nemalé finanční prostředky. Velký přínos má metoda AC nejen pro úspěšné uchazeče, ale i pro ty, kteří v daném AC neuspěli. Zpětná vazba jim pomůže odhalit své slabé stránky, na kterých musí zapracovat a které musí rozvíjet a naopak jim pomůže odhalit ty silné, na kterých by měli stavět. Metoda AC se snaží být vždy o krok napřed před ostatními metodami výběru zaměstnanců, a to je především díky tomu, že se opírá o odborné poznatky z psychologie osobnosti a psychologie práce.

## 14. Summary

Assessment Centre (AC) is demanding not only for participants, but also for all watchers, because of the all day concentration. The AC preparation could last in days and requires work of many people. It usually has about 10 participants and about 5 watchers and it usually takes the whole day. It is not cheap neither. But when you look at its benefits in the long-term, they sure counts. The importance of the quality human capital is currently one of the major factors affecting the bussines competition and it is doing so that much, that corporations are willing to invest more and more money into ACs. It is a win-win activity for all participants, not only for the hired ones, but also for the non-hired. Both negative and positive feedback is usually so strong, that the non-hired have an unique opportunity to detect their own strenghts and weaknesses to work on them or to get rid of them. Thanks to the AC, you can be always one step behind, and it is because of the fact, that in the AC you can use latest verified psychological knowledge and methods.

## 15. Referenční seznam

- Hroník, F.** (2002). *Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group
- Hroník, F.** (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress
- Kyriánová, H.** (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum
- Montag, P.** (2002). *Assessment centre, moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca
- Kyriánová, H.** (2006). *AC/DC, vyber si svůj tým*. Praha: Alfa Publishing
- Stýblo, J.** (1994). *Jak si vybrat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex
- Bělohávek, F.** (1994). *Metody personálního výběru v 80. a 90. letech. Psychologie v ekonomické praxi*. Praha: roč. 29
- Evangelu, J. E.** (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing
- Beitz, H., Loch, A.** (2004). *Assessment center – Erfolgstitips und Ubungen fur Bewerber*. Munchen: Wilhelm Goldmann Verlag
- Skalková, J.** (1983). *Úvod do metod a metodologie výzkumu*. Praha: SPN
- Hendl, J.** (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál
- Kolajová, L.** (2006). *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing
- Vaculík, M.** (2010). *Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing
- Reitmayerová E., Broumová V.** (2007). *Cílená zpětná vazba*. Praha: portál
- Bedrnová, E.** (2007). *Assessment centre – Manuál pro pozorovatele*. Praha: AIESEC

### **Internetové zdroje:**

[http://www.jlarue.com/assessment\\_center.html](http://www.jlarue.com/assessment_center.html)

[http://www.aaronwallis.co.uk/assessment\\_centre\\_solutions.php](http://www.aaronwallis.co.uk/assessment_centre_solutions.php)

<http://www.assessmentcentreprep.co.uk/preparation/costs/>

## 16. Přílohy

### Příloha 1

#### Časový harmonogram průběhu AC

Úvod, představení účastníků	10 minut	9:00 – 9:10
1. Ice break – První dojem	30 minut	9:10 – 9:40
2. Úkol sebezprezentace	60 minut	9:40 – 10:40
<i>Přestávka</i>	<i>10 minut</i>	<i>10:40 –</i>
<i>10:50</i>		
3. Přežití v poušti	70 minut	10:50 – 12:00
<i>Přestávka na oběd</i>	<i>60 minut</i>	<i>12:00 – 13:00</i>
4. Rada OSN	45 minut	13:00 – 13:45
5. Pohovor a esej	50 minut	13:45 –
<i>14:35</i>		
<i>Přestávka</i>	<i>10 minut</i>	<i>14:35 – 14:45</i>
6. Situace na praxi & Projekt Global Village	60 minut	14:45 – 15:45
7. Aktivní ocenění	10 minut	15:45 – 15:55
Závěr, poděkování a rozloučení	5 minut	15:55 – 16:00
<i>Přestávka</i>	<i>10 minut</i>	<i>16:00 – 16:10</i>
Porada pozorovatelů	80 minut	16:10 – 17:30
Zpětná vazba studentům (5x15min)	75 minut	17:30 – 18:45

Zdroj: Assessment Centre, Manuál pro pozorovatele, AIESEC Praha, 2007

## Příloha 2

Hodnotící arch AC AIESEC

**HODNOTÍCÍ ARCH**

**Celé**

**jméno**

studenta \_\_\_\_\_

Skupina \_\_\_\_\_

<b>Shrnutí</b> (min 4 – 5 vět)	
<b>Silné stránky</b> (min. 3 body)	
<b>Slabé stránky</b> (min. 3 body)	
<b>Poznámky</b>	
<b>Doporučení</b> (1 – 4)	

*Zdroj: Assessment Centre, Manuál pro pozorovatele, AIESEC Praha, 2007*