

Univerzita Palackého Olomouc

Filozofická fakulta

2013 - 2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Tomáš Klega

Analýza assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců



Praha 2015

Vedoucí diplomové práce

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

PALACKÝ UNIVERSITY OLMOUC

Faculty of Philosophy

2013 – 2015

DIPLOMA THESIS

Bc. Tomáš Klega

Analysis of assessment centers as a tool for employee selection

Praha 2015

Thesis Work Supervisor PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením PhDr. Miroslavy Dvořákové Ph.D. a že jsem použil zdrojů, které cituji a uvádím v seznamu použitých pramenů.

V Olomouci 21. 11. 2015

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych touto cestou poděkovat vedoucí práce PhDr. Miroslavě Dvořákové Ph.D. za cenné připomínky k diplomové práci a za konzultace.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou assessment centra (dále jen AC). Cílem této diplomové práce je na základě vlastního šetření navrhnout doporučení na optimalizaci konkrétního assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců pro pozici ředitele hypermarketu.

Diplomová práce je rozvržena do několika kapitol. První čtyři kapitoly jsou věnovány teoretickým východiskům výběru zaměstnanců (především výběru pomocí assessment centra).

Tyto teoretické poznatky byly využity při zpracování druhé, empirické části, která obsahuje tři kapitoly. V dané části diplomové práce je provedena analýza organizace AC ve vybrané společnosti XY. Je provedeno porovnání teoretických poznatků s praxí v konkrétní společnosti XY. V závěru je vypracován návrh doporučení, jak stávající metodu assessment centra na konkrétní pozici, ředitele hypermarketu, optimalizovat.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výběr zaměstnanců, assessment centrum, principy a metody assessment centra, hodnotitelé assessment centra, moderátor assessment centra

ANNOTATION

The thesis deals with the issue of assessment centers (hereafter AC). The aim of this thesis is based on its own investigations suggest recommendations on optimization of a specific assessment centers as a means of selecting staff for the position of director of the hypermarket in the company XY.

Diploma work was divided into several chapters. The first four chapters are devoted to theoretical bases for selecting staff (especially the choice of using assessment centers).

These theoretical findings were used in the processing of the second, empirical part, which contains three chapters. In that part of the thesis is an analysis of the organization AC in the selected company XY. It is a comparison of theoretical knowledge onto practice in a particular company XY. Then conclusion is drawn up draft recommendations on how the current method of assessment centers at a particular position, director of hypermarket optimized.

KEY WORDS

Selection of employees, Assessment Centre, principles and methods of AC, assessors, moderator

ÚVOD	8
1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	10
1.1 KRITÉRIA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	11
1.2 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	13
1.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	16
1.4 PRÁVNÍ A ETICKÝ RÁMEC VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	18
2 ASSESSMENT CENTRUM	20
2.1 POJEM ASSESSMENT CENTRUM	21
2.2 PRINCIPY A METODY AC	22
2.3 VALIDITA A RELIABILITA AC	29
2.4 SWOT ANALÝZA AC.....	31
3 ORGANIZACE ASSESSMENT CENTRA	34
3.1 PŘEDVÝBĚR.....	35
3.2 PŘÍPRAVA AC.....	36
3.3 PROVEDENÍ AC.....	43
3.4 VÝHODNOCENÍ A ROZHODNUTÍ AC	44
4 ROLE VŠECH KANDIDÁTŮ V AC	45
4.1 HODNOTITELÉ	45
4.2 ROLE MODERÁTORA AC	47
4.3 ROLE MANAŽERA	48
4.4 ROLE KANDIDÁTŮ AC (ÚČASTNÍKŮ)	49
EMPIRICKÁ ČÁST - ASSESSMENT CENTRUM V PRAXI	50
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY	51
5.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	51
5.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	51
5.3 ÚSEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ SPOLEČNOSTI XY	52
6 ORGANIZACE AC VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI XY	53
6.1 PŘEDVÝBĚR.....	53
6.2 PŘÍPRAVA AC.....	55
6.3 PROVEDENÍ AC VE SPOLEČNOSTI XY	64
6.4 VÝHODNOCENÍ A ROZHODNUTÍ AC	68
7 NÁVRHY NA OPTIMALIZACI AC NA POZICI ŘEDITELE HM	70
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENY	73
INTERNETOVÉ ZDROJE	74
SEZNAM TABULEK	74
SEZNAM PŘÍLOH	76

Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral téma: „*Analýza assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců.*“

Výběr nových pracovníků je vysoce kvalifikovaná a náročná práce. Tuto práci by měli vykonávat pouze takoví pracovníci, kteří mají vhodné osobní vlastnosti i předpoklady a profesní zkušenost, která je adekvátně podpořena i dosaženým odborným vzděláním. Pro tyto pracovníky je vyžadována odborná příprava. Při této činnosti je nezbytné rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, nýbrž napomůže při vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku zaměstnavatele. Při výběru je nezbytné brát v úvahu i to, jaké má uchazeč odborné, ale i osobnostní charakteristiky.

Výběr pracovníků společně se získáváním pracovníků je rozhodující fází formování pracovní síly podniku. Při výběru pracovníků je důležitý metodologický systém otázek, které směřují k uchazeči a mají za úkol zjistit jeho odborné, ale i osobnostní kvality s následným posouzením jeho celkové kompetence. Vlastnímu výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a adekvátnost použitých metod je důležitá pro to, jak schopné pracovníky bude mít organizace v budoucnosti k dispozici.

Cílem této diplomové práce je na základě vlastního šetření navrhnout doporučení na optimalizaci konkrétního assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců pro pozici ředitele hypermarketu. Doporučení k výše uvedené optimalizaci je podpořené analýzou přípravy a vlastního průběhu assessment centra v podniku.

Diplomová práce je rozvržena do několika kapitol. První čtyři kapitoly jsou věnovány teoretickým východiskům výběru zaměstnanců a to především výběru pomocí assessment centra (dále jen AC). Tyto teoretické poznatky jsou využity při zpracování druhé části práce, která má empirický charakter - obsahuje tři části. V této části diplomové práce předkládám analýzu organizace AC ve vybrané společnosti XY, porovnání teoretických poznatků s praxí v konkrétní společnosti XY, dále pak vypracování návrhu doporučení, jak stávající metodu assessment centra na konkrétní pozici, ředitele hypermarketu, optimalizovat.

Závěrem, vyústěním empirické části, je na základě společností poskytnutých informací, studia literatury a vlastního šetření vypracovat návrh k optimalizaci assessment

centra na pozici ředitele hypermarketu, tím předpokládám splnění vytýčeného cíle diplomové práce.

Požadavkem managementu této společnosti bylo to, aby nebyla v diplomové práci konkrétně jmenována a proto je v diplomové práci označena jako XY.

1 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků v podniku představuje důležité rozhodnutí. V současné době je lidský kapitál rozhodujícím prvkem, kterým se podniky mohou diferencovat na trhu práce, kde se lze setkat s náročnou konkurencí. Základem výběru je stanovení potřeby pracovníků na základě vymezení vize a strategie podniku. Výběr pracovníků je činnost, která má zajistit, aby byli z uchazečů vybráni a přijati ti, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pozicích.¹

Pojem výběr pracovníků

Velice podrobně definuje výběr pracovníků Koubek. Podle něj úkolem výběru pracovníků je: „rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“²

Podobně i Kocianová uvádí, že úkolem výběru pracovníků je „posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě.“³

Naopak Armstrong považuje získávání a výběr pracovníků za jediný kompaktní proces. Při něm by měl podnik „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“⁴ Rozlišuje tři fáze získávání a výběru pracovníků: definování požadavků na pracovní místo, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Uchazeč musí být schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny, útvaru a organizace, v níž by měl pracovat. Měl by rovněž přispívat k vybudování žádoucí týmové a organizační kultury. Měl by být flexibilní a měl by mít rozvojový potenciál k přizpůsobení se předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci. Při výběru jsou důležité nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.

¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 18.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 166.

³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 94.

⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 443.

V procesu výběru je hodnocena způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Štikar a kolektiv definují pracovní způsobilost jako poměr nároků, nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka.⁵ Proto se musí vymezit kritéria, která budou při hodnocení použita, je třeba zhodnotit validitu a spolehlivost těchto kritérií pro předpovídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a je nezbytné zvolit vhodné metody, které nejlépe a objektivně prokážou, jak uchazeč těmto kritériím vyhovuje.

Při výběru pracovníků jsem zmínil důležitost metodologických otázek, je třeba zdůraznit, že vlastnímu výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií, podle nichž dochází k posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování. Při výběru je neustále akcentována důležitost rozhodování. Je třeba věnovat pozornost organizační stránce výběru pracovníků a je nezbytné zajistit vhodné jednání s uchazeči.⁶

1.1 Kritéria výběru pracovníků

Precizní definice požadavků na dané místo čili formulace kritérií výběru, na základě nichž se rozhoduje, do jaké míry pracovník vyhovuje těmto požadavkům, neexistuje.

Koubek rozlišuje při výběru pracovníků tři typy kritérií:

- 1) Celoo organizační kritéria, jež se týkají takových vlastností, které podnik pokládá u svých pracovníků za důležité, které rovněž ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče být v podniku úspěšným. Představuje to schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury podniku a pomoci k jejich rozvoji. Tato kritéria nebývají obvykle výslovně uváděná v nabídce zaměstnání, jsou spíše uplatňována intuitivně, či subjektivně.
- 2) Útvarová kritéria se týkají vlastností, kterými by měl disponovat člověk v určitém týmu či útvaru. Nový pracovník by měl zapadnout do kolektivu, měl by přijmout hodnoty týmové kultury a měl by být součástí kolektivu.
- 3) Kritéria pracovního místa jsou ta kritéria, která odpovídají specifikaci pracovního místa na pracovní schopnosti. Při výběru pracovníka jsou nejdůležitější, ale v dnešní

⁵ ŠTIKAR, J, M RYMEŠ a K HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

době nerozhodují sama o sobě. V dnešní době roste názor, že je lepší vybírat pracovníka pro podnik a pro tým než pro pracovní místo. To svědčí o tom, že roste význam týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.⁷

V procesu výběru se hodnotí hlavně způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě, proto je nutné si stanovit kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Je třeba posoudit přiměřenost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, jak uchazeč o pracovní místo zvoleným kritériím vyhovuje.⁸

Kocianová, podobně jako Koubek, uvádí kritéria výběru pracovníků, tzv. prediktory výkonu. Podle ní je základním úkolem výběru „*porovnání kompetencí uchazeče s nároky práce a role na daném místě a posouzení jeho vhodnosti. K tomu je nezbytné stanovit kritéria úspěšnosti práce, prediktory úspěšného výkonu a metody, které budou ke zjišťování úspěšnosti výkonu využity.*“⁹ Zároveň zde uvádí dva tradiční modely, které specifikují požadavky na pracovníky a předkládají rámec pro výběrový rozhovor. Sedmibodový model vypracovaný Andgerem a pětistupňový Munro-Frazerův model. Sedmibodový model obsahuje fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice, okolnosti, tj. zázemí. Pětistupňový model obsahuje vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci, emocionální ustrojení.¹⁰

V současnosti je pro účely výběru pracovníků využíván přístup založený na kompetencích — schopnostech i získaných dovednostech pracovníka pro určitou pracovní pozici. Tento přístup se orientuje především více na osobu než na práci, jeho výsledkem je analýza kompetencí pracovníka pro efektivní výkon pro danou pozici.¹¹

⁷ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. s. 226.

⁸ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. s. 226.

⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 96.

¹⁰ Tyto modely uvádí rovněž Armstrong ve své knize *Řízení lidských zdrojů*, 2002.

¹¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 96.

1.2 Fáze výběru pracovníků

Při procesu výběru se obvykle rozlišují dvě fáze, předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze začíná tím, že se vyskytne potřeba obsadit volné či potenciálně volné pracovní místo. Poté jsou uskutečňovány tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi.¹²

V prvním kroku je definováno pracovní místo, respektive je proveden popis pracovního místa, jsou stanoveny základní pracovní podmínky pro toto pracovní místo. Popis pracovního místa musí být jasný a detailní. V průběhu druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít, jaké osobní vlastnosti by měl mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Třetí krok blíže specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, jež jsou důležité proto, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán jako vhodný.

Po předběžné fázi následuje fáze vyhodnocovací. Tato fáze by měla probíhat s odstupem, mezitím je totiž období, ve kterém se eviduje co nejvíce potenciálních pracovníků, vhodných k výkonu daného povolání. I vyhodnocovací fáze má několik kroků. Mohou to být tyto činnosti: pečlivé prostudování dotazníku, životopisu a dalších dokumentů, které uchazeč předložil, pohovor, který by měl doplnit informace v životopise, či v jiných dokumentech a rozšířit informace o uchazeči, testování uchazečů je možné pomocí assessment centra (testy pracovní způsobilosti), kdy jsou uchazeči záměrně vystavováni stresu, z něhož je patrná reakce uchazeče na tento stres, výběrový pohovor, zkoumání referencí, tedy kontaktování minulých zaměstnavatelů apod., pokud je to nezbytné, musí uchazeč předložit potvrzení o lékařském vyšetření. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, informování uchazečů o rozhodnutí – obvykle přichází 3 až 4 týdny po pohovoru.

Proces výběru pracovníků má v praxi různou podobu, která závisí na povaze obsazovaného pracovního místa, na zaměření organizace, prostředcích které jsou pro výběr pracovníků k dispozici (některé metody výběru, například assessment centrum či testy mohou být finančně náročné), množství uchazečů, zvyklostech dané organizace a orientace vedoucího personálního útvaru, v módě, která současně panuje v užším či širším zázemí organizace atd.

Každý z kroků procesu výběru pracovníků je spojen s určitou metodou výběru či skupinou metod. Jen zřídka stačí k výběru pracovníků použít pouze jeden krok (jednu metodu). Zpravidla se používá kombinace dvou či více kroků (metod). Proces výběru pracovníků nelze ztotožnit s metodami výběru pracovníků.¹³

¹² KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. s. 226.

¹³ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. s. 228.

Obyčejně jde o tyto kroky výběru:

1. Prostudování dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
2. Prostudování životopisů,
3. Předběžný pohovor, který doplňuje některé skutečnosti uvedené v dotazníku a písemných dokumentech.
4. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti či pomocí assessment center (diagnostický program).
5. Výběrový pohovor (interview).
6. Zkoumání referencí.
7. Lékařské vyšetření (v případě potřeby).
8. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
9. Informování uchazečů o rozhodnutí.¹⁴

Stejně kroky uvádí Koubek v knize *Personální práce v malých a středních firmách*, pouze 1 a 2 sloučil do jednoho.¹⁵

V každém z těchto kroků je nezbytné posuzovat uchazeče z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném místě, ale je nutné porovnat jeho způsobilost ještě se způsobilostí ostatních uchazečů. Úkolem je najít toho nejlepšího uchazeče.¹⁶

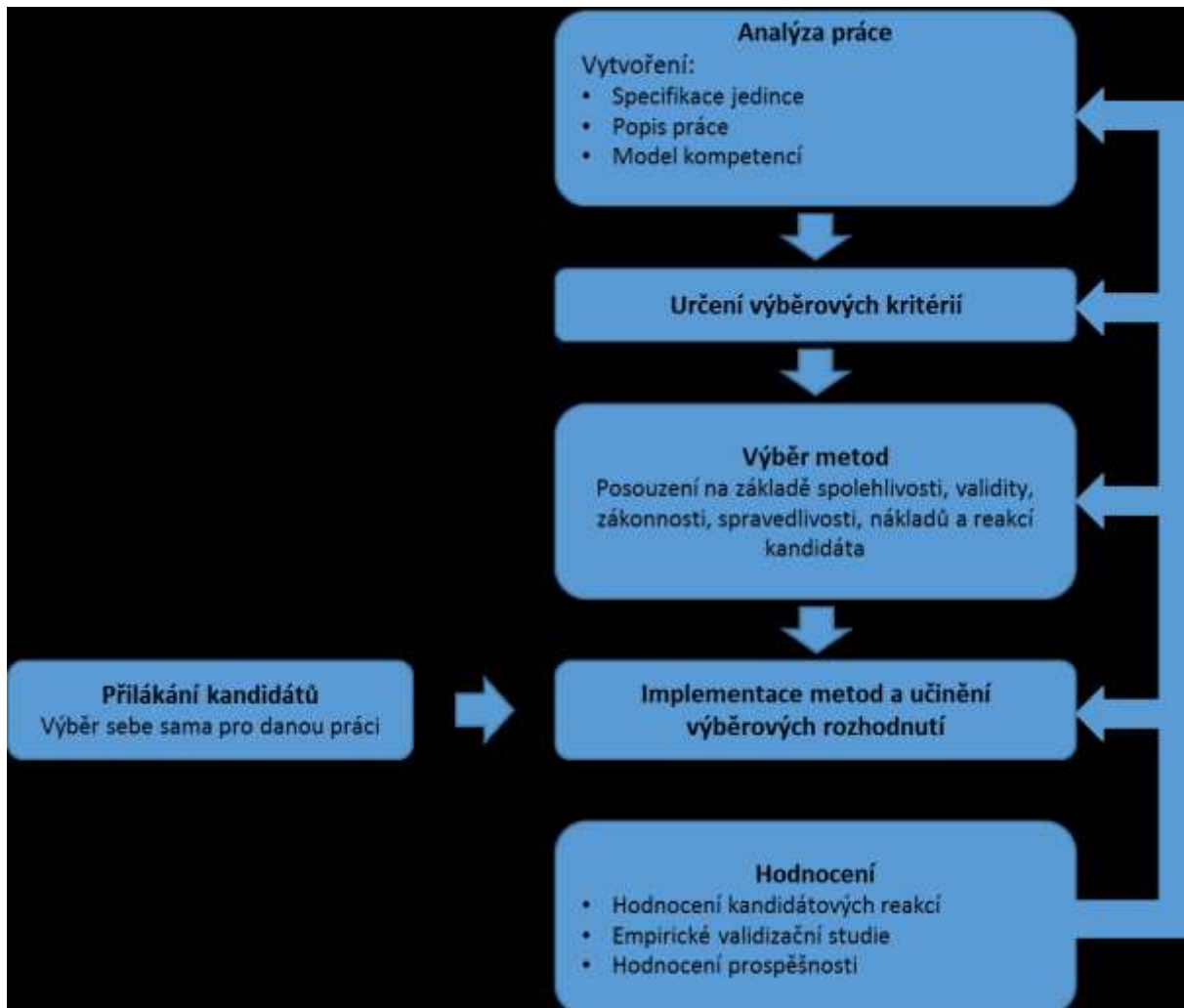
¹⁴ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. s. 229.

¹⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 107.

¹⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 107.

Arnold a kol. v knize Psychologie práce považuje výběr pracovníků za jednu z nejdůležitějších oblastí psychologie práce a doporučuje, následující postup viz obrázek.

Obrázek 1:Výběr pracovníků¹⁷



¹⁷ARNOLD, J, J SILVESTER, F PATERSON, I ROBERTSON, C COOPER a B BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

1.3 Metody výběru pracovníků

Metody výběru pracovníků se používají k posouzení jednotlivých uchazečů na základě nároků pro obsazované pracovní místo. V primárním zájmu společnosti je vybrat nejvhodnějšího uchazeče.

Podle Kocianové se k výběru pracovníků využívá mnoho metod, ale žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Neexistuje žádná všeobecná a nejvhodnější metoda výběru pracovníků.¹⁸

Je možné si zvolit mezi hlavními metodami výběru pracovníků. Autor Armstrong uvádí tzv. klasické trio M. Cooka, podle něhož jsou hlavní metody výběru dotazníky, pohovory a reference. Avšak tyto metody doplňuje či nahrazuje metodami, jako jsou například assessment centra, testy pracovní způsobilosti atd.¹⁹

Kociánová řadí mezi metody výběru pracovníků analýzu dokumentace uchazečů (je to životopis a motivační dopis, firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník, o ústní či písemné reference, pracovní posudek, o lékařské vyšetření), výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti: výkonové testy (testy schopností, testy osobnosti atd.), assessment centre (soubor výběrových metod).²⁰

Například Kolman rozděluje metody výběru a posuzování pracovníků do sedmi hlavních skupin: rozhovory, psychologické testy, dobrozdání a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza, assessment centers.²¹

Rozhovor představuje základní metodu poznávání druhých lidí, plní dvě úlohy jako je systematický sběr údajů, prosté osobní seznámení. Někdy se na straně budoucího zaměstnavatele rozhovoru účastní více osob, odborně se nazývá panel, komise. Poslední dobou se využívá tzv. stresový interview, za jistých okolností jeho použití je nevhodné.

Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti uchazeče, povahové vlastnosti atd.

Dobrozdání či doporučení (často nazvané reference) je vyjádření předchozího či současného zaměstnavatele. Využívá se v závěrečné fázi výběrového řízení.

¹⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 98.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2. s. 372.

²⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 98.

²¹ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory* 1. vydání. Praha. Linde, 2004. ISBN 80-861-3153-X. 175 s.

Životopisné údaje jsou získávány na základě uchazeče, co uvede či na základě dotazníků. Někdy jsou rozsáhlé, týkají se kvalifikace uchazeče až po otázku, co se mu na dané práci líbí.

Praktické zkoušky mají smysl pro ověření výkonu v určité činnosti, která je pro výkon práce nezbytná. (Například u manažera zpracování došlé pošty apod.)

Grafologická analýza slouží zjišťování povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma (sklon písma, tvary písmen atd.)

Assessment center představuje postup, při němž se kombinuje několik z výše uvedených metod. Může to být kombinace zjištění psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se obvykle zúčastňují šetření po skupinách a někdy se požaduje interakce s dalšími členy skupiny (tzv. simulovaná týmová práce). Tato metoda je poslední dobou velice oblíbená a úspěšná. Trvá více dní, uchazeče hodnotí vyškolení a zkušení posuzovatelé. Mezi posuzovateli jsou i vyšší manažeři společnosti. V typickém assessment centru se pracuje se skupinami šesti uchazečů, z nichž každý je posuzován dvěma až šesti posuzovateli.²² Této metodě je věnována 2. kapitola této práce, protože cílem této diplomové práce je optimalizace konkrétního assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců pro pozici ředitele hypermarketu.

Všichni autoři, kteří se zabývají problematikou metod výběru pracovníků, uvádějí podobné členění, jako má Koubek, například Kolman, Kocianová, Hroník a další. Kolman u těchto metod uvádí i jejich výhody nevýhody. Jsou to tyto metody:²³

Metody založené na zkoumání dokumentů předloženým uchazečem – mezi ně lze zařadit zkoumání dotazníku, zkoumání životopisu. Dalšími metodami jsou tzv. testy pracovní způsobilosti. Tyto testy tvoří paletu testů různého zaměření nejrůznější vhodnosti, validity a spolehlivosti. Měří či pokoušejí se měřit duševní schopnosti, znalosti, dovednosti, jsou to testy inteligence, testy schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti. Mezi testy často bývají dle Koubka zařazovány tzv. skupinové metody výběru pracovníků.

Tyto skupinové metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí, na místa vedoucích pracovníků. Mezi okrajové formy testů zařazuje Koubek grafologii (rozběr písma), která je více používána ve Francii, polygraf (detektor lži), který je využíván zejména v USA, jeho používání je omezováno a často kritizováno, testy čestnosti a drogové

²² KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory* 1. vydání. Praha. Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-861-3153-X.

²³ KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory* 1. vydání. Praha. Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-861-3153-X.

testy. Testy pracovní způsobilosti bývají používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nejsou však používány samostatně. Využívají se jako doplňkové metody.²⁴

Metody výběru pracovníků podle Koubka musejí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka.²⁵

Při použití jakékoliv metody výběru pracovníků je třeba dodržovat důležité zásady, které jsou uvedeny níže:

- Při posuzování pracovní způsobilosti uchazeče je nezbytné ověřovat získané informace. Například údaje uvedené v dotazníku se verifikují pomocí dalších dokumentů či během pohovoru, deklarované znalosti a dovednosti lze ověřit i pomocí testů či referencí.
- Je třeba poměřovat uchazeče nejen s požadavky pracovního místa, ale i s ostatními uchazeči.
- Posuzovat uchazeče i z hlediska, zda má předpoklad začlenit se do kolektivu, ve kterém bude pracovat.
- Je třeba i posoudit to, zda uchazeč vyhovuje požadavkům a zároveň zda je ochoten se přizpůsobit a zda je ochoten spojit s podnikem své životní cíle.

Je třeba podotknout, že výběr pracovníků představuje oboustrannou záležitost, firma si vybírá pracovníka, současně si ale i pracovník vybírá firmu. Pracovník při výběru zvažuje, zda chce pracovat ve firmě či ne.²⁶

1.4 Právní a etický rámec výběru pracovníků

Právní rámec pro výběr pracovníků je povinen dodržovat každý podnik, respektive každá organizace. Spočívá v tom, že uchazeči nesmějí být diskriminováni podle takových znaků, jako je pohlaví, rasa, náboženství (ZP, § 16 a 17, zákon č. 435/2004 Sb.) v daném kontextu zmiňují také zákon 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Podle tohoto zákona musí být zacházeno se všemi účastníky stejně. Zákon blíže uvádí: Při definici pracovního místa jsou pak vynechány jakékoliv požadavky, které by diskriminovaly určitou osobu, pokud tyto požadavky nevychází z podstaty práce (např. náročná fyzická činnost, kterou nezvládnou ženy). Zakázána je

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha:Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 175-176.

²⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha:Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 167.

²⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 107 - 108.

diskriminace z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, včetně těhotenství či mateřství, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.²⁷

Při výběru pracovníků by měl být respektován rovněž etický rámec, který obsahuje tyto požadavky:

- a) s uchazeči by mělo být zacházeno poctivě, neměli by být diskriminováni,
- b) s uchazeči by mělo být jednáno zdvořile, bez stresu a zastrašování,
- c) s uchazeči by mělo být jednáno čestně, pokud se to týká zacházení s informacemi, uchazečům by měli být výsledky testů sdělovány pečlivě a profesionálně,
- d) Měl by být zajištěn profesionální přístup k výběru pracovníků. Uchazečům, kteří chtějí vědět, jak uspěli, by měly být sdělovány výsledky testů pečlivě a s taktem.²⁸

²⁷ Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů („Antidiskriminační zákon“), § 2, odst. 3.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 482.

2 Assessment centrum

Assessment Centrum (AC), neboli hodnotící centrum, je objektivní a velice efektivní metoda, která je stále častěji uplatňována při výběru nevhodnějšího kandidáta pro danou pozici.

AC je kombinací několika technik. Těto metody bylo poprvé využito za druhé světové války v armádě Velké Británie. Kandidáti jsou rozděleni do skupin po šesti až deseti lidech na dobu jednoho až tří dnů.²⁹

Výběrový AC představuje obvykle jednodenní, případně vícedenní program, který určuje pracovní způsobilost. Je tvořen souborem metod, umožňujících posouzení skupiny uchazečů dle vymezených kritérií skupinou hodnotitelů. Struktura skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň i volba metod AC ovlivňují zásadní význam kvality jeho výstupů. Podstatnou úlohu představuje v průběhu AC jeho moderátor.³⁰

Assessment centrum, které je tvořeno řadou hodnotících postupů a má obvykle následující znaky, umožňuje komplexnější přístup k výběru pracovníků. Jsou to tyto znaky:³¹

- Velká pozornost je soustředěna na chování.
- Používají se různé úlohy, zachycující a simulující klíčové aspekty práce na pracovní pozici, úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úlohy. Je předpoklad, že výkon uchazeče během simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Ke skupinovým úkolům se využívají pohovory a testy představující dodatek skupinových úkolů.
- Výkon je měřen v několika rovinách, z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě, nebo na konkrétní úrovni v podniku.
- Několik kandidátů AC je hodnoceno současně, aby byla umožněna interakce mezi nimi, a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.

²⁹ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1. s. 45.

³⁰ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 117-118.

³¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 465.

- Pro zvýšení objektivitu hodnocení se používá několik hodnotitelů či pozorovatelů. Je nezbytné, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni.

Dobře prováděné assessment centrum může přinést lepší předpověď budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka, než když je uchazeč posuzován liniovými či personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.³²

Tato metoda výběru se především využívá při obsazování náročnějších pracovních pozic (nejčastěji při obsazování manažerských pozic, pozic specialistů a pozic, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty). AC jsou často v praxi realizována se skupinou uchazečů (externích i interních).³³ Oproti jiným metodám má AC výhodu v tom, že kandidát může být podroben celé řadě diagnostických metod a modelových situací, které o něm během jednoho dne dokáží říci leckdy víc, než se může projevit za několik týdnů na dané pozici.

2.1 Pojem assessment centrum

Hroník vymezuje assessment centrum takto: „*AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a 3 externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení*“³⁴

Armstrong chápe assessment centrum jako komplexní výběrovou metodu, která se soustřeďuje na: „*chování, které je definováno z hlediska dimenzí, které jsou příznačné pro vysoký výkon. Pro simulování klíčových aspektů chování v práci se používají různá cvičení a hodnotitelé klasifikují uchazeče za použití bodového systému pro každou dimenzi*“³⁵

Koubek definuje assessment centrum jako: „*komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii*

³² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing., dotisk 2005. ISBN 80-247-0469-2. s. 370-371.

³³ MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

³⁴ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 46.

³⁵ ARMSTRONG, 2004, s. 287

*simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.*³⁶

V rámci komparace definic AC se ještě jednou obracím ke Kocianové: „zpravidla jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. AC tvoří soubor metod umožňující posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů.“³⁷

Všichni uvedení autoři se shodují, že assessment centrum je komplexní výběrovou metodou, při které jsou kandidáti posuzováni a hodnoceni v určitých situacích. Pro naplnění této práce je nejpřesnější definice Kocianové, a dalo by se i říci, že i zpracovatelé AC ve společnosti XY se této definici nejbližší přibližují.

2.2 Principy a metody AC

Principy AC

AC se odlišuje od jiných metod výběru pracovníků především naplňováním tří základních principů: princip vícero očí (tento princip je odborníky považován za nejdůležitější princip), princip různého úhlu pohledu a princip sledování změny v ohraničeném čase.

Princip vícero očí (skladba a počet pozorovatelů – hodnotitelů)

Jsou-li správně stanovené cíle a kritéria výběru, největším zdrojem efektivity AC jsou hodnotitelé, protože žádná metoda nemůže být lepší než ten, kdo s ní zachází. Jsou důležitější než užití reprezentativních a dobře namíchaných metod. Základními prvky efektivity hodnotitelů jsou: různost (heterogenita), čímž je míněna jejich různost z hlediska věku, pohlaví, zkušeností a dle externity/internity. Zajišťuje mnohostranný pohled, náležitý počet hodnotitelů, optimální počet, který je odvislý od počtu hodnocených, či na tom, zda podmínky vyžadují homogenní či spíše heterogenní skladbu pozorovatelů. Při záměrně homogenní skladbě může být počet hodnotitelů nižší, nejméně se předpokládají 3, optimálně 5. Pro hodnotný výstup z AC musí být hodnotitelé dobře vyškoleni nebo musí být z řad profesionálů.³⁸

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s. 177.

³⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 117.

³⁸ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 48-49.

Princip různého úhlu pohledu (rozmanitost a počet metod)

Jedná se hlavně o rozmanitosti metod, jejichž nutnost vyplývá z definice AC, z předpokladu multisituačnosti, která nám předkládá různé úhly pohledu.³⁹

Princip sledování změny v ohraničeném čase (doba trvání)

AC se od jiných metod používaných při výběru liší hlavně v délce trvání. Běžná délka AC je jeden den. Možnost slyšet a vidět hodnoceného po delší časový úsek dává předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry pomocí sledování změn, jež jsou zřejmé během průběhu AC. Někteří účastníci se projevují již na začátku, jiní ale až v průběhu AC, u některých je postupně pozorována únava, čímž mohou snížit svůj výkon.⁴⁰

Metody AC

AC je specifické zejména tím, že používá více metod, které navzájem kombinuje tak, aby hodnotitelé měli možnost posoudit opravdu to, co posoudit mají (podle toho, na jakou pozici vybírají).

Metody AC jsou dle Kocianové zacíleny na individuální pracovní předpoklady uchazečů, na jejich předpoklady k práci ve skupině, eventuálně na manažerské předpoklady. Metody umožňují získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech osob s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici.⁴¹

Hroník uvádí čtyři druhy metod, které jsou využívány v AC. Jednotlivé metody dávají možnost naplnit princip vícero úhlů pohledu. Člení metody na: individuální metody, metody skupinové práce, psychodiagnostické testy a sociogram.

Individuální metody jsou metody, při nichž se každý z účastníků může podle svých dispozic různě projevovat v individuálních a skupinových situacích. Někteří lidé mohou být lepší v individuálních situacích, které mohou být různě zaměřené. V individuálních situacích AC účastník vystupuje sám, či s figurantem.⁴²

Mezi individuální metody podle Kocianové patří:

³⁹ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 48.

⁴⁰ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 42.

⁴¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 117-118.

⁴² HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 50.

- prezentace (sebeprezentace, prezentace řešeného úkolu),
- případové studie (řešení reálných či fiktivních pracovních problémů),
- „In-Basket methods“ — kombinace rolové hry, případové studie a testu, ve které se zjišťují
- organizační schopnosti, eventuálně schopnost plnit úkoly v různé míře stresu (příkladem je třídění došlé pošty, vytýčení priorit v pracovním programu,
- morální rozhodování,
- sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů (pomocí dotazníku a rozhovoru),
- hraní rolí (jednání s jinou osobou či osobami),
- individuální rozhovor (též nátlakový či stresový rozhovor, který zkoumá odolnost vůči stresu) — rozhovor s psychologem, rozhovor s nadřízeným,
- testování tvůrčích a improvizčních schopností,
- ukázky práce (předvedení určité pracovní činnosti v průběhu AC, např. zvládnutí
- počítače,
- zkoušky znalostí a informovanost v oboru (též jazykové testy),
- zkoušky zručnosti.⁴³

Metody skupinové práce umožňují pozorovat kandidáty AC při úkolu, pro jehož splnění je nutná práce ve skupině. Tyto metody mohou zdůrazňovat různou kvalitu a zaměření skupinové práce. Například je to řešení problému, vyjednávání, interpersonální dovednosti, práce pod tlakem atd.⁴⁴

Skupinové metody se zaměřují především na sledování výkonových, interpersonálních a kognitivních charakteristik a odpovědí na stres. Patří sem:

- týmové hry — jsou zacíleny na spolupráci v týmu, sebeprosazení, postupy vyjednávání,
- převažující snahy k určitým týmovým rolím, na reakce na dominantního jedince, na manipulaci,
- manažerské hry — modelují reálné situace a zkoumají schopnosti rozhodování,
- případové studie pro skupinu,
- skupinové diskuse — zkoumají schopnosti vyjadřování, argumentace, přesvědčování,
- zastávání svého názoru, ochotu přijmout jiný úsudek, který se projevuje dominancí či podřízeností,

⁴³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 122.

⁴⁴ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 50.

- rozdílné výtvořy — stavby, koláže, kresby (verbální i neverbální varianty, tj. „beze slov“).⁴⁵

Psychodiagnostické metody zjišťují a pokud možno i vyhodnocují duševní jevy, stavy, osobnostní vlastnosti. Základním nástrojem pro všechny psychology je rozhovor a pozorování. Tyto dvě metody jsou psychologovým základním arzenálem, se kterým se musí umět dobře zacházet. Například v assessment centrech je většina závěrečného posudku založena na pozorování jejich účastníků a srovnávání s ostatními. Podle Kociánové je při těchto metodách sledován i sebepopis a sebeposouzení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeposouzením je významnou diagnostickou informací, kterou lze využít při výběru i rozvoji.⁴⁶

Mezi tyto psychodiagnostické testy se řadí dle Kociánové:

- výkonové testy (testy schopností),
- osobnostní dotazníky,
- projektivní testy,
- sociometrii.⁴⁷

Na rozdíl od Kociánové považuje Hroník sociogram za samostatnou metodu užívanou v AC.

Sociogram je také skupinovou metodou, používá se pro popis a vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti nebo pro zjištění, kdo je neformální autoritou a podobně. Dle Hroníka nabízí další úhel pohledu. Jedná se o nazírání spoluúčastníků AC. Sociogram je vhodné využít u výběrových AC, kdy mají lidé málo vzájemných zkušeností, i při AC, ve kterém se setkávají lidé, kteří mají se sebou zkušenost i mimo AC. Podobnou metodu jako sociogram může splňovat 360° zpětná vazba.⁴⁸

Různé metody v modelových situacích je vhodné si utřídit dle různých hledisek. To napomáhá kombinovat různé přístupy, které odpovídají rozdílnosti reálných úloh. Hroník upřednostňuje členění úloh dle McGratha a Rohrbauga.

⁴⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 122.

⁴⁶ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 50.

⁴⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 122.

⁴⁸ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 50.

Tabulka č. 1 Typologie úloh AC dle Hroníka⁴⁹

Rozumové, koncepční úlohy	
Analytické úlohy	Intuitivní úlohy
Úlohy se smíšenými motivy (řešení konfliktu zájmů)	Úlohy na tvořivost (generování nápadů)
Úlohy s kognitivním konfliktem (řešení konfliktů různých hledisek) Morální dilemata	Plánovací úlohy (formulování plánů, projektování)
Rozumové úlohy (řešení problémů)	Úlohy na rozhodování (o něčem)
Pracovní, realizační úlohy	
Soutěže, souboje — úlohy postavené na soupeření (konflikt sil)	Sběr, získávání, shromažďování (informací)
Úlohy s bludištěm	Výkonové úlohy (např. postavit nejzajímavější stavbu)

Rozumové úlohy jsou určeny k řešení problémů a konfliktů, tyto úlohy vyžadují analytické myšlení a je důležitý výsledek úkolu. Pracovní úlohy jsou spíše zaměřeny na reálné situace, jsou to úlohy z prostředí, kam se kandidát hlásí.

Techniky (cvičení) užívané v AC

Bez nároku na úplnost, v procesu AC jsou obvykle využívány tyto techniky, (někdy jsou nazývány také jako „disciplíny“ nebo „cvičení“):

1. Skupinová diskuse
2. Individuální prezentace
3. Řešení problému (individuální či skupinové řešení problému)
4. Řízení porady
5. "Třídění došlé pošty"
6. Hraní rolí
7. Zjišťování faktů

⁴⁹ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 51.

8. Manažerské hry
9. Případové studie
10. Řízený rozhovor s účastníkem
11. Sebehodnocení a hodnocení ostatních
12. Některé metody psychodiagnostiky.⁵⁰

Skupinová diskuse je řízená či neřízená, s hraním rolí či bez hraní, s přípravou či bez jakékoliv přípravy. Při této technice je nejlépe vidět, jak se účastníci zapojují, zda naslouchají ostatním, rozvíjejí jejich nápady, akceptují kritiku svých názorů.

Při **individuální prezentaci** se ukáže, zda je uchazeč odolný proti stresu, jak zvládne přednést a zároveň obhájit svůj názor nebo názor, který má za úkol prezentovat. Prezentovat ho může například jen před hodnotiteli, či před ostatními uchazeči. Téma může mít zvolené, nebo si ho může náhodně vylosovat, nebo dostane za úkol obhájit názor v diskuzi. Při prezentaci se hodnotí i to, zda uchazeč dodržel stanovená časový limit.

Řešení problému je buď individuální, nebo kolektivní. Problém by měl být vymezen takový, se kterým se účastníci budou obvykle setkávat při výkonu práce na obsazované pozici. Kromě podnětů a nápadů je možné pozorovat i ochotu a chuť přijímat na sebe odpovědnost za řešení a schopnost řídit ostatní.

Řízení porady se využívají na pozicích manažerů, kdy tuto aktivitu bude pracovník obvykle vykonávat.

Třídění došlé pošty je využitelné pro pozice, kde je nutné umět se rozhodnout, určit si priority, tvořit si denní plán a měnit ho podle aktuálních změn. Jedná se o řazení různých dokumentů, podnikových i soukromých, s různou mírou důležitostí, v ohraničeném časovém úseku. Po roztřídění pošty by měl uchazeč obhájit svá rozhodnutí, jakým způsobem toto učinil.

Hraní rolí jedná se o velmi oblíbenou metodou v AC. Lze nastavit jakoukoli situaci. Lze pozorovat komunikaci nadřízený – podřízený či opačně, úkolem je vždy vyřešit určitý problém, který vzniká z tohoto vztahu. Často se využívá u obchodních pozic například vztah obchodník – klient. Hodnotí se zde vstřícnost, úroveň komunikace, umění přesvědčit, atd. Společníka při hraní rolí hraje uchazeči obvykle některý z pozorovatelů či jiný pracovník. Většinou to nejsou ostatní uchazeči.⁵¹

Zjišťování faktů představuje metodu, kde uchazeč vede rozhovor s figurantem a usiluje získat nezbytné informace pro vyřešení problému. Hodnotí se jak komunikační dovednost, tak i stabilita emocí a trpělivost.

⁵⁰ MONTAG, P. *Assessment centre*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5. s. 33-37.

⁵¹ MONTAG, P. *Assessment centre*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5. s. 33 – 37.

Manažerské hry obsahují různé uvedené metody AC. Například se může jednat o třídění pošty, vedení porady, případové studie, řešení stížností atd. Využívají se také modelové situace na počítači, kdy je zadána konkrétní situace v podniku a uchazeč má zrealizovat a popsat, jak dosáhnout nejlepšího řešení. Pozornost je zde zacílena na rozhodovací schopnost, reakce ve stresu, týmovou spolupráci, na aktivity, obhajování vlastních názorů atd. Manažerských her se dnes vyskytuje velké množství a neustále vznikají nové.

- **Případové studie** jsou zaměřeny na konkrétní situace v organizaci, se kterými se uchazeči určitě setkají. Lze pozorovat chod jejich myšlenek, jak si poradí s uspořádáním informací. Výsledky mohou uchazeči následně prezentovat.
- **Řízený rozhovor s účastníkem** se uskutečňuje na konci AC. Jedná se o možnost pro doplnění informací o uchazeči, zodpovězení otázek, které možná při AC vznikly, objasnění některých situací. Současně plní funkci zpětné vazby pro účastníka a rovněž i pro školitele, neboť i uchazeč má nyní možnost říct, co mu AC přineslo a co by se podle něj mohlo zlepšit.
- **Sebehodnocení a hodnocení ostatních** dává možnost napovědět o sebereflexi účastníka a o schopnosti ostatních účastníků vytvořit si svůj názor na člověka a prezentovat ho.
- **Psychodiagnostické metody** lze v AC využívat více jako doplňkové metody.⁵² (blíže popsány v této podkapitole).

⁵² MONTAG, P. *Assessment centre*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5. s. 33 – 37.

Metody AC mohou být zaměřené na výsledek činnosti, na proces spolupráce, na myšlenkové řešení atd. Podle převažujícího zaměření člení Hroník metody AC na: výkonové, které jsou zaměřené na „dělání“, „konání“, jsou blízké realizačním úlohám, interpersonální jsou zaměřené na proces spolupráce, kognitivní jsou zaměřené na sledování způsobů řešení, zátěžové jsou zaměřené na způsob zvládnutí zátěže, stresu.⁵³

2.3 Validita a reliabilita AC

Validita

Validita u AC by měla vyjadřovat schopnost metod v AC měřit kompetence a charakteristiky, k jejichž měření bylo AC zkonstruováno.⁵⁴ Proto byla tato podkapitola zařazena do teoretické části. Na základě výzkumu by se mělo ověřit v praktické části, zda měřené kompetence jsou správně konstruované.

Svoboda definuje validitu takto: „*Validita je korelací mezi testem a vnějším kritériem.*“⁵⁵

Jestliže je AC kvalitně připraveno, lze říci, že má oproti jiným metodám výběrového řízení vyšší validitu, a to především proto, že každá kompetence je pozorována během AC vícekrát.

Vypočtený korelační koeficient (tzv. koeficient validity) není ale jediným způsobem, jak je možné validitu testu formulovat. Stejně dobře mohou být využity grafy či tabulky, které udávají pravděpodobnost například výskytu nějaké vlastnosti.⁵⁶

Validita vypovídá o tom, do jaké míry měří to, pro co byla zkonstruována. Validita byla tradičně členěna do různých oddělených typů validit podle toho, jak v průběhu času vznikaly a rozvíjely se jednotlivé validizační postupy. V dnešní době je validita pojímána jako celek, k němuž je možné se postupně propracovávat přes interpretace a propojování informací z různých zdrojů.⁵⁷

Kocianová uvádí typy validity dle M. Svobody, který je dělí na:

⁵³ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 51.

⁵⁴ VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vydání. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7. s. 164.

⁵⁵ SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 4. vydání. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-706-0. s. 20.

⁵⁶ SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 4. vydání. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-706-0. s. 20.

⁵⁷ VACULÍK, M. *Assessment centrum. Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vydání. Brno: NC Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-903858-8-7. s. 160.

- *empirická (praktická) validita* - uvádí pravděpodobnost shody mezi výsledkem a tím, co se má zjistit,
- *paralelní (souběžná) validita*,
- *predikční (prognostická) validita* - představuje pravděpodobnost shody mezi výsledkem a chováním testované osoby po daném časovém odstupu,
- *pojmová (teoretická, konstrukční) validita* - určuje, které psychologické kvality jsou měřeny.
- *souhrnná validita* - představuje využití celého souboru metod pro zjišťování určité vlastnosti.⁵⁸

Podle Kociánové je standardně zdůrazňována vyšší validita AC oproti ostatním výběrovým metodám, přičemž validita AC je závislá na validitě metod, na jejich vhodné sestavě a na profesionalitě provedení AC.⁵⁹

Hroník rozlišuje naopak obsahovou, empirickou a konstruktovou validitu.

Obsahová validita představuje dle něj míru shody obsahu testu, modelové situace a chování účastníka s účelem metody. Tato metoda slouží jako důkaz, že metoda měří jistou charakteristiku, pro jejíž měření vznikla. Jako příklad může být uvedena modelová situace, která je prokazatelně zaměřena na identifikaci participativního stylu vedení. Je po této stránce výstižná, avšak nevyovídá o kvalitě předpovědi úspěchu v manažerské pozici.⁶⁰

Empirická validita je nejdůležitější formulace externího kritéria. V rámci empirické validity se rozlišují tyto podtypy: prediktivní validita, souběžná validita, inkrementální validita.

Konstruktovaná validita se zaměřuje se na správný postup při konstrukci metod.⁶¹

⁵⁸ SVOBODA, M. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha: CAPA, 1992. ISBN 80-7064-036-5. In: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 113.

⁵⁹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 118.

⁶⁰ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 38.

⁶¹ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 38 - 39.

Reliabilita AC

Reliabilita AC představuje spolehlivost a přesnost měření. Vztahuje se k nástroji měření (spolehlivost metod) a k výsledku měření (spolehlivost hodnotitelů). Představuje míru shody při opakovaném měření. Aby metoda mohla být reliabilní, musí mít vytvořeny předpoklady objektivit. Požadavky na reliabilitu metod poznávání mohou být různě přísné.

Obvykle se uvádí, že minimální hodnota reliability by neměla být nižší než 0,70. Proto, aby modelová situace mohla být považována za spolehlivou, je třeba mít splněny dvě podmínky:

- konstantnost znaku, který je hodnocen – mezi hodnotiteli musí být shoda o tom, co vše rozumí pod participativním stylem vedení,
- stabilita modelové situace (testu).

Reliabilitu lze zvýšit hlavně velmi dobrou přípravou hodnotitelů, přesným popisem znaků, které lze sledovat v jasně definované modelové situaci.⁶²

Při realitě jde o přesnost měření bez zřetele na to, co test měří. Pojem reliabilita se používá pro několik pojmů (jako je stabilita v čase, ekvivalence a vnitřní konzistence).

Stabilita v čase uvádí míru shody mezi výsledky dosaženými ve stejném testu po časovém odstupu, jehož délka může být rozdílná. Tato „test-retest“ reliabilita se vyjadřuje koeficientem korelace, přičemž jeho hodnota u kvalitního testu nemá klesnout pod 0,8.

Vysokou spolehlivost lze vykládat tak, že výsledek testu je stanoven respondentem, jeho výkonem či vlastnostmi a nepodléhá vlivu náhodných faktorů.⁶³

Aby nebyla reliabilita negativně ovlivňována, je nezbytné důkladně trénovat a školit hodnotitele, dále pak vytvořit přesný popis kompetencí, které budou sledovány v jasně definované modelové situaci.⁶⁴

2.4 SWOT analýza AC

Pro úspěšnost AC je velmi důležité znát jeho silné a slabé stránky, neboť se tak dají z velké části eliminovat chybné návrhy pro jeho využití. Proto je vhodné uvést přehled možných slabých a silných stránek AC v obecné rovině a tím předejít neefektivnímu návrhu využití assessment centra v praktické části. Na základě studia literatury patří do SWOT analýzy AC následující:

⁶² HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 38

⁶³ SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 4. vydání. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-706-0. s. 19.

⁶⁴ HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9. s. 37 – 38.

Silné stránky (Strengths) AC

- vyšší kvalita výběru, (především lepším prověřením měkkých dovedností, ověřením věrohodnosti tvrdých dat),
- modelové situace z praxe, které je možné upravovat na míru,
- možnost srovnání uchazečů na jednom místě,
- důvody ekonomické,
- důvody časové⁶⁵,
- možnost srovnání kandidátů,
- možnost dozvědět se o kandidátech více informací,⁶⁶
- komplexnost posouzení,
- více úhlů pohledu (více situací a více pozorovatelů),
- mnohostranné využití (výběr, vzdělávání pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu) především manažerů a specialistů,⁶⁷
- mnohostrannost hodnocení,
- flexibilita,
- učení se,
- zpětná vazba.⁶⁸
- výstupy z assessment centra dávají možnost zodpovědně se rozhodnout při obsazování pracovní pozice z vnějších i vnitřních zdrojů.

Slabé stránky (Weaknesses) AC

- metoda je příliš drahá,
- časově náročná metoda,
- AC informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálu.⁶⁹
- aktuální stav jednotlivých kandidátů AC (přílišný stres, únava, nemoc),
- nebezpečí špatně nastavených kompetencí a tím následně snížení validity celé metody AC,

⁶⁵ Srov. Koubek časové důvody v AC považuje na rozdíl od Kyrianové jako nevýhodu, rovněž i Hroník.

⁶⁶ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 12-13.

⁶⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 224.

⁶⁸ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance vše o assessment centre*. 1. vydání. Brno. Vydavatelství ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9. s. 65.

⁶⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 299.

- neprofesionální přístup a malá zkušenost hodnotitelů AC má vliv na výsledky a zhodnocení jednotlivých kandidátů,
- kandidáti, kteří se již v minulosti setkali s metodou AC, mohou být tímto zvýhodněni vůči uchazečům, kteří se s touto metodou setkávají poprvé.

Příležitosti (Opportunities) AC

- využití AC i v jiných oblastech než ve firemní oblasti (zdravotnictví, sport, školství),
- videozáznam o účastnících slouží jako zpětná vazba,
- delší AC – např. dvoudenní, dává přesnější obraz kandidátů, někteří kandidáti se projeví až později.

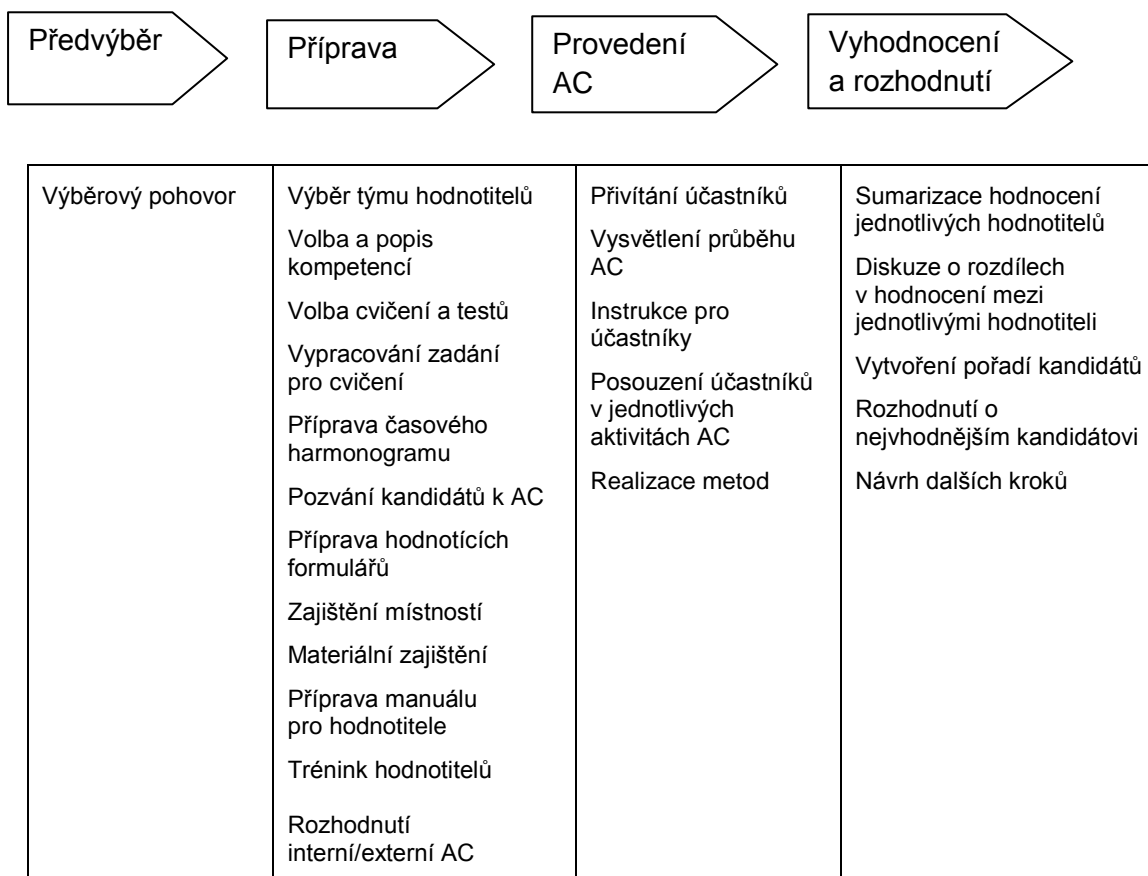
Hrozby (Threats) AC

- konkrétní aktivity AC jsou velice dobře známé, takže nejsou pro účastníky AC poměrně jednoduché,
- nezkušené hodnotitelé nejsou schopni využít tuto metodu a hodnocení účastníků se realizuje na podkladě povrchních projevů uchazečů,
- zpětná vazba, která je neodborná, nevyužije výstupy z AC,
- hrozí negativní postoj k této metodě díky neodbornosti hodnotitelů,
- může selhat kvůli nedostatečné přípravě hodnotitelů,
- špatně nastavená hodnotící kritéria,
- možnost zneužití výsledků AC,
- možnost porušení etických zásad ze strany hodnotitelů,
- u některých pozic je obtížné získat v konkrétním čase více vhodných kandidátů pro účast v AC.

3 Organizace assessment centra

Organizační zabezpečení assessment centra probíhá ve čtyřech krocích, každý z těchto kroků zahrnuje několik činností tak, jak je popisuje Schéma č. 1.

Schéma č. 1 Kroky a činnosti týkající se organizace AC⁷⁰



⁷⁰ JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0. s. 206. – upraveno autorem

3.1 Předvýběr

Předvýběr kandidátů výběrového AC je realizován proto, aby se do něj dostali kandidáti, kteří mají předpoklady pro úspěšné zvládnutí obsazované pozice. Obvykle nejsou do AC zařazování kandidáti pouze na základě vlastního zájmu, aniž by prošli nějakou formou předvýběru.⁷¹

Náplní předvýběru je obvykle výběrový pohovor, který patří mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků. Má kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované místo ještě další tři cíle: získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, umožnit uchazeči informace o společnosti a o práci v této společnosti a posoudit osobnost kandidáta, vytvořit si přátelské vztahy mezi společností a kandidátem.⁷²

Aby mohl pohovor plnit výše uvedené cíle, musí být dobře připravený. Je třeba se rozhodnout, zda bude společnost zastupovat jedna osoba či bude vytvořena skupina (panel) pozorovatelů. Výběrový pohovor má pak dle tohoto hlediska různé podoby:

- Pohovor „mezi čtyřma očima“ (1+1), kdy pohovor vede jeden představitel společnosti, posuzování může být dost subjektivní, umožňuje navodit atmosféru neformálnosti.
- Pohovor před panelem posuzovatelů se používá se stále častěji, panel často tvoří personalista a linioví manažeři. Panel umožňuje sdílení informací a snižuje se překrývání otázek.⁷³
- Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány společnosti, neboť existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Výhodou je to, že dává možnost různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky.⁷⁴

Pro úspěšný průběh pohovoru je nezbytné zajistit odpovídající podmínky: místnost, kde pohovor nic neruší, kde mají všichni účastníci přiměřené pohodlí, které přispívá k uvolnění. Podle obsahu a průběhu se rozlišuje pohovor nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný. Nestrukturovaný pohovor umožňuje zjistit o uchazeči některé skutečnosti, lépe posoudit osobnost uchazeče. Je poměrně málo spolehlivý, umožňuje subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů, nedává jim stejnou možnost, je snadno

⁷¹ VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vydání. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7. s. 45.

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 179.

⁷³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 464.

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5. s. 464.

napadnutelný, umožňuje sklouznout k otázkám osobním, které zasahují do soukromí, je citlivý na první dojem a umožňuje posuzovateli, aby u uchazeče hledal kvality, které sám preferuje. Strukturovaný pohovor je efektivnější, spolehlivější a přesnější, redukuje možnost subjektivního přístupu, dává uchazečům stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost. Nevýhodou je jeho náročnost na přípravu a posouzení osobnosti kandidáta je při tomto typu pohovoru obtížnější.⁷⁵

3.2 Příprava AC

Příprava assessment centra je důležitou podmínkou kvality AC i výběru odpovídajícího kandidáta. Příprava probíhá v následujících krocích, které jsou uvedeny ve Schématu č. 1 Kroky a činnosti týkající se organizace AC.

V druhém kroku probíhají tyto činnosti: výběr týmu hodnotitelů, volba a popis kompetencí, volba cvičení a testů, vypracování zadání pro cvičení, příprava časového harmonogramu, pozvání kandidátů, příprava hodnotících formulářů, zajištění místností, příprava manuálu pro hodnotitele a trénink hodnotitelů a rozhodnutí o postupu AC.

Výběr týmu hodnotitelů

Dle Kyrianové je důležitým úkolem v přípravě AC vytvoření týmu hodnotitelů. Počet hodnotitelů závisí na počtu kandidátů. Složení týmu hodnotitelů může být různé: personalisté s praxí s pořádáním AC, personalisté s psychologickým vzděláním, personalisté z externí agentury, která AC připravovala a též přímý nadřízený nového zaměstnance. Když je vybrán tým hodnotitelů, následuje jejich příprava. Je důležité seznámit hodnotitele navzájem, protože v průběhu AC budou pracovat jako tým a měli by být schopni spolupracovat. Významné je rozdělení a přesné definování rolí, které se odvíjí od předchozích zkušeností. K tomu by měla sloužit příručka pro hodnotitele. Kromě toho je nutné seznámit hodnotitele s programem AC. Každý hodnotitel by měl obdržet časový harmonogram, ve kterém budou představeny jednotlivé úkoly. Následně je třeba představit hodnotitelům soubor kandidátů. Každý hodnotitel by měl mít předem k dispozici životopisy kandidátů, aby si je mohl pečlivě prostudovat.⁷⁶

⁷⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 112.

⁷⁶ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7

Úkolem hodnotitele je si dělat poznámky o tom, co kandidát během těchto aktivit udělal nebo řekl. Po skončení každé aktivity je úkolem hodnotitele ohodnotit chování kandidáta na základě poznámek a přiřadit body pomocí hodnotící škály, která tvoří přílohu materiálu.

Na začátku AC dostane hodnotitel od moderátora informace o celém dni, tzv. program dne, příručku hodnotitele s popisem jednotlivých aktivit, hodnotící škálu a představí se kandidátům.

Během AC sleduje hodnotitel maximálně 2 kandidáty najednou, zapisuje si, co kandidát říká a dělá během aktivit, sleduje čas a postupuje podle programu dne. Na konci každého bloku zpracuje své poznámky a přiřadí body (platí pro každého kandidáta), doplní hodnotící formuláře, které se při každé metodě používají.

Na konci dne, tj. během závěrečné zpětné vazby pracuje s ostatními hodnotiteli jako tým, objektivně prodiskutuje každého kandidáta, obhájí svoje bodování, porovnává výkon kandidáta s klíčovými faktory úspěchu z hodnotící škály, udělá rozhodnutí, jestli kandidát bude nebo nebude zařazen do příslušného rozvojového programu, resp. přijat do zaměstnání. Role hodnotitele v rámci assessment centra je velmi náročná, protože se od hodnotitele očekává, že se bude schopen celý den soustředit, a přitom si rychle zapisovat všechno, co vidí a slyší. Na doplnění poznámek a na samotné hodnocení si proto vytvoří čas mezi aktivitami.

Nevhodné chování hodnotitele může negativně ovlivnit výkon kandidáta, rovněž i to, jak kandidáti vnímají firmu tehdy, že si podnik vybírá externí kandidáty. Dobrý hodnotitel má mít tyto vlastnosti: empatie a citlivost vůči kandidátům, dokáže navázat s kandidátem kontakt a má ohled na to, že nervozita je běžná, informuje kandidáty o tom, co se bude dít, je korektní a objektivní, hodnotí konzistentně (každého kandidáta hodnotitel posuzuje „stejným metrem“), zná hodnotící škálu a jednotlivé aktivity, rozumí, jaká je jeho úloha a ví, co má dělat a kdy má dávat pozor na hodnotící podklady, plní program dne, píše čitelně, nezúčastní se diskusí o chování kandidáta ještě před závěrečnou zpětnou vazbou, vystupuje profesionálně a straní se rušivých vlivů (například mobilním telefonům) apod.⁷⁷

Volba a popis kompetencí

Kompetence (kritéria výběru) představují východisko pro volbu metod AC. Je-li v organizaci pro obsazovanou pracovní pozici vypracovaný kvalitní popis pracovního místa a profil pracovníka na tomto místě, je ke stanovení kritérií výběru pro AC nutné, aby si jeho

⁷⁷ Assessment centrum [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html

realizátor upřesnil práci na obsazovaném pracovním místě (například požadavky na znalosti, dovednosti a na výkon pracovníka na tomto místě, požadavky nadřazeného.

K získání těchto informací o obsazované pozici, pro kterou bude AC vytvářeno, je standardně využíván rozhovor se zadavatelem. Ke stanovení kritérií existují dva přístupy, a to kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní přístup má výhodu v tom, že existují nižší nároky na odbornost a na čas. Kvalitativní přístup je časově náročný, vyžaduje práci s jednotlivcem, vysokou odbornost a je finančně nákladnější. Kvalitativní přístup reprezentuje rozhovor, a to s nadřazeným obsazovaného pracovního místa. Poté stanovená kritéria výběru v AC je v každém případě vhodné s nadřazeným obsazované pozice konzultovat. Pokud se týká počtu kritérií, v praxi se lze setkat s různě početnými soubory, ale osvědčuje se menší počet kritérií. Kyrianová uvádí příklady kritérií, jejichž úroveň je zjišťována pomocí AC: práce v týmu (ve smyslu spolupráce), prosazení se v týmu a jeho vedení, zdůvodňování, vyjednávání v krizových situacích, precizní komunikace, vedení obchodního rozhovoru, prezentace informací, práce na PC, česká gramatika (například pro asistentky), vyjadřování v češtině (například pro operátory), komunikace v cizím jazyce.⁷⁸

Podle Kyrianové je vhodné zvolit rozumný počet kompetencí, ne více než 7 ± 2 , jinak je třeba je rozdělit do jednotlivých částí AC, je nutné připravit přehledné hodnotící archy, potom je možné využít i více kritérií.⁷⁹

Podrobnější pohled na kompetence nabízí Schmidt uvažující o kompetencích v kontextu firemních cílů a následně požadavků na pracovníky v podobě kompetencí. Schmidt uvažuje o kompetencích ve třech rovinách. První z nich, normativní vrstva, je tvořena cíli organizace. Jisté kompetence jsou důležité pro všechny pracovníky organizace a zároveň jsou všichni kompetentní pracovníci nezbytní k tomu, aby firemní cíle byly naplněny. Jádrem modelu je strategická vrstva, jejímž základem je kompetenční katalog. Kompetenční katalog specifikuje slovník, pomocí kterého mluvíme o požadavcích na pracovníky. V operační vrstvě jsou kompetence definovány na základě pozorovatelného pracovního výkonu.⁸⁰

Z časového hlediska je třeba sledovat i pokrytí jednotlivých kritérií. Každé kritérium by mělo být podchyceno alespoň 2 metodami. Čím důležitější kritérium, tím je větší časová náročnost pro jeho zjišťování.

⁷⁸ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. In: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 121.

⁷⁹ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 21.

⁸⁰ SCHMIDT, A. 2007. *Reference Process for Competency-Oriented Human Resource Development* [online].

Volba metod

Lze říci, že čím je obsazovaná pozice náročnější, tím jsou náročnější činnosti AC. V AC jsou používány různé metody zaměřené na individuální výkon jedinců, skupinové metody, psychodiagnostické metody, sociogram. V aktivitách AC se využívá i kombinace individuálních a skupinových metod. Často je diskutován poměr psychodiagnostických metod a ostatních metod v AC. Odborníci se však shodují v tom, že by psychodiagnostika neměla převažovat.⁸¹

Vypracování zadání pro cvičení

Zadání pro cvičení AC vypracovávají buď interní personalisté a psychologové, nebo se AC zadá nějaké společnosti, která ho zpracuje. Měli by ho zpracovat schopní lidé, kteří mu rozumí a mají s ním zkušenosti. Je třeba ho zaměřit na takové skutečnosti, které jsou pozorovatelné, například měkké dovednosti (např. kooperativnost, komunikativnost, empatie, sebekritičnost, asertivnost, dovednost vedení týmu atd.), osobnostní vlastnosti a schopnost práce v týmu

Příprava časového harmonogramu

Program - harmonogram AC by měl být uspořádán podle jednotlivých metod (psychodiagnostické testování - týmová hra - případová studie - individuální rozhovory atd.) Mezi jednotlivými bloky by měly být přestávky (včetně zajištěného občerstvení a přestávky na jídlo). Při sestavování programu AC je vhodné zvážit řazení metod, tak aby byly střídány ty náročné s méně náročnými. V úvodu AC je třeba přivítat uchazeče, vysvětlit jim účel AC, seznámit je s programem, zpravidla jsou představováni hodnotitelé.⁸²

Časové hledisko u AC je důležité, protože některá AC trvají i několik dní. Záleží totiž na náročnosti pozice, pro kterou je AC realizováno. Assessment centrum je ve většině případů jednodenní a to v rozsahu 8 hodin.

⁸¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 122.

⁸² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 120-121.

Pozvání kandidátů k AC

Kandidáty je nutné pozvat s předstihem, cca jeden týden. Zvaní kandidátů by mělo být spojené s informací, co je AC a s jakým časem stráveným na AC by měl kandidát počítat.

Je běžné, že s klesající mírou požadavků na danou pozici stoupá procento kandidátů, kteří se bez omluvy nedostaví. Počet zvaných kandidátů je třeba velice zvážit. Čím více je kandidátů, tím je náročnější organizace.⁸³

Příprava hodnoticích formulářů

Pro hladký průběh AC je vhodné mít předem připravený hodnoticí list, který obsahuje základní informace o účastníkovi a hodnotiteli. Do tohoto formuláře hodnotitel zaznamenává během průběhu assessment centra své poznámky k výkonu účastníka, který mu byl přidělen k hodnocení.

Tabulka č. 2: Ukázka hodnoticího listu⁸⁴

Jméno kandidáta:					
Jméno hodnotitele:		Datum:			
Situace		Zápis pozorování			
Úvodní představení Týmová diskuse Případová studie/prezentace					
	Role nadřízeného				
	Role podřízeného				
Silné stránky kandidáta:		Oblasti možného rozvoje kandidáta:			
Stupeň hodnocení na základě hodnoticí škály (zakroužkujte):					
Analýza a proces rozhodování					
Osobní nasazení					
Týmová práce					

⁸³ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 46.

⁸⁴ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. S. 61, autorova úprava

K záznamu chování hodnotitelé také využívají narativního záznamu, behaviorálního inventáře nebo behaviorálně zakotvené observační škály. Uvedené způsoby zaznamenávání chování mají svá pro a proti. Narativní záznam spočívá v přímém zapisování pozorovaného chování. Tento způsob záznamu klade vysoké nároky na hodnotitele, protože musí v krátkém čase zaznamenat velké množství informací. Pečlivý záznam chování tak může hodnotitele zabavit natolik, že nestíhají při psaní zároveň kandidáty pozorovat. Výhodou je, že popis chování představuje nejpřesnější informace o chování účastníků.⁸⁵

Zajištění místností (prostorové zajištění)

Dle Kyrianové je na AC nezbytná minimálně jedna velká místnost s dobrou klimatizací či větráním a další místnost pro vedení individuálních rozhovorů. Často jsou ale nezbytné tři místnosti, ta třetí slouží pro individuální psychodiagnostiku.

Materiální zajištění

Je-li AC poněkud delší, přes poledne, je třeba zajistit přestávku na oběd a též občerstvení. Před AC je vhodné připravit psací pomůcky, záznamové archy či papír na poznámky, podložku na psaní, programy AC, občerstvení.⁸⁶

Příprava manuálu pro hodnotitele AC

Manuál pro hodnotitele AC je určen pro hodnotitele AC a poskytuje jim základní informace, které jsou pro ně v roli hodnotitele AC nezbytné. Manuál seznámí hodnotitele s metodami, které ho čekají při hodnocení v AC. Manuál provede hodnotitele jednotlivými kroky AC. Jsou zde klíčové informace týkající se tréninku jednotlivých hodnotitelů. Podle nich lze natrénovat proces pozorování, záznamu a hodnocení chování.⁸⁷

Trénink hodnotitelů

Při tréninku se hodnotitel seznámí s obsahem a časovým plánem AC, naučí se i způsobu posuzování účastníků v jednotlivých činnostech. Trénink probíhá buď den předem či ráno před zahájením AC. Jeho náplní je seznámit se s konkrétním průběhem AC,

⁸⁵ GROTH-MARNAT, Gary. Handbook of psychological assessment. 4. New Jersey: John Willey, 2003. ISBN 0-471-41979-6.

⁸⁶ KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 48-49.

⁸⁷ KYRIANOVÁ, H. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 48-49

s jednotlivými hodnocenými kompetencemi a škálou pro hodnocení a s obsahem jednotlivých metod.⁸⁸

Rozhodnutí o postupu AC, zda externí či interní AC

Je nezbytné se rozhodnout, jakým způsobem bude AC prováděno. Existují podle prostředí, kde je AC realizováno dva typy AC:

Interně zajištěné AC

Toto AC zajišťují zaměstnanci dané organizace, pro externí AC si organizace najímá dodavatele jednotlivce či podnikatelské subjekty. Předpokladem realizace interního AC je psycholog, který má odborné znalosti a zkušenosti dostatečné k tomu, aby mohli výběrové řízení kvalitně zvládnout. Má-li znalosti a nemá - li prozatím zkušenosti, je vhodné si zprvu vzít někoho na pomoc, kdo tyto zkušenosti již má.

Předpokladem je i stabilní skupina stálých interních hodnotitelů. Tito hodnotitelé pracují na výběrech pro jednu organizaci. Nemusí se vždy zúčastnit všichni hodnotitelé organizace, není to podmínkou.⁸⁹

Externě zajištěné AC

Externí dodavatel je firma či jiný podnikatelský subjekt, který se zabývá realizací AC. Tito dodavatelé jsou objednávaní organizací, jen občas a to v tom případě, že firma nemá dostatek svých hodnotitelů, nebo chybí jim zkušenosti.

Při tomto způsobu, musí zadavatel (firma pořádající výběrové řízení) sledovat korektnost externích dodavatelů, musí pečlivě vybírat dodavatele, na základě referencí a samozřejmě se musí i sama podílet na přípravě a to převážně v zadání požadavků.

Výběr externího dodavatele by měl být realizován na základě nabídek. Je vhodné se důkladně seznámit s těmito externími dodavateli. Následně po výběru by měl příslušný pracovník organizace (personalista) seznámit externího dodavatele s obecnými informacemi, které má. Je nutná i schůzka manažerem, tedy seznámení se s budoucím nadřízeným nového zaměstnance. Seznámení externího dodavatele s budoucím nadřízeným je velmi důležité pro budoucí výběr. Je třeba upřesnit kritéria výběru, poté by tato kritéria měla být prověřena alespoň dvěma způsoby. Finální návrh AC by měl být dodavatelem a odběratelem potvrzen a schválen.⁹⁰

^{88 88} KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 48-49

⁸⁹ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 45-46.

^{90 90} KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 45-46.

3.3 Provedení AC

Ve třetím kroku (provedení AC) se jedná a tyto činnosti: přivítání kandidátů, vysvětlení průběhu AC, instrukce pro kandidáty a v průběhu posouzení kandidátů v jednotlivých aktivitách AC. Při realizaci AC je třeba dodržet následující schéma:

- Úvod, představení
- Psychodiagnostický blok
- Přestávka
- Oběd
- Případové studie, příprava a prezentace
- Přestávka
- Individuální rozhovory, psychodiagnostika, atd.
- Uzavření AC⁹¹

V průběhu AC mohou probíhat dílčí hodnocení jednotlivých kandidátů, kdy si hodnotitelé sdělují svá pozorování.

Mezi jednotlivými bloky jsou organizovány přestávky, které jsou důležitou součástí assessment centra. V této době si kandidáti mohou odpočinout. Kratší přestávky jsou vhodné vždy před začátkem zpracování úkolu, od kterého by kandidáti neměli odcházet a jehož doba trvání je delší než půl hodiny. Rovněž po skončení náročnějšího úkolu je třeba dělat přestávku, aby se uchazeč mohl uvolnit (například po realizaci výkonových testů). Na přestávkách je vhodné se s kandidáty domluvit.⁹²

V dopolední části by měla být minimálně jedna přestávka, cca 10 minut, dále pak cca hodinová přestávka na oběd, odpoledne pak záleží na celkové délce AC. Asi po 1,5 až 2 hodinách je vhodná alespoň desetiminutová přestávka.

V závěru dne AC probíhá hodnocení, které má část popisnou a interpretační. Účastníkům AC by měla být poskytnuta zpětná vazba k jejich účasti a výsledkům v AC formou rozhovoru, a to od odborníka. V případě, kdy je v průběhu AC uplatněna psychodiagnostika, měl by zpětnou vazbu poskytovat psycholog. Zpětná vazba by měla trvat 15-20 minut. Zpětná vazba má účastníkovi sloužit k tomu, aby se dozvěděl, jak ho vidí

⁹¹ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 48.

⁹² KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 48.

ostatní lidé (specialisté) v různých situacích. Pro účastníka je zpětná vazba satisfakcí za čas, který věnoval AC.⁹³

3.4 Vyhodnocení a rozhodnutí AC

Ve čtvrtém kroku je realizována sumarizace hodnocení jednotlivých hodnotitelů, diskuze o rozdílech v hodnocení mezi jednotlivými hodnotiteli, vytvoření pořadí kandidátů, rozhodnutí o nevhodnějším kandidátovi a návrh dalších kroků.⁹⁴

Hodnocení kandidátů a výstupy s assessment centra jsou hlavním úkolem hodnotitelů. Různorodá skupina hodnotitelů by měla být garancí objektivního a správného hodnocení kandidátů.

Po ukončení programu AC následuje porada hodnotitelů. Ta obvykle trvá 1 – 2 hodiny. Celkem může trvat pro hodnotitele až 10 hodin.

Porady se účastní všichni hodnotitelé. Obvykle ho moderuje moderátor AC. Úkolem porady je získání hodnocení od všech hodnotitelů, maximální sjednocení hodnocení jednotlivých kandidátů AC a rozhodnutí o zamítnutých a přijatelných (tedy doporučených) kandidátech, na které budou vypracovány hodnotící zprávy. Konečné rozhodnutí o vybraném kandidátovi je úkolem nadřízeného obsazovaného pracovního místa.⁹⁵

⁹³ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 70-71.

⁹⁴ JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0. s. 206.

⁹⁵ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 118s. 123-124.

4 Role všech kandidátů v AC

Každý kandidát AC má předem stanovený úkol. Postoje a role osob, které se v AC účastní, mají vliv na průběh a výsledky AC. V rámci AC je možné se setkat s následujícími rolemi: hodnotitel – pozorovatel, moderátor, manažer – zadavatel, kandidát – účastník.

4.1 Hodnotitelé

Hodnotitelé jsou všichni kromě kandidátů, včetně moderátora a zadávajícího manažera. Výhodou interních hodnotitelů je výborná znalost potřeb a prostředí organizace. Externí hodnotitelé jsou většími odborníky v oblasti výběru lidí, psychologie osobnosti a psychodiagnostiky atd.

Typologie hodnotitelů

Kyrianová člení hodnotitele do čtyř skupin, jak je vidět v tabulce č. 3

Tabulka č. 3 Typy hodnotitelů⁹⁶

Korektní a loajální k realizátorovi, motivovaný rutinér	Korektní a kritický k realizátorovi, motivovaný začátečník
Nespolehlivý a loajální k realizátorovi rutinér bez motivace	Nespolehlivý a kritický k realizátorovi, začátečník bez motivace

Existují čtyři typy hodnotitelů, kteří mají určité specifické vlastnosti:

Hodnotitel, motivovaný začátečník, neví, co se od něj čeká, proto je nervózní. Svoje síly soustředí na pozorování ostatních a moderátora. Často nechápou potřebnost názorů a mají pocit své pravdy.

Hodnotitel, začátečník bez motivace, je velmi vzácný, často nemá odbornou erudici. Hodnotitelské chyby často unikají jejich pozornosti.

Hodnotitel, motivovaný rutinér ví, co se bude dít a co se od něj očekává. Bývají často užitečnou protiváhou často dominantních moderátorů a často jsou nositeli objektivity, protože dokážou nesouhlasit.

Hodnotitel, rutinér bez motivace je častý, kandidáti ho často štvou.⁹⁷

⁹⁶ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. Vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 56.

⁹⁷ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 57.

Spychalski upozorňuje na nutnost proškolení týmu hodnotitelů a to hlavně v oblastech znalostí o dané organizaci a účelu assessment centra. Je nutné, aby hodnotitelé správně pochopili zvolené metody a hodnotící škálu.⁹⁸

Existují dvě věci, které jsou pro správný výběr vhodného kandidáta zásadní. Důležité je, aby hodnotitelé věděli, čeho si mají všimnout při určité metodě a aby od sebe dokázali odlišit pozorování a hodnocení. K tomu by jim mělo být školení hodnotitelů, pokyny před konkrétním AC a získané zkušenosti. Pozorování je stav, kdy hodnotitel sleduje chování kandidátů, tak jak je vidí, nikoliv podle toho, co si myslí, že to znamená, tedy bez interpretace.⁹⁹

Mezi základní dovednosti hodnotitele (pozorovatele) patří sociálně psychologické dovednosti. Jsou to tyto: sociální percepce, komunikativní dovednosti, sociální interakce, řešení neshod, eventuálně konfliktů. Sociální percepce je specifická tím, že do této oblasti patří dovednosti pozorování. Komunikativní dovednosti jsou nezbytné pro hodnotitele, protože musí mít kvalitní vyjadřovací, verbalizační schopnosti.

V sociální interakci je cílem dosažení shody, k tomu je třeba uplatnit dovednosti vyjednávání, přesvědčivosti, argumentační dovednosti. Zvládání neshod a konfliktů je také velmi důležité, k otevírání neshod a konfliktů je nezbytné zvládat emoce.¹⁰⁰

Hodnotitelské chyby

Také Kocianová uvádí ve své knize následující hodnotitelské chyby, převzaté od Kyrianové¹⁰¹, kterých se mohou hodnotitelé dopustit, tyto hodnotitelské chyby se v praxi často vyskytují.

Mezi základní hodnotitelské chyby patří haló efekt (např. hodnotitelem značně upřednostňovaná vlastnost uchazeče zabrání vnímání a objektivnímu hodnocení dalších projevů chování), předčasná diagnóza (vzniká v první části AC), efekt shovívavosti či přísnosti (vychází z postoje vůči kandidátovi), snaha neublížit (obava rozhodnout o něčí budoucnosti), stereotypie či zobecnění (předpoklad o spojení jedné osobnostní

⁹⁸ Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B.b., & Pohley, K. (1997). A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71 – 90

⁹⁹ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 58.

¹⁰⁰ HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance vše o assessment centre*. 1. vydání. Brno. Vydavatelství ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9. s. 266 – 268.

¹⁰¹ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 58.

charakteristiky s jinými, příkladem stereotypie jsou předsudky), metodické chyby: centrální snahy (snaha nepřijímat krajní hodnoty hodnocení), efekt blízkosti (podobné hodnocení položek umístěných na dotazníku pod sebou či vedle sebe), chyba z přecenění vztahu (hodnocení na základě subjektivního vyhodnocení závislosti kritérií, kde jedno kritérium je hodnoceno dle jiného, chyby spojené s osobností hodnotitele: chyba vycházející z vnitřního příkladu hodnotitele (hodnocení na základě vlastních názorů — „přes svůj pohled na svět“), syndrom vyhoření (v důsledku časté účasti v hodnotitelské roli), zkreslení hodnocení na základě dříve utvořeného postoje nebo protekce, spoléhání hodnotitele zejména na své schopnosti a zkušenosti (namísto pozorování).¹⁰²

Po ukončení AC se koná porada hodnotitelů, na které jsou probrány výkony a výsledky jednotlivých hodnocení všech kandidátů. Úkolem porady je získání hodnocení od všech hodnotitelů, sjednocení hodnocení rozhodnutí o zamítnutých a doporučených uchazečích, na které budou zpracovány hodnotící zprávy.¹⁰³

4.2 Role moderátora AC

Moderátor AC je zpravidla odborníkem, který se podílí na přípravě AC. Moderátor koriguje průběh AC, zadává jednotlivé aktivity AC, komunikuje s účastníky a koordinuje hodnotitele. Svým přístupem a stylem významně ovlivňuje atmosféru v průběhu AC.

Moderátor zajišťuje úvod, zadává pokyny k většině modelových situací, týmových her. Nemusí ale zadávat psychodiagnostiku. Měl by určovat organizaci, sledovat dodržení času. Tím, že má tuto roli, nemá dostatek času kvalitně hodnotit jednotlivé kandidáty. Úkolem je koordinovat ostatní hodnotitele. Dále by měl umět usměrnit skupinovou dynamiku v rámci skupiny hodnotitelů.¹⁰⁴

Vyskytují se čtyři základní typy moderátorů: Přátelský profesionál, který se snaží kandidáty v průběhu AC uvolnit, nepoužívá příliš mnoho stresujících technik, chování ke kandidátům bývá poměrně etické. Nepřátelský profesionál se již v úvodu snaží vyvést kandidáty z rovnováhy tím, že jim klade nepříjemné otázky, snaží se do AC zařadit metody, které obsahují maximum stresových situací. Pokud hovoří o kandidátovi v jeho nepřítomnosti, snaží se být objektivní, bývá kritický, jeho příprava je dokonalá. Chování

¹⁰² KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. In: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 124-125.

¹⁰³ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. s. 125.

¹⁰⁴ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. In: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

ke kandidátům bývá etické. Přátelský neprofesionál někdy nechápe, co by měl v určitých okamžicích sledovat, má pocit, že těžiště AC je v tom, aby proběhlo hladce, kandidáta nevyvádí z rovnováhy. Pokud je jeho chování ke kandidátům neetické, není to záměrné, ale je to více z nepochopení své role. S nepřátelským neprofesionálem se zatím nesetkáváme, ale unavení moderátoři do této polohy sklouznou. Pokud o kandidátovi mluví v jeho nepřítomnosti, je z jejich vyjádření slyšet nepřátelství, jeho chování je tudíž neetické.¹⁰⁵

4.3 Role manažera

Manažer je zadavatel, je to člověk, který si vybírá své podřízené. Manažer může být odpovědný a je-li i empatický, dokáže si s minimální pomocí své podřízené vybírat sám. Nemá-li tyto vlastnosti, je pak nejhůře zvládnutelná osoba, která se účastní AC.

Dle Kleibla se koncepce řízení lidských zdrojů vyznačuje zvyšováním odpovědnosti manažerů za řízení lidských zdrojů v jejich oblasti rozhodování a personální práce se stává jejich pracovní náplní, proto by i manažeři jako zadavatelé měli být na AC součástí hodnotitelských týmů.¹⁰⁶

Autorka Kyrianová rozlišuje 4 typy manažerů a to korektní kritik, který je dokonale připraven a upraven, někdy může být samolibý, ale posluchač se dozví vše podstatné o pracovní pozici a o firmě.

Korektní a loajální k realizátorovi je ideální ke spolupráci, má představu o tom, jaké zaměstnance hledá. Kvalitou své úvodní prezentace udělá reklamu nejen sobě, svému oddělení, ale i celé firmě. Bere v úvahu výsledky AC.

Nekorektní, ale loajální k realizátorovi je člověk milý, ale svých vystupováním narušuje AC. Nemá dostatek sebekázně. Spoléhá se nekompetentnost kolegů, na AC se dlouho nezdržuje.

Nekorektní kritik přichází zásadně se zpožděním, není schopen si na úvod připravit kvalitně informace, dokáže nemile vyprovokovat každého moderátora, bývá to ukázka neetického chování.¹⁰⁷

¹⁰⁵ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 49-51.

¹⁰⁶ KLEIBL, J, Z DVOŘÁKOVÁ a B ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

¹⁰⁷ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 52-53.

4.4 Role kandidátů AC (účastníků)

Kandidát je člověk, na něhož se celé AC zaměřuje. Je neustále sledován, hodnocen. Někteří kandidáti se neradi zúčastňují AC, protože to vnímají jako snižování vlastní důležitosti. Neúspěšní lidé mají často kritický pohled na realizaci AC, naopak úspěšní kandidáti mají tendenci AC chválit. Jejich kladný výsledek posiluje jejich sebevědomí, někdy se mohou cítit jako „nadřazení“ nad těmi, co se AC nezúčastnili.

Každý kandidát se chce samozřejmě prezentovat co nejlépe. Nejlepší metoda, jak odhalit nesrovnalosti v jeho výkladu je, donutit ho k co možná největší míře konkrétnosti, například ptát se i podrobnosti a na konkrétní čísla.¹⁰⁸

¹⁰⁸ KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7. s. 54-55.

Empirická část - Assessment centrum v praxi

Teoretická východiska představují důležitou bázi pro zpracování této diplomové práce. Především se jedná o kapitolu 3. Základem bude srovnání realizace assessment centra tak jak je popsáno v teoretické části s tím, jak toto assessment centrum probíhá v praxi ve společnosti XY, v čem je shoda a v čem se realizace liší od teoretických poznatků.

Úkolem této části diplomové práce je na základě získání teoretických poznatků a porovnání s praxí vypracovat návrh doporučení, jak stávající metodu assessment centra na konkrétní pozici, ředitele hypermarketu, optimalizovat.

Vzhledem k tomu, že management společnosti si nepřeje, aby společnost byla konkrétně jmenována, toto přání je respektováno a v této práci je tedy organizace uvedena, jak bylo vysvětleno v úvodu práce (společnost XY).

Pro realizaci empirické části jsem úzce spolupracoval s personálním oddělením společnosti XY a osobně jsem se účastnil jako hodnotitel několika assessment center při výběrových řízeních na pozici ředitel hypermarketu.

Profil pozice ředitele hypermarketu ve společnosti XY

Pozice ředitele hypermarketu je pro společnost XY klíčová. Ředitel hypermarketu koordinuje a řídí obchodní jednotku. Je zodpovědný za implementaci obchodní strategie podniku, reprezentuje společnost při vytváření a udržování obchodních vztahů, nastavuje a měří klíčové indikátory výkonu na prodejní jednotce, motivuje a hodnotí manažery jednotlivých oddělení na hypermarketu, nastavuje prodejní cíle a koordinuje cesty k dosažení plánovaných ukazatelů. Ředitel hypermarketu by měl mít komplexní myšlení a flexibilitu. Měl by umět zvládnout řídit obchodní jednotku i ve stresových situacích. Na této pozici je vyžadována velmi dobrá komunikace a prezentační dovednost. Mezi další dovednosti, kterými by měl disponovat, patří organizační schopnosti, vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení, důvěra ve schopnosti ostatních.¹⁰⁹

Všechny tyto předpoklady sleduje a hodnotí společnost XY v rámci assessment centra prostřednictvím pěti kompetencí a to, jak reaguje, zdali je odolný, jak spolupracuje, je-li empatický a jak inovuje.

¹⁰⁹ Interní materiály společnosti XY

5 Představení společnosti XY

5.1 Stručná charakteristika společnosti

Společnost: pracovní název - společnost XY

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 1992

Sídlo: Praha

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání:

- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Pekařství, cukrářství
- Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Ostraha majetku a osob
- Řeznictví a uzenářství
- Hostinská činnost
- Oční optika
- Provozování nestátního zdravotnického zařízení - veřejné lékárenství – lékárna základního typu¹¹⁰

5.2 Základní údaje

Společnost XY byla založena v zahraničí, v roce 1919. Do střední Evropy vstoupila v roce 1996.

Společnost XY mimo jiné provozuje tyto typy prodejen:

hypermarkety - velké obchodní jednotky, které nabízejí pod jednou střechou potravinové a nepotravinové zboží,

supermarkety - samoobslužné prodejny s širokým výběrem čerstvých a trvanlivých potravin a základní nabídkou drogistického zboží,

¹¹⁰ Interní materiály společnosti XY

obchodní domy – vícepodlažní obchodní jednotky v centru velkých měst s širokou nabídkou zejména značkového oblečení, zboží pro volný čas, elektroniky, potřeb pro domácnost nebo bytového textilu a velkou samoobsluhou,

expres – malé prodejny pro každodenní nákup základních potravin, extra – hypermarkety postavené na konceptu „obchod v obchodě“ nabízejí optiku, obchod s telekomunikačními a foto službami či lékárnou.

Obchodní centra se nacházejí v pěti městech České republiky. V Praze, v Karlových Varech, v Ostravě, v Opavě, v Plzni a v Liberci.¹¹¹

5.3 Úsek Řízení lidských zdrojů společnosti XY

Lidské zdroje

Oddělení lidských zdrojů společnosti XY se člení na tzv. Front Office a Back Office. Front Office představují personální manažeři pro jednotlivá oddělení, obchodní jednotky či oblasti. Caldwell a kolektiv upozorňují, že pokud chce mít organizace efektivní, legálně obhajitelný systém lidských zdrojů, neexistuje žádná substitute pro systematickou analýzu pracovní pozice.¹¹²

Manažeři se věnují jednomu i více týmům, umožňuje odbornou podporu v personálních procesech a umožňuje poradenství týkající se pracovně právní legislativy, rozvoje zaměstnanců, vzdělávání apod.

Back Office tvoří oddělení Rozvoje a vzdělávání, Resourcingu, Zaměstnaneckých vztahů a Organizačního designu. Náplní Back Office je příprava metodik pro jednotlivé personální procesy, které jsou přejímány od mateřské společnosti XY. Struktura oddělení v příloze č. 2

Oddělení lidských zdrojů připravuje, realizuje, koordinuje a vyhodnocuje assessment centrum ve společnosti XY.

V letech 2012 až 2014 bylo ve společnosti XY assessment centrum pro pozici ředitele hypermarketu organizováno 15x a tohoto výběrového řízení na pozici ředitele hypermarketu se zúčastnilo 166 účastníků, z tohoto počtu bylo 103 externích a 63 interních uchazečů. AC ve společnosti XY je vždy skupinové, aby byla možnost přímého srovnání uchazečů. Vzhledem k tomu, že probíhá porovnání kandidátů na jednom místě, na základě shodných

¹¹¹ Interní materiály společnosti XY

¹¹² CALDWELL, C, C.G. THORNTON a L.M. GRUYS. Ten Classic Assessment Center Errors: Challenges to Selection Validity. *Public Personnel Management*. 2003(1): 32.

modelových situací (všichni mají stejné podmínky) a stejnými hodnotiteli zvyšuje se míra objektivity při výběru toho nevhodnějšího.

6 Organizace AC ve vybrané společnosti XY

Výběr zaměstnanců na zvolenou pozici Ředitel hypermarketu v uvedené společnosti je realizován metodou AC. Tuto pozici jsem popsal v úvodní kapitole empirické části.

Organizace AC ve společnosti probíhá ve 4 krocích, stejně jako je uváděno v různé odborné literatuře, je to předvýběr, příprava, provedení AC a Vyhodnocení a rozhodnutí.

Metoda AC je pro společnost XY poměrně časově náročná a finančně nákladná. Proto je využívána jen na ředitelské pozice.

6.1 Předvýběr

Než se kandidát dostane do assessment centra, probíhá na personálním oddělení centrály společnosti třídění všech došlých životopisů. Životopisy kandidátů, kteří by mohli být vhodnými kandidáty na pozici ředitele hypermarketu, jsou odeslány, dle místa jejich bydliště na nejbližší hypermarket k rukám ředitele. Ředitel hypermarketu prostuduje materiály, dohodne s personální asistentkou termíny a ta kandidáta kontaktuje a pozve jej k výběrovému pohovoru. Toto se týká všech externích kandidátů. I interní kandidáti absolvují výběrový pohovor, na termínu se domluví s ředitelem v rámci pracovní doby.

Z každého pohovoru provede ředitel zápis z pohovoru, a pokud je uchazeč vhodný vyplní i nominaci do druhého kola výběrového pohovoru, kterou odešle oblastnímu řediteli a personálnímu manažerovi pro danou oblast (tito mají v rámci regionu na starosti řízení cca 10 až 15 hypermarketů)¹¹³.

Výběrový pohovor má dvě oblasti

- Hodnoty, motivace a soulad očekávání kandidáta.
- Organizačně technické požadavky.

1. Oblast rozhovoru: Představení a motivace k pozici

Cílem je ověřit základní motivační předpoklady kandidáta. Hodnotí se následující:

- Soulad nastavení kandidáta a hodnocení společnosti XY (ANO/NE),
- Má realistickou představu o práci ředitele hypermarketu a chce práci dělat (ANO/NE).

¹¹³ Interní materiály společnosti XY

Formou jednotlivých otázek se zjišťují hodnoty kandidáta (v příloze č. 4). V rozsahu cca 5 minut má kandidát popsat jeho nejdůležitější pracovní zkušenosti s důrazem na popis činností, za které byl přímo zodpovědný. V dalším kroku se sleduje na jaké dovednosti je kandidát hrdý a to tak, že je vyzván k popisu největšího úspěchu, na který je pyšný. Kandidát má v rámci rozhovoru popsat a analyzovat své silné a slabé stránky a potřeby svého rozvoje.

Motivace kandidáta a soulad očekávání

V další části první oblasti pohovoru je sledována motivace a soulad očekávání kandidáta (v příloze č. 5). Primárně jsou hledáni kandidáti, kteří mají zájem o to v pozici ředitele dále růst. Mezi jejich hlavní motivátory patří možnost nést odpovědnost, samostatně rozhodovat, chuť kariérně růst. Formou otázek se zjišťuje, co vedlo kandidáta k nástupu na předchozí pozici, proč si nyní vybral nabízenou pozici, co jej naplňuje v pracovní činnosti. Dále se zjišťuje, jak vidí kandidát svou pracovní budoucnost v horizontu do pěti let a v poslední fázi je kandidát vyzván, aby popsal svou představu o běžném pracovním dni ředitele hypermarketu a co se mu na práci ředitele líbí.

2. Oblast rozhovoru: Organizačně technické požadavky (v příloze č. 6)

Cílem je zjistit potřebné informace pro komplexní doplnění výběrového pohovoru. Vzhledem k tomu, že pracovní doba u uvedené pozice je časově náročná, je zjišťováno, jakou pracovní dobu je kandidát schopný a ochotný akceptovat. Dále je pro společnost důležitá informace, kdy by mohl v případě, že uspěje nastoupit. Zdali je ochoten a schopen za prací dojíždět a v neposlední řadě společnost zajímá jaké má představy o platovém ohodnocení a jaké preferuje benefity.

Po ukončení výběrového pohovoru ředitel ještě provede zápis z pohovoru, kde shrne jen základní údaje o kandidátovi (v příloze č. 7) a odešle veškeré materiály na oblastního ředitele a personálního manažera.

Uspěl-li kandidát v prvním kole výběrového pohovoru u ředitele hypermarketu, postupuje do užšího výběru (druhé kolo výběrového pohovoru).

Druhé kolo realizuje oblastní ředitel ve spolupráci s personální oblastní manažerkou. Toto druhé kolo již probíhá formou diskuse mezi kandidátem a potencionálním nadřízeným o problematice a specifikách nabízené pozice. V rámci tohoto rozhovoru je detailněji rozebrána motivace kandidáta pro nabízenou pozici a detailnější rozbor jeho dosavadních zkušeností. Kandidátovi jsou vysvětleny očekávání, které firma má od potenciálních kandidátů. Dále jsou

představeny všechny firemní benefity, které se k dané pozici váží. V závěru jsou kandidátovi zodpovězeny jeho případné dotazy a je mu sděleno, že o výsledku druhého kola výběrového pohovoru bude do týdne písemně informován a pokud uspěje, bude součástí i pozvánka do AC.

Shrnutí

Teorie většinou v tomto kroku uvádí pouze jedno kolo výběrového pohovoru, což je rozdíl od praxe v této společnosti. Výběrový pohovor externích i interních kandidátů probíhá ve dvou kolech. Výhodou dvoukolého výběrového pohovoru je v první fázi roztřídění na vhodné kandidáty, kteří projdou první fází u ředitelů hypermarketů, kde jsou zjišťovány základní předpoklady, motivace a technická zdatnost uchazeče, čímž je zabezpečeno, že do druhého kola se dostanou jen takoví kandidáti, kteří potřebnými schopnostmi a dovednostmi disponují. Druhé kolo by pak mělo správnost výběru potvrdit či vyvrátit. Navíc je tato forma objektivnější, neboť kandidát, který dojde, až do AC je posuzován třemi nezávislými hodnotiteli. Naopak nevýhodou tohoto dvoukolového výběrového pohovoru, je velká časová náročnost a to i z toho důvodu, že vzhledem k vytíženosti oblastních ředitelů jsou i velké časové prodlevy mezi jednotlivými koly výběrových pohovorů.

6.2 Příprava AC

Assessment centrum ve společnosti XY se skládá z několika metod, při kterých se zkoumá současná úroveň schopností a dovedností kandidáta. Tyto se hodnotí pomocí interních materiálů, které definují klíčové kompetence potřebné k tomu, aby člověk na pozici ředitele hypermarketu dokázal úspěšně vést a motivovat sebe i svůj tým. Co se týče konání AC, je společné jak pro externí, tak i interní kandidáty.

Příprava AC obsahuje rovněž tyto aktivity, které jsou uvedeny v odborné literatuře: výběr týmu hodnotitelů, volba a popis kompetencí, volba cvičení a testů, vypracování zadání pro cvičení, příprava časového harmonogramu, pozvání kandidátů, příprava hodnotících formulářů, zajištění místností, příprava manuálu pro hodnotitele a trénink hodnotitelů a rozhodnutí o postupu AC.

Role AC ve společnosti XY

Před realizací AC jsou stanoveny role na AC. Vyskytují se v něm role moderátora, hodnotitele a role kandidátů AC.

Moderátor a jeho role

Moderátor ve společnosti XY provází účastníky celým AC, kromě individuálních situací, je odpovědný za komunikaci s kandidáty. Je jejich kontaktním bodem. Je odpovědný za dodržení časového harmonogramu AC, včetně stanovení přestávek a času na konferenci hodnotitelů. Zadává instrukce u společných aktivit a koordinuje činnost kandidátů. Moderuje konferenci hodnotitelů a je odpovědný za její hladký průběh. Nese odpovědnost za to, že dojde k rozhodnutí o dalším postupu v případě každého kandidáta. Nese odpovědnost za to, že během konference hodnotitelů má hlas každého z hodnotitelů stejnou váhu, a že se debata odvíjí od důkazů získaných pozorováním v průběhu AC. V teorii jsou popisovány základní čtyři typy moderátoru. Ve společnosti XY bych jej zařadil mezi přátelské profesionály, kteří se snaží kandidáty v průběhu assessment centra uvolnit a navozují přátelskou atmosféru.¹¹⁴

Hodnotitel assessment centra a jeho role

Prvořadým úkolem hodnotitele na AC je sledovat kandidáty při jednotlivých aktivitách a dělat si poznámky o tom, co kandidát během těchto aktivit vykonal nebo řekl. Po skončení každé aktivity je jeho úkolem ohodnotit chování kandidáta na základě poznámek a přiřadit body pomocí hodnotící škály, která je mu k dispozici. Primární zásadou je, že každý hodnotitel provádí vlastní pozorování nezávisle na jiných hodnotitelích.

Na začátku AC:

- dostane od moderátora informace o celém dni – program dne, pokyny pro hodnotitele s popisem jednotlivých aktivit, hodnotící škálu, představí se kandidátům.

Během AC:

- sleduje přidělené kandidáty, zapisuje si, co říkají a dělají během aktivit, sledujete čas a postupuje podle programu dne.

Na konci každého cvičení:

- zhodnotí poznámky a přiřadí body – platí pro každého kandidáta, doplní hodnotící formuláře, které se při každé aktivitě používají

Na konci dne, tj. během závěrečné zpětné vazby:

¹¹⁴ Interní materiály společnosti XY

- pracuje s ostatními hodnotiteli jako tým, objektivně prodiskutuje každého kandidáta, obhajujete svoje bodování, porovná výkon kandidáta s klíčovými faktory úspěchu z hodnotící škály, udělá rozhodnutí, jestli kandidát bude nebo nebude zařazen do příslušného rozvojového programu, resp. přijat do zaměstnání.

Role hodnotitele v rámci tohoto assessment centra je velmi náročná, protože se od něj očekává, že se bude schopen/a celý den soustředit, a přitom si rychle zapisovat všechno, co vidí a slyší. Na doplnění poznámek a na samotné hodnocení si proto vytvoří čas mezi aktivitami. Nevhodné chování hodnotitele může mít dopad na výkon kandidáta, tak i na to, jak kandidáti vnímají firmu, v případě, že vybírá externí kandidáty.

Požadavky na hodnotitele:

- empatie a citlivost vůči kandidátům,
- dokáže navázat s kandidátem kontakt a bere do úvahy například to, že nervozita je přirozená (každý se už někdy v takové situaci ocitl),
- informuje kandidáty o tom, co se bude dít,
- je férový a objektivní,
- hodnotí konzistentně (na každého kandidáta používá každý hodnotitel „stejný metr“),
- zná hodnotící škálu a jednotlivé aktivity,
- chápe, jaká je jeho úloha a ví, co má dělat a kdy,
- dává pozor na hodnotící materiály,
- dodržuje program dne,
- píše čitelně,
- vyhýbá se diskusím o chování kandidáta ještě před závěrečnou zpětnou vazbou,
- chová se profesionálně,
- vyhýbá se rušivým vlivům, například mobilním telefonům apod.¹¹⁵

Výběr týmu hodnotitelů

Tým hodnotitelů je vybrán ze zaměstnanců společnosti, kteří jsou pro vykonávání této aktivity proškoleni externí společností, která se assessment centry zabývá. Zpravidla se jedná o stávající ředitele hypermarketů, oblastní ředitele a oblastní personální manažery. Počet hodnotitelů je stanoven tak, aby na jednoho hodnotitele připadl 1,5 kandidáta. V odborné literatuře je doporučováno, aby jeden hodnotitel sledoval maximálně dva kandidáty. V tomto případě je společnost XY v souladu s teorií, naopak rozdíl vidím

¹¹⁵ Interní materiály společnosti XY

ve složení kandidátů, kdy ve společnosti XY jsou jako hodnotitelé přizváni jen interní zaměstnanci, ale v teorii je popsáno, že ideální je kombinace interních a externích hodnotitelů.

Role kandidátů AC

Kandidátem assessment centra ve společnosti XY je člověk, který uspěl ve dvoukolém výběrovém řízení a měl by mít předpoklady pro nabízenou pozici ředitele hypermarketu. V teorii se uvádí, že někteří kandidáti se AC neradi zúčastňují, protože to vnímají jako snižování vlastní důležitosti. Vzhledem k tomu, že mám sám možnost se účastnit jako hodnotitel, vidím problém v tom, že assessment centrum je organizováno společně pro interní i externí kandidáty. Problém spatřuji ve vnímání externích kandidátů při plnění aktivit, které jsou spojeny přímo s praktickou činností jako je analýza oddělení, kde mohou mít pocit, že jsou oproti interním kandidátům znevýhodněni.

Role manažera AC

V teorii je popisována tato role jako manažer zadavatel, který se účastní assessment centra jako pozorovatel, ale ve společnosti XY se nikdo takový na AC není přítomen.

Volba a popis sledovaných kompetencí v AC

Při této metodě, která je realizována ve společnosti XY, se sleduje 5 následujících kompetencí. Pro důležitost pojmu se připomínám definici od Boyatzis¹¹⁶, který píše: Kompetence = schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. Kompetenční přístup se uplatňuje v oblasti výběru pracovníků, jejich rozvoje, v hodnocení pracovníků a v řízení jejich kariéry.

Co se týče odborné literatury, dle Kyrianové je vhodné zvolit rozumný počet kompetencí, a to maximálně sedm sledovaných kompetencí.

Reaguje – rozhoduje se jednoznačně, včas a s ohledem na vstupní informace, rozhoduje se s ohledem na širší souvislosti, na míru rizik a na dopad rozhodnutí do budoucna, dosahuje zadaných cílů, logicky argumentuje, rozhoduje na základě faktů a srozumitelně komunikuje,

¹¹⁶ BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, c1982, xiv, 308 p. ISBN 04-710-9031-X.

rozhodnutí si obhájí a ustojí, i pokud je nepopulární, dokáže flexibilně reagovat v situacích, kdy není dost informací.

Je odolný – vyzařuje z něj nadšení pro svoji práci a přenáší nadšení na ostatní členy týmu, je pro něj přirozené přibírat vedoucí roli, přebírat odpovědnost za týmový výsledek a umí ji unést, je schopný vstřebat vlastní nezdary, umí sám sebe motivovat, má konstruktivní přístup k problémům, komunikuje vlastní vizi, umí nastavit cíle z ní vyplývající, umí si ohlídat hranice vlastní odpovědnosti.

Spolupracuje – podporuje spolupráci v rámci týmu i mezi týmy, má stále na paměti společný cíl, poskytuje konstruktivní konkrétní zpětnou vazbu (pozitivní i negativní) k výkonnosti, která motivuje pro další rozvoj, jedná diplomaticky a je vzorem profesionálního vystupování.

Je empatický – pracuje cíleně s motivací jednotlivců, ví, co na koho platí a co je pro koho důležité, vede své přímé podřízené k tomu, aby sdíleli kolegiální vztahy mezi jejich podřízenými, má pod kontrolou své emoce a adekvátně reaguje na potřeby a pocity ostatních, zajímá se o druhé, aktivně se jich doptává.

Inovuje – aktivně přichází s inovativními nápady, vytváří prostředí, ve kterém jsou nové nápady vítány, podporuje realizaci inovativních nápadů do praktického života, podporuje změny, dokáže je obhájit a prodat druhým, zvažuje dlouhodobější dopad a přínos inovací.¹¹⁷

Všechny tyto kompetence jsou v rámci AC hodnoceny pomocí hodnotící škály na stupnici od 1 do 5. Na stupnici s bodovým ohodnocením jedna jsou kompetence považovány za velmi nízké. U hodnocení dva je daná kompetence pozorována, avšak je zapotřebí jí rozvinout. Při bodovém ohodnocení tři je kompetence na požadované úrovni. U bodového ohodnocení čtyři kompetence převyšují požadovanou úroveň a u bodového ohodnocení pět se jedná o excelentní úroveň sledované kompetence. Hodnotící škálu kompetencí uvádím v tabulce.

¹¹⁷ Interní materiály společnosti XY

tabulka č. 4: Hodnotící škála při AC¹¹⁸

1	Kompetence na extrémně nízké úrovni v porovnání s požadovanou úrovní
	Existují zásadní rozpory v hodnocení kompetence se všemi body s pozorovatelným chováním a projevy zaměstnance, jež jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned. Nedostatečná, ohrožující úroveň.
2	Nedostatečně rozvinutá kompetence v porovnání s požadovanou úrovní
	Kompetenci lze hodnotit jako podprůměrnou, limitující úroveň. Existuje zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, jež jsou uvedeny v Kompetenčním modelu. V dané kompetenci je možné vyjádřit systematický rozvoj, Jehož úkolem je zmenšení slabých stránek.
3	Kompetence na požadované úrovni s možností dalšího rozvoje
	Jde o dostačující úroveň z hlediska hodnocení. S menšími výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu, respektive popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Je možné formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a zmenšení slabých stránek.
4	Kompetence nad požadovanou úrovní odpovídající kompetenčnímu modelu
	Jedná se o nadprůměrnou úroveň z hlediska hodnocení kompetence. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již není možné formulovat kvalitativní skok. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj je zacílen na posilování silných stránek.
5	Kompetence na excelentní úrovni
	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž není možné formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

¹¹⁸ Interní materiály společnosti XY

Volba metod AC

Příprava metod AC ve společnosti XY probíhala v rámci oddělení lidských zdrojů a externí agentury zabývající se realizací AC. Zadání jednotlivých metod bylo vypracováno v souladu se sledovanými kompetencemi na pozici ředitele hypermarketu. Takto vypracovaný model se ve společnosti XY využívá již tři roky. Ve společnosti XY se posuzuje těchto 5 aktivit a modelových situací: představení účastníků, kompetenční pohovor, analýza oddělení, role-play (hraní rolí) a skupinová aktivita u kterých jsou hodnoceny jednotlivé kompetence, viz tabulka.

tabulka č. 5: Sledované kompetence u jednotlivých aktivit AC

	Aktivity a modelové situace ¹¹⁹				
Kompetence	Představení	Kompetenční pohovor	Analýza oddělení	Role-play	Skupinová aktivita
Reaguje	X		x	X	X
Je odolný	X		x	X	X
Spolupracuje		x		X	X
Je empatický		x		X	X
Inovuje			x	X	X

Příprava časového harmonogramu

Assessment centrum ve společnosti XY je jednodenní a veškeré činnosti jsou seřazeny tak, aby jednotlivé metody na sebe navazovaly a kandidátům byl dán dostatečný prostor na přípravu pro plnění jednotlivých úkolů. Dodržení časového plánu je v kompetenci moderátora AC, který veškeré kroky koordinuje a dohlíží na čas. Všichni kandidáti jsou o časové náročnosti assessment centra dopředu upozorněni ve zvacím dopisu.

Pro názornost časového rozvrhu assessment centra ve společnosti XY jsem vložil do příloh tabulku č. 8, která znázorňuje rozplánování jednotlivých činností AC.

¹¹⁹ *Interní materiály společnosti XY. Poznámka:* Různé metody AC mapují různé oblasti: osobnosti, schopnosti, dovednosti. Čím je pozice náročnější, tím jsou náročnější aktivity AC. V aktivitách AC se uplatňují jak individuální metody tak skupinové.

Pozvání kandidátů

Pozvání kandidátů je uskutečňováno pomocí zvacího dopisu pro kandidáty, kteří byli vybráni do AC. Tato pozvánka je odeslána vybraným kandidátům v dostatečném časovém předstihu, zpravidla čtrnáct dní před realizací AC. Součástí zvacího dopisu je uvedeno do kdy mají kandidáti svou účast potvrdit, aby bylo možné naplánovat správné počty hodnotitelů. V příloze č. 2 je uveden Vzor zvacího dopisu.

Příprava hodnoticích formulářů

Společnost XY má pro probíhající aktivity assessment centra vyhotoveny hodnotící formuláře, podle sledovaných kompetencí, které v úvodu obdrží jednotliví hodnotitelé. Do těchto jednotlivých formulářů zaznamenávají svá hodnocení na základě přidělené hodnotící škály a zapisují případné doplňující poznámky pro závěrečnou konferenci, kde probíhá hodnocení a komentáře k jednotlivým kandidátům. V příloze č. 9 jsou uvedeny vzory těchto hodnoticích formulářů.

Zajištění místnosti a materiální zabezpečení pro realizaci AC

Společnost XY realizuje assessment centra pro pozici ředitele hypermarketu buď v budově centrály společnosti, nebo na některém ze svých hypermarketů. Vždy je zabezpečena jedna hlavní (prostorná) místnost, kde probíhá úvodní představení a skupinová aktivita, dále jsou připraveny zpravidla tři až čtyři místnosti pro aktivity, které se týkají jednotlivců a to kompetenční pohovor a role-play. Analýza oddělení probíhá na prodejní ploše hypermarketu.

Během průběhu assessment centra je po celý den zajištěno pro účastníky občerstvení, které zabezpečuje moderátor assessment centra. V kompetenci moderátora je i příprava psacích pomůcek, podložek a záznamových archů pro účastníky a hodnotitele.

Příprava manuálu pro hodnotitele AC a jejich trénink

Pro každého hodnotitele je připraven průvodce assessment centrem, který obsahuje časový rozpis a skladbu jednotlivých místností a přidělení jednotlivých účastníků hodnotitelům. Součástí tohoto manuálu jsou popsány kompetence, které budou v rámci assessment centra u jednotlivých kandidátů hodnotit, včetně tabulky kde je uvedeno které kompetence budou u jednotlivé aktivity sledovány. Všechny aktivity a činnosti, které jednotliví účastníci budou vykonávat, jsou součástí tohoto manuálu.

Moderátor assessment centra by měl všechny hodnotitele před samotným zahájením tímto manuálem provést a zodpovědět jejich případné dotazy.

Shrnutí a komentář k přípravě AC ve společnosti XY

V rámci přípravy assessment centra patří, mezi hlavní kroky správný výběr týmu hodnotitelů, kteří jsou vybaveni patřičnými znalostmi a dovednostmi k tomu, aby mohli správně posoudit jednotlivé kompetence, které jsou sledovány v rámci plnění jednotlivých aktivit účastníky. Teorie říká, že složení hodnotitelů může být různé, avšak skladba by měla zahrnovat personalisty s psychologickým vzděláním a praxí s pořádáním AC, personalisty z externí agentury a případné nadřízené účastníků. Ve společnosti XY jsou mezi hodnotiteli pouze zástupci společnosti XY, kteří sice mají odborné znalosti z oblasti obchodu a řízení lidí, ale vzdělání v oblasti psychologie nemají. Navíc jsou mezi hodnotiteli zastoupeni pouze zaměstnanci společnosti a žádný externista s nezávislým pohledem, který je vhodný z důvodu objektivity, neboť účastníky jsou jak externí tak interní kandidáti. Je pravdou, že všichni hodnotitelé společnosti XY prošli jednodenním školením externí firmou zabývající se realizací a přípravou assessment center, ale je toto dostačující k tomu, aby mohli správně posoudit a vyhodnotit jednotlivé kompetence kandidátů AC? Zde vidím jednu z možností pro optimalizaci při samotné přípravě AC u společnosti XY.

V rámci přípravy assessment centra je důležité zvolit správné kompetence a jejich počet, které chceme sledovat a které by měly správně vystihnout profil pracovníka. Společnost YX ve spolupráci s externí agenturou, která je certifikovaná pro přípravu a realizaci assessment center zpracovala na základě profilu pozice ředitele hypermarketu tyto kompetence a na jejich základě připravila aktivity, v kterých lze dané kompetence vysledovat a zhodnotit. Toto je i v souladu s odbornou literaturou, kde je i dle **Kirianové** doporučováno sledování maximálně sedmi kompetencí. Ve společnosti XY je sledováno kompetencí pět.

Příprava AC zahrnuje i plánování počtů zúčastněných hodnotitelů. Společnost XY upravuje tento počet na základě potvrzených kandidátů, a to tak aby na jednoho hodnotitele připadl jeden a půl kandidáta. Koubek v odborné literatuře uvádí, že by hodnotitel měl sledovat maximálně dva kandidáty. U společnosti XY je sice poměr kandidátů k účastníkům v souladu s teorií, avšak u některých aktivit sleduje tři i čtyři účastníky najednou. Což může vést u některých aktivit k nepřesnému vyhodnocení sledovaných kompetencí a v konečném hodnocení to může kandidáta poškodit.

Příprava časového harmonogramu, materiální a technické zabezpečení ve společnosti XY je až na drobné detaily v souladu s teorií.

6.3 Provedení AC ve společnosti XY

Zahájení AC

Samotný průběh assessment centra ve společnosti XY je rozdělen do několika částí, které moderuje a koordinuje moderátor AC.

V úvodu je realizovaná tak zvaná informační schůzka, na které se sejdou všichni hodnotitelé. Moderátor představí jednotlivé kolegy a vysvětlí průběh a časový harmonogram assessment centra. V rámci informační schůzky rozdává všem hodnotitelům desky s veškerými informacemi a plánem celého dne. Společně s hodnotiteli projde obsah všech aktivit, vysvětlí sledované kompetence a hodnotící škálu. V závěru přidělí jednotlivé účastníky a dá prostor pro případné dotazy.

Poté pozve kandidáty do hlavní místnosti, kde jsou již přítomni hodnotitelé. V rámci úvodu je kandidátům vysvětlen průběh assessment centra a jsou jim předány desky se základními instrukcemi a podklady na základě kterých se budou v průběhu dne připravovat na jednotlivé činnosti. Následně moderátor vyzve hodnotitele, aby se představili a tím je assessment centrum zahájené.

První aktivita - představení

První aktivitou assessment centra je představení kandidátů. Všichni kandidáti obdrží od moderátora informaci, že v následujících pěti minutách si mají připravit představení sebe sama zaměřené především na zdůraznění nejdůležitějších aspektů z jejich profesní kariéry, které považují s ohledem na toto výběrové řízení za nejdůležitější. Po sdělení této základní informace následuje upozornění od moderátora, že na samotné představení mají 3 minuty.

Hodnotitelé jsou připraveni se svými hodnotícími formuláři a v rámci postupné prezentace si dělají k jednotlivým kandidátům poznámky. U této aktivity hodnotí všichni hodnotitelé všechny kandidáty a jsou sledovány dvě kompetence a to odolnost a schopnost reagovat.

Druhá aktivita – kompetenční pohovor

Druhou aktivitou je kompetenční pohovor. Tato aktivita je v samostatné místnosti, kde je přítomen jeden kandidát a dva hodnotitelé. I tato aktivita je časově ohraničená a to v délce 30 minut. Hodnotitelé zde mají připraveny otázky, které jsou zaměřeny na jednotlivé situace z pracovního prostředí, které kandidát zažil. Kandidátovi je sděleno, že se ho budeme ptát na konkrétní situace a příklady z jeho dosavadní praxe a že mu pravděpodobně budeme skákat i do řeči z důvodu snahy doptat se na všechno podstatné z hlediska výběrového

řízení. Hodnotitelé si v průběhu kompetenčního pohovoru dělají poznámky jak účastník situaci, o které chtěl hovořit, řešil, co bylo jeho cílem, které cesty k tomu zvolil a jaký byl výsledek. Tato disciplína se skládá celkem z pěti otázek a několika podotázek, aby byly zjištěny jednotlivé kompetence. V první otázce kandidát popisuje svůj největší pracovní úspěch. Hodnotitelé přitom sledují, zdali situaci dokáže správně popsat a tím i jeho vyjadřování, dále sledují, co ta situace od něj vyžadovala a byla li správně uchopena a následně jak tuto situaci řešil.

V další části rozhovoru jsou pokládány otázky, které nám mají ukázat jak je kandidát schopen reagovat při nepopulárních rozhodnutích strategického charakteru a jak taková rozhodnutí sám komunikuje na ostatní. Při této části se mimo kompetenci reagování, projeví i jaké styly vedení lidí kandidát preferuje.

Další otázky nám mají ukázat kompetenci empatie a spolupráce.

Vzor otázek a podotázek pro kompetenční pohovor.

Otázka č. 1:

Popište prosím Váš největší profesní úspěch za období posledních tří až pěti let. Na co jste osobně nejvíce pyšný/á?

Doplňující otázka, pokud jí bude třeba pro vyjasnění situace:

- a) Proč jste si vybral/a právě tento příklad? Jak jste se na projektu podílel/a Vy osobně?
- b) Sledujeme kompetence a kvality kandidáta, které z daného příkladu vyplývají.

V dalších otázkách je na jeho odpověď možné navázat.

Otázka č. 2: Kompetence „Reagujeme“

- Popište situaci, kdy jste musel/a učinit nepopulární rozhodnutí strategičtějšího charakteru a komunikovat jej dalším lidem (optimálně podřízeným).
- Na základě čeho toto rozhodnutí přijal/a? Jak dlouho rozhodnutí zvažoval/a? Jak jej komunikoval/a, a jak jej ostatní přijali? Jaké mělo dopady na druhé?

Otázka č. 3: Kompetence „Jsme empatičtí“

- Popište situaci, kdy jste potřeboval/a, aby Váš tým dosahoval nastavených cílů.
- Jak konkrétně to dělal/a? Čeho dosáhl/a? Jakým způsobem poskytoval/a zpětnou vazbu? Jaký byl její účinek?

Otázka č. 4 a č. 5: Kompetence „Spolupracujeme“

- Vzpomeňte si na situaci, která vyžadovala intenzivní spolupráci týmu, jehož jste byl/a členem nebo vedoucím. Jak jste osobně Vy přispěl/a k týmové spolupráci?
- Popište situaci, která od vás vyžadovala, abyste dal/a zpětnou vazbu některému z podřízených nebo kolegů. Jak jste to dělal/a?

Třetí aktivita – analýza oddělení

U této aktivity sledujeme zejména kompetenci odolnost, a v rámci této kompetence, pak celkovou energii a nadšení kandidáta pro práci, jeho schopnost přebírat odpovědnost za svá rozhodnutí a konstruktivní přístup k problémům. Dalšími kompetencemi, které jsou sledovány při této aktivitě, jsou Inovace a Reagování.

Tato aktivita má několik částí, první část je započata hned po úvodní aktivitě, kdy jsou všichni kandidáti zavedeni na prodejní plochu hypermarketu, kde jsou jim přidělena jednotlivá oddělení, a jsou požádáni, aby si během přípravy (pauzy mezi jednotlivými disciplínami) prošli dané oddělení a provedli analýzu a to jak to na ně působí z pohledu zákazníka a pak z pohledu vedoucího zaměstnance. Rozebere fungování oddělení, dílčí proces, spolupráci v rámci oddělení, ale i mezi paralelními sekcemi, odhaluje případné nedostatky, navrhuje zlepšení, odhaluje skryté hrozby a snaží se najít silné stránky. Mimo jiné si kandidáti mají připravit tři konkrétní způsoby, kterými by na daném oddělení zvýšili prodej.

Samozřejmě všichni jsou od moderátora upozorněni, že se jedná o samostatnou práci bez použití mobilních telefonů a internetu. Ilustrativní zadání vzorového oddělení uvádím do přílohy č. 10

Po přípravě následuje, dle časového harmonogramu samotná realizace této aktivity na prodejní ploše. U této aktivity hodnotí jednoho kandidáta vždy dva hodnotitelé.

Kandidát prezentuje analýzu přiděleného oddělení a hodnotitelé zaznamenávají poznámky a informace, které kandidát při prezentaci uvádí do přiděleného check-listu, viz příloha č. 11. Po skončení prezentace, jsou kandidátovi pokládány doplňující otázky, které hodnotitelé použijí v tom případě, že se kandidát o dané problematice nezmínil sám. Ilustrativní příklad těchto otázek přikládám jako přílohu č. 12.

Čtvrtá aktivita – role-play

Tato aktivita je případovou studií, která je zaměřena na analytické myšlení kandidáta. Vzhledem k náročnému a velmi podrobnému zadání, moderátor tuto aktivitu předává jednotlivým kandidátům v úvodní části assessment centra, aby se mohli dostatečně připravit.

Při této aktivitě jsou sledovány veškeré kompetence (reagujeme, jsme odolní, spolupracujeme, jsme empatičtí, inovujeme). Kandidát má určenou úlohu, kterou musí v dialogu zahrát. Úkolem je zjistit jak by vystupoval ve skutečnosti na dané pozici. Vzhledem k tomu, že dva hodnotitelé sehrávají v rámci této aktivity kandidátovi herce a třetí hodnotitel pouze hodnotí, je tato aktivita považována za nejnáročnější z hlediska objektivitě hodnocení. Po ukončení této aktivity následuje Debriefing, který vede hodnotitel. Kandidát vystupuje z nepohodlné role herce a odpovídá na doplňující otázky hodnotitele.

V této části se zjišťuje, jaký měl kandidát při této roli vedoucího ze sebe pocit, jaký dojem to na něm zanechalo a zdali by kdybychom tuto scénku sehráli znovu, udělal něco jinak a proč.

Pátá aktivita – skupinové vyjednávání

Tato poslední aktivita je realizována jako poslední činnost assessment centra ve společnosti XY. Všichni kandidáti se sejdou společně v hlavní místnosti, kde obdrží od moderátora jednotné zadání, z kterého je patrné, že jsou všichni manažeři jedné firmy a v rámci společného meetingu se musí shodnout na jednom kandidátovi, který se bude účastnit zahraniční stáže. U skupinového vyjednávání jsou hodnotitelům přiděleni jednotliví kandidáti, u kterých je sledováno, jak jsou schopni kandidáti reagovat na jednotlivé komentáře kolegů v rámci skupinového vyjednávání. Je hodnocena jejich odolnost, která je posuzována podle toho, zdali se nenechají od ostatních zatlačit do kouta a dokážou věcně argumentovat a prosadit svůj názor. V rámci spolupráce je sledováno, zdali jsou ochotni akceptovat a přijmout pádné argumenty od kolegů. Při této aktivitě jde velmi dobře pozorovat kompetence empatie a inovace, které jsou při této aktivitě taktéž hodnoceny.

Po závěrečné prezentaci skupinové aktivity, kdy jeden zvolený kandidát seznámí hodnotitelé se závěrem, ke kterému společně dospěli, je zde prostor pro moderátora, který osloví postupně všechny kandidáty, aby sami za sebe řekli, jak se jim společně spolupracovalo a jestli se společným řešením souhlasí a jestli by příště udělali něco jinak. Úkolem hodnotitelů je v této části vypořádat, zdali si stojí za tím, co prezentovali v rámci skupinové aktivity, nebo svůj názor a postoj pozměnili. Vzor skupinové aktivity v příloze č. 13

Závěr provedení AC

Po poslední aktivitě moderátor ukončí pro kandidáty assessment centrum, bez jakékoliv zpětné vazby od hodnotitelů, poděkuje jim za jejich účast a výkon a oznámí, že vyhodnocení obdrží v písemné nebo telefonické komunikaci do týdne.

Shrnutí a komentář k provedení AC ve společnosti XY

Samotný průběh AC ve společnosti XY, který se týká jednotlivých částí jako je přivítání kandidátů, vysvětlení průběhu AC je v souladu s teorií. Teorie navíc uvádí jako součást AC psychodiagnostický blok, který by měl být v kompetenci psychologa. Tato technika při AC ve společnosti XY není realizována, což vzhledem k obsazované pozici ředitele hypermarketu, který vede a řídí zhruba 150 zaměstnanců je opodstatněná.

U jednotlivých aktivit jsou kandidáti sledováni hodnotiteli, na základě úvodního rozdělení a není vždy dodrženo pravidlo, které uvádí teorie, že jeden hodnotitel sleduje maximálně dva kandidáty, což může vést k tomu, že hodnotitel při sledování většího počtu kandidátů nepostřehne a nezaznamená všechny reakce kandidáta.

Všechny výše popsané aktivity jsou jednotlivými hodnotiteli v průběhu assessment centra sledovány a jsou zaznamenány do hodnotících archů, bez jakýchkoliv dílčích hodnocení mezi aktivitami a vše je ponecháno až na závěrečnou hodnotící konferenci. Teorie uvádí vhodnost průběhu dílčích hodnocení mezi hodnotiteli, avšak toto je ve společnosti XY zcela zakázáno z důvodu ovlivňování. Toto opatření není nutné, naopak vzhledem k účasti jak externích tak interních kandidátů, kteří se mohou s jednotlivými hodnotiteli znát z pracovního prostředí, čímž mohou být ostatní kandidáti znevýhodněni, je komentář v průběhu od nezávislého hodnotitele prospěšný.

Zcela v rozporu s teorií je poskytnutí zpětné vazby kandidátovi, která by měla být poskytnuta a to formou rozhovoru. Tato zpětná vazba by měla kandidátovi sloužit k tomu, aby se dozvěděl, jak jej vidí ostatní v různých situacích. Toto ovšem společnost XY neprovádí a kandidát odchází ve stavu rozpoložení, bez jakékoliv informace o svém výkonu v rámci assessment centra.

6.4 Vyhodnocení a rozhodnutí AC

Ve čtvrté poslední fázi assessment centra probíhá vyhodnocení a rozhodnutí o úspěšnosti či neúspěšnosti jednotlivých kandidátů. Tuto aktivitu režíruje moderátor, který v úvodu vysbírání

od všech hodnotitelů hodnotící archy a zapíše jednotlivé body kandidátům do souhrnné tabulky. Výsledky s bodovým ohodnocením představí hodnotitelům a zahájí hodnotící konferenci.

Postupně jsou prodiskutováni jednotliví kandidáti a to od těch s nejlepším výsledkem po ty co se umístí v hodnotící škále nejhůře. Ke každému kandidátovi se vysloví všichni hodnotitelé, kteří podají jak pozitivní komentář, tak zmíní i stránky nutné pro další rozvoj. Na základě této konference jsou moderátorem zpracovány hodnotící zprávy:

- Souhrnná zpráva na průběh AC. Obsahuje souhrn při realizaci AC použitých metod, názorové sjednocení při společném posuzování uchazečů interními pozorovateli a vzájemné poznání, usnadňující adaptační proces, souhrnné zhodnocení průběhu AC.
- Individuální zprávy. Obsahují podle použitých metod dílčí a souhrnné výsledky chování jednotlivých kandidátů, jejich analýzu schopností, znalostí a dovedností, silných a slabých stránek, odchylek v porovnání s kvalifikačními předpoklady pro uvažovanou pracovní pozici. Celkové zhodnocení předpokladů kandidáta pro výkon nabízené pozice a doporučení k přijmutí nebo odmítnutí uchazeče na tuto pozici. Návrh na odstranění či oslabení slabých stránek a posilování silných stránek kandidáta.

Shrnutí a komentář k vyhodnocení a rozhodnutí AC ve společnosti XY

Tento krok v rámci průběhu assessment centra je zcela v souladu s tím co je popisováno v teorii mimo již zmiňovanou účast nezávislých externích hodnotitelů, aby byla zaručena 100% objektivita. Teorie dále uvádí, že konečné rozhodnutí o vybraném uchazeči je úkolem nadřízeného obsazovaného pracovního místa, což ve společnosti XY je zcela v kompetenci týmu hodnotitelů na realizovaném assessment centru.

7 Návrhy na optimalizaci AC na pozici ředitele HM

Na podkladě teoretických poznatků a nashromážděných materiálů od společnosti XY prezentuji vlastní návrh na optimalizaci AC realizovaného touto společností.

Skladba a výběr hodnotitelů

Na základě porovnání teoretických poznatků a samotnou realizací assessment centra ve společnosti XY je prostor pro zlepšení již v samotné části přípravy AC, které se zabývá skladbou výběru hodnotitelů. Ve společnosti XY jsou přizváni jako hodnotitelé, pouze zaměstnanci z provozu a zaměstnanci personálních oddělení společnosti XY, kteří prošli jednodenním školením externí agentury zabývající se AC. Je pravdou, že všichni mají odborné znalosti z oboru, ale nikdo z nich nemá vzdělání v oblasti psychologie. Naopak teorie říká, že hodnotitelé by měli být mimo jiné i z řad odborníků právě v oblasti psychologie a složení by mělo zahrnovat jak externí tak interní hodnotitele a to z důvodu objektivního posouzení. Dále ze srovnání vyplynulo, že není na základě teorie vždy dodrženo pravidlo, aby jeden hodnotil, posuzoval vždy maximálně dva účastníky.

Proto jako prostor pro zlepšení navrhuji upravit skladbu hodnotitelské základny a to o externí hodnotitele s psychologickým vzděláním. Další prostor vidím ve zkvalitnění hodnotitelské odbornosti a to formou opakovaných vzdělávacích aktivit pro tyto zaměstnance, včetně ověření jejich znalostí a dovedností potřebných pro správné posouzení sledovaných kompetencí u účastníků AC. V plánování aktivit se zaměřit na správné rozdělení účastníků a hodnotitelů, tak aby odpovídalo teoretickým poznatkům.

Aktivity v rámci AC

Ve společnosti XY schází aktivity zaměřené na psychodiagnostiku sledovaných účastníků, které by měl provádět psycholog, který by dokázal objektivně vyhodnotit vhodnost jednotlivých účastníků. V rámci zlepšení a správného výběru bych tento blok v rámci optimalizace zařadil, neboť u pozice ředitele hypermarketu, který řídí zhruba 150 zaměstnanců je to důležitou součástí celkového profilu osobnosti.

Dále na základě porovnání bylo zjištěno, že u některých aktivit assessment centra mohou být externí kandidáti znevýhodněni oproti interním z důvodu neznalosti prostředí a odborným znalostem. Navíc ve společnosti XY jsou v rámci AC již po tři roky stále stejné aktivity bez obměny a je zde možnost, že se o nich interní kandidáti mohou navzájem informovat, což nenapomáhá spravedlivému hodnocení v rámci AC

Zde stojí za úvahu realizace AC zvláště pro interní a zvláště pro externí účastníky, včetně obměny aktivit, které jsou na AC realizovány.

Hodnocení a zpětná vazba

Na AC u společnosti XY je zcela zakázaná komunikace o jednotlivých účastnících během průběhu assessment centra a vše se smí řešit, až během závěrečné konference. Naopak teorie uvádí vhodnost dílčích hodnocení mezi hodnotiteli. Toto vidím jako opodstatněné z důvodu množství informací, které musí hodnotitel pojmout a může se stát, že nějakou podstatnou informaci přehlédne.

Větší prostor ovšem vidím v podávání zpětné vazby účastníkům, kde je společnost XY zcela v rozporu z teorií, která říká, že účastník má právo na zpětnou vazbu v rámci závěrečného rozhovoru, aby se objektivně dozvěděl, jak jej vidí odborníci v jednotlivých situacích, kterými dovednostmi, schopnostmi a kompetencemi oplývá a naopak které oblasti by měl rozvinout. V rámci optimalizace by bylo vhodné, aby společnost blok zpětné vazby zařadila a účastník odcházel se základními informacemi, jak jej vidí odborníci v daném oboru.

Závěr

Assessment centrum se koná za účelem výběru vhodných kandidátů na volné manažerské pozice. Téma mé diplomové práce nese název „*Analýza assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců.*“

Metoda assessment centra je považována odborníky za nejúčinnější metodu výběru uchazečů o pracovní místo a zaručuje také nejvyšší objektivitu výběru pracovníků. Účastníky AC je většinou chápána jako spravedlivá, která dává všem stejnou šanci předvést své schopnosti a dovednosti.

V AC se využívá postupů zahrnujících jak skupinové, tak i individuální metody. Jsou navrženy a sestaveny úkoly vycházející ze žádoucího profilu výkonových, osobnostních, sociálních a manažerských kvalit potřebných pro výkon manažerské pozice. Výhodou AC je srovnat schopnosti více uchazečů ve stejném okamžiku, na stejném místě a za stejných podmínek. Další výhodou je to, že lze přizpůsobit AC podle druhu obsazované pozice. Základní program AC bývá obvykle stejný, ale jednotlivé úkoly a modelové situace již navozují konkrétní pracovní činnosti, se kterými se kandidáti patrně setkají.

Diplomová práce obsahuje dvě části, teoretickou, jež obsahuje 4 kapitoly. Zahrnuje teoretická východiska assessment centra. Poznatky z teoretické části jsem pak aplikoval v empirické části této diplomové práce. Konkrétně se jedná o mezinárodní společnost, kde působím řadu let, proto mohu říci, že jsem schopen vypořádat a zažít okolnosti spjaté s touto problematikou.

Empirická část se člení do 3 částí, ve kterých je provedena analýza AC společnosti XY. V úvodu praktické části je představena společnost, dále je provedeno srovnání organizace AC podle teorie a praxe ve jmenované společnosti. Je zde uskutečněn rozbor procesu AC v dané společnosti. V sedmé kapitole navrhuji na základě porovnání teoretických poznatků se samotnou realizací assessment centra ve společnosti XY optimalizaci assessment centra ve společnosti XY.

Za hlavní přínos diplomové práce považuji seznámení s problematikou assessment centra a vytvoření návrhů na optimalizaci AC na pozici ředitele hypermarketu, které lze využít v realizaci AC ve společnosti XY.

Seznam použité literatury a prameny

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing., dotisk 2005. ISBN 80-247-0469-2.
3. ARNOLD, J, J SILVESTER, F PATERSON, I ROBERTSON, C COOPER a B BURNES. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, c1982, xiv, 308 p. ISBN 04-710-9031-X
5. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
6. GROTH-MARNAT, Gary. *Handbook of psychological assessment*. 4. New Jersey: John Willey, 2003. ISBN 0-471-41979-6
7. HRONÍK, F.: *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 2. vydání. Brno: ERA group, s.r.o. 2005. ISBN 80-86517-20-9.
8. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
9. KLEIBL, J, Z DVOŘÁKOVÁ a B ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
10. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha:Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory* 1. vydání. Praha. Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-861-3153-X.
12. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vydání. Praha:Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
15. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha:Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
16. MONTAG, P. *Assessment centre*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 2002. ISBN 80-7310-004-5.

17. SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 4. vydání. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-706-0.
18. VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vydání. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
19. CALDWELL, C, C.G. THORNTON a L.M. GRUYS. Ten Classic Assessment Center Errors: Challenges to Selection Validity. *Public Personnel Management*. 2003(1): 32.
20. ŠTIKAR, J, M RYMEŠ a K HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
21. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů („Antidiskriminační zákon“), § 2, odst. 3.
22. Interní materiály společnosti XY
23. Výroční zpráva společnosti XY za rok 2013

Internetové zdroje

Europass: *Životopis*. [online 2015] [cit. 2015-09-07] Dostupný z: WWW:
<<http://europass.cedefop.europa.eu/cs/documents/curriculum-vitae/templates-instructions>>

Spychalski, A. C., Quinones, M. A., Gaugler, B.b., & Pohley, K. (1997). A Survey of Assessment Center Practices in Organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71 – 90. Dostupné z
[http://myweb.usf.edu/~jdorio/Assessment%20Center%20Readings/Spychalski%20et%20al.%20\(1997\).%20A%20survey%20of%20assessment%20center%20practices.pdf](http://myweb.usf.edu/~jdorio/Assessment%20Center%20Readings/Spychalski%20et%20al.%20(1997).%20A%20survey%20of%20assessment%20center%20practices.pdf)

SCHMIDT, A. 2007. *Reference Process for Competency-Oriented Human Resource Development* [online]. [cit. 28.8.2010]. Dostupné na <http://professional-learning.eu/competence-process>.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Typologie úloh AC dle Hroníka

Tabulka č. 2: Ukázka hodnotícího listu

Tabulka č. 3. Typy hodnotitelů

Tabulka č. 4: Hodnotící škála při AC

Tabulka č. 5: Kompetence versus aktivity AC

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor strukturovaného životopisu

Příloha č. 2: Organizační struktura oddělení lidských zdrojů

Příloha č. 3: Vzor zvacího dopisu pro kandidáty, kteří byli vybráni do AC

Příloha č. 4: Otázky – hodnoty kandidáta (výběrový pohovor)

Příloha č. 5: Motivace kandidáta a soulad očekávání (výběrový pohovor)

Příloha č. 6: Organizačně technické požadavky (výběrový pohovor)

Příloha č. 7: Zápis z pohovoru kandidáta (výběrový pohovor)

Příloha č. 8: Design harmonogramu času Assessment centra

Příloha č. 9: Vzor hodnotících formulářů pro scénáře a skupinovou práci

Příloha č. 10: Vzor zadání pro analýzu oddělení s prezentací


Příloha č. 11: Vzor check listu pro hodnotitele při analýze oddělení ovoce – zelenina

Příloha č. 12: Vzor pomocných otázek pro hodnotitele při analýze oddělení

Příloha č. 13: Vzor při zadání aktivity – skupinové vyjednávání

Přílohy

Příloha č. 1: Vzor strukturovaného životopisu


Životopis

OSOBNÍ ÚDAJE

Uvedte křestní jméno a příjmení
[Jednotlivá pole jsou nepovinná. Řádky, které se nehodí, odstraňte vymažte.]

Uvedte ulici, číslo popisné, město, směrovací číslo, zemi

Uvedte telefonní číslo Uvedte číslo mobilního telefonu

Uvedte emailovou adresu/vy

Uvedte svou osobní webovou stránku/vy

Uvedte instant messaging (Skype, ICQ, Facebook...) Uvedte svůj účet/ůčty

Pohlaví Uvedte pohlaví | Datum narození dd/mm/rrrr | Státní příslušnost Uvedte státní příslušnost!

**ZAMĚSTNÁNÍ, O KTERÉ SE UCHÁZÍM
POVOLÁNÍ NEBO PRACOVNÍ POZICE
POŽADOVANÉ ZAMĚSTNÁNÍ/
PRACOVNÍ POZICE
STUDIUM, O KTERÉ MÁM ZÁJEM**

Uvedte zaměstnání, o které se ucházíte / povolání nebo pracovní pozici / požadované zaměstnání / studium, o které máte zájem (řádky v levém sloupečku, které se nehodí, vymažte)

PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI

[Pro každou další zkušenost přidejte novou kolonku. Začněte popisem poslední zkušenosti.]

Uvedte období (od - do) **Uvedte zaměstnání nebo pracovní pozici**
 Uvedte jméno/název zaměstnavatele a lokalitu (případně celou adresu a webovou stránku)
 • Uvedte hlavní aktivity a oblasti odpovědnosti
 Obor nebo sektor Uvedte druh činností nebo sektor

VZDĚLÁNÍ, ODBORNÁ PŘÍPRAVA A KURZY

[Pro každý další kurz přidejte novou kolonku, začněte od posledního kurzu.]

Uvedte období (od - do) **Uvedte dosaženou kvalifikaci** Uvedte úroveň EQF
 Uvedte název a lokalitu organizace, která poskytla vzdělání, odbornou přípravu nebo kurz
 • Uvedte hlavní předměty a získané profesní dovednosti

OSOBNÍ DOVEDNOSTI

[Řádky, které se nehodí, vymažte.]

Mateřský jazyk Uvedte svůj mateřský jazyk/vy

Daší jazyky

	POROZUMĚNÍ		MLUVENÍ		PÍSEMNÝ PROJEV
	Poslech	Čtení	Ústní Interakce	Samostatný ústní projev	
Uvedte jazyk	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň
<small>Uvedte název jazykového certifikátu. Uvedte úroveň jazykových dovedností (A1-C2).</small>					
Uvedte jazyk	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň	Uvedte úroveň
<small>Uvedte název jazykového certifikátu. Uvedte úroveň jazykových dovedností (A1-C2).</small>					

Úroveň: A1/2: Začátečník - B1/2: Nezávislý uživatel - C1/2: Způsobilý uživatel
Společný evropský referenční rámec pro jazyky

Komunikační dovednosti Popište své komunikační dovednosti. Uvedte, v jakém kontextu jste tyto dovednosti získali. Například:
 • dobré komunikační dovednosti získané během působení v pozici manažera prodeje

© Evropská unie, 2002-2013 | <http://europa.eu>

Stránka 1 / 2

- Organizační/manažerské dovednosti** Popište své organizační a manažerské dovednosti. Uvedte, v jakém kontextu jste tyto dovednosti získali. Například:
• vůdčí dovednosti (v současné době vedu tým 10 lidí)
- Odborné dovednosti** Popište všechny odborné dovednosti, které jste ještě neuvedli. Uvedte, v jakém kontextu jste tyto dovednosti získali. Například:
• dobrá znalost metod kontroly kvality (v současné době zodpovídám za provádění auditů kvality)
- Počítačové dovednosti** Popište své počítačové dovednosti. Uvedte, v jakém kontextu jste tyto dovednosti získali. Například:
• dobrá znalost nástrojů Microsoft Office™
- Daší dovednosti** Uvedte další dovednosti, které jste nezmiňli v předchozích kolonkách. Uvedte, v jakém kontextu jste tyto dovednosti získali. Například:
• tesařské práce
- Řidičský průkaz** Uvedte kategorii řidičského průkazu/ů. Například:
• B

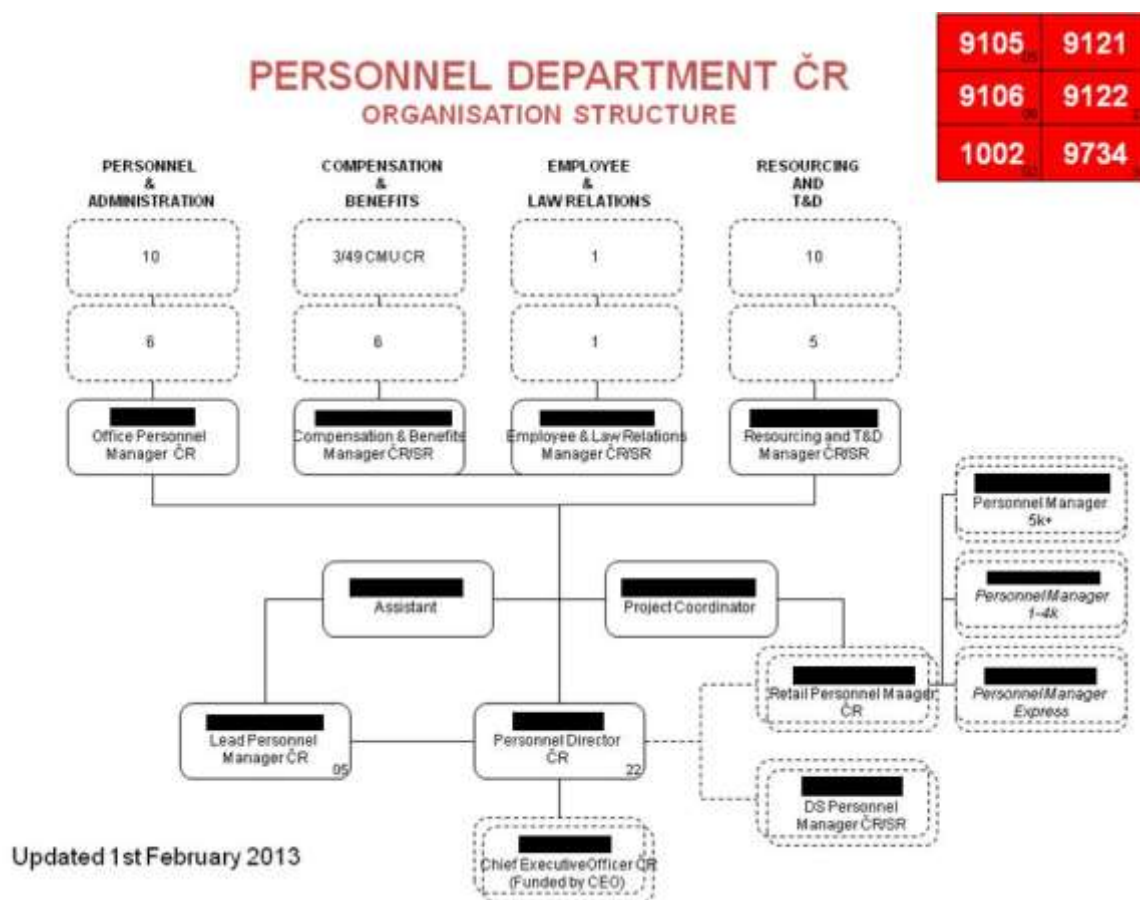
DOPLŇUJÍCÍ INFORMACE

- Publikace** Uvedte názvy publikací, prezentací, projektů, konferencí, seminářů, uveďte ocenění, vyznamenání, členství a reference. Řádky v levém sloupečku, které se nehodí, vymažte.
Prezentace Například publikace:
Projekty • Jak napsat dobrý životopis, Nové nakladatelství, Praha, 2008.
Konference Například projekt:
Semináře • Nová městská knihovna v Hradci Králové. Hlavní architekt zodpovědný za návrh a realizaci stavby (2008-2012).
Ocenění a vyznamenání
Členství
Reference

PŘÍLOHY

- Uvedte všechny přílohy životopisu. Například:
• kopie diplomů a dalších osvědčení o získané kvalifikaci;
• potvrzení o zaměstnání nebo odborné praxi;
• publikace nebo výzkumné práce.

Příloha č. 2: Organizační struktura oddělení lidských zdrojů¹²⁰



¹²⁰ Interní materiály společnosti XY

Příloha č. 2: Vzor zvacího dopisu pro kandidáty, kteří byli vybráni do AC

Vážený spolupracovníci,

Zveme Vás na AC, který se koná 7. září 2015. AC se koná v Praze, na centrále naší společnosti. Program AC je následující:

Čas	Aktivita	Místnost
9:00 – 9:30	Úvod s hodnotiteli	Zasedací místnost
9:30 – 09:45	Oficiální uvítání	Zasedací místnost
09:45 - 10:15	skupinová práce 1.	Zasedací místnost
10:15 - 10:30	<i>Přestávka</i>	
10:30 – 11:00	scénáře I	Zasedací místnost
		Místnost 2
		Místnost 3
		Místnost 4
11:00 – 11:30	scénáře II	Zasedací místnost
		Místnost 2
		Místnost 3
		Místnost 4
11:30 – 12:30	<i>Oběd</i>	
12:30 – 13:15	pohovory I	Zasedací místnost
		Místnost 2
		Místnost 3
		Místnost 4
12:30 - 13:15	Analýza – příprava	Plocha
13:15 - 14:00	pohovory II	Zasedací místnost
		Místnost 2
		Místnost 3
		Místnost 4
13:15 - 14:00	Analýza – příprava	Plocha
Přesun na plochu		
14:05 - 14:20	Analýza – závěr	Plocha
14:20 – 14:40	<i>Přestávka</i>	
14:40 – 15:10	skupinová práce 2.	Zasedací místnost
15:10 – 15:20	oficiální ukončení	Zasedací místnost
15:20 – 16:00	Závěr s hodnotiteli	Zasedací místnost

K AC jsme přistoupili nejen proto, že jde o moderní metodu, ale také že se výstupy mohou využít dále při Vašem profesionálním rozvoji.

Jak je z programu zřejmé, AC bude náročné pro všechny účastníky a představuje to celý den intenzivní práce. Možná i pro Vás to bude zajímavá zkušenost. Na závěr obdržíte první shrnutí od odborníků.

Během konání AC je pro Vás zajištěn oběd a občerstvení. Na závěr Vám bude poskytnuta zpětná vazba a v ní představen model kompetencí důležitý pro výkon ředitele hypermarketu.

Přejeme Vám zajímavé zážitky a inspiraci pro práci na sobě.

Ing. J. N.

ředitel společnosti XY

Příloha č. 4: Hodnoty kandidáta¹²¹

Popište Vaše nejdůležitější pracovní zkušenosti s důrazem na popis činností, za něž jste byl/a odpovědný/á. (maximálně 5 minut)
Popište svůj největší úspěch v minulosti. Na co jste nejvíce pyšný/á? <i>Sleduje se zde, za jaké dovednosti je na sebe kandidát/ka hrdý/á, ale také v jakém kontextu se mu/jí úspěch podařil. (Byl/a ve vedoucí pozici, či jeden z týmu? Měl/a autonomii, či jednal/a podle jasného zadání?)</i>
Jak byste se charakterizoval/a? Soustřeďte se na svoje silné stránky a svoje hodnoty. V čem byste se naopak potřeboval/a rozvíjet? Kde cítíte, že máte ještě rezervy?
Co by o Vás řekli Vaši podřízení a/nebo kolegové jako o člověku? Jak by Vás charakterizovali?
Jaký byl důvod Vašeho odchodu z posledního zaměstnání?

Příloha č. 5: Motivace kandidáta a soulad očekávání¹²²

Jaký byl důvod nástupu na Vaši předchozí pozici? Z jakého důvodu jste si vybral/a právě tuto pozici? Co Vás baví a nebaví na Vaši současné pozici? V práci obecně?
Kde byste v rámci své kariéry chtěl/a být za tři roky? A za 5 let?
Popište, prosím, jak si představujete běžný pracovní den na pozici, na níž se hlásíte.
Co se Vám na této představě líbí/nelíbí?
Co podle Vašeho názoru pro Vás osobně na nové pozici největší výzvou?

Příloha č. 6: Organizačně – technické požadavky¹²³

Jakou pracovní dobu jste schopný/á a ochotný/á akceptovat?
Kdy můžete nastoupit?
Jaké jsou Vaše možnosti dojíždění do práce? Jak daleko jste ochotný/á a schopný/á dojíždět za prací?
Jaký si představujete plat (po nástupu a po zkušební době)? Jaké benefity jsou pro Vás důležité?
Na koho je možné se obrátit stran Vašich referencí?

¹²¹ Interní materiály společnosti XY

¹²² Interní materiály společnosti XY

¹²³ Interní materiály společnosti XY

Příloha č. 7: Zázpis z pohovoru kandidáta¹²⁴

Jméno kandidáta	
Datum pohovoru	
Pohovor vedl/a:	

Organizačně technické požadavky¹²⁵

Mobilita:	
Možný nástup:	
Finanční očekávání:	

Shrnutí pohovoru

Část	Splňuje požadavky
1. Soulad motivací a hodnot kandidáta s pozicí a kulturou společnosti XY	ANO/NE
Organizačně technické požadavky	ANO/NE
Další postup:	

¹²⁴ Interní materiály společnosti XY

¹²⁵ Interní materiály společnosti XY

**Příloha č. 8: Design harmonogramu času AC pro kandidáty na pozici Ředitel
hypermarketu¹²⁶**

Čas	Aktivita	Místnost	Kandidáti	Hodnotitelé
9:00 – 9:30	Úvod s hodnotiteli	Zasedací místnost	X	Všichni
9:30 – 09:45	Oficiální uvítání	Zasedací místnost	Všichni	Všichni
09:45 - 10:15	skupinová práce 1.	Zasedací místnost	všichni	všichni
10:15 - 10:30	<i>Přestávka</i>			
10:30 – 11:00	scénáře I	Zasedací místnost	Všichni	všichni
		Místnost 2		
		Místnost 3		
		Místnost 4		
11:00 – 11:30	scénáře II	Zasedací místnost	Všichni	všichni
		Místnost 2		
		Místnost 3		
		Místnost 4		
11:30 – 12:30	<i>Oběd</i>			
12:30 – 13:15	pohovory I	Zasedací místnost	všichni	všichni
		Místnost 2		
		Místnost 3		
		Místnost 4		
12:30 - 13:15	Analýza – příprava	Plocha	všichni	Všichni
13:15 - 14:00	pohovory II	Zasedací místnost	Všichni	Všichni
		Místnost 2		
		Místnost 3		
		Místnost 4		
13:15 - 14:00	Analýza – příprava	Plocha prodejny	všichni	Všichni
Přesun na plochu prodejny				
14:05 - 14:20	Analýza – závěr	Plocha prodejny	všichni	všichni
14:20 – 14:40	<i>Přestávka</i>			
14:40 – 15:10	skupinová práce 2.	Zasedací místnost	Všichni	všichni
15:10 – 15:20	oficiální ukončení	Zasedací místnost	Všichni	Všichni
15:20 – 16:00	Závěr s hodnotiteli	Zasedací místnost	X	Všichni

¹²⁶ Interní materiály společnosti XY

Příloha č. 9: Hodnoticí formuláře pro scénáře¹²⁷, skupinové práce¹²⁸

SCÉNÁŘE
HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Jméno kandidáta:	Číslo kandidáta:
Jméno hodnotitele:	Datum:
Co kandidát řekl/udělal, poznámky:	
Silné stránky kandidáta:	Oblasti rozvoja kandidáta:
Bodování na základě hodnoticí škály (zakroužkujte):	

¹²⁷ Interní materiál společnosti XY

¹²⁸ Interní materiál společnosti XY

SKUPINOVÁ PRÁCE 2

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Jméno kandidáta:	Číslo kandidáta:
Jméno hodnotitele:	Datum:
Co kandidát řekl/udělal, poznámky:	
Silné stránky kandidáta:	Oblasti rozvoje kandidáta:
Bodování na základě hodnotící škály (zakroužkujte):	

Příloha č. 10: zadání pro analýzu oddělení s prezentací (oddělení Ovoce – zelenina)

Čas: 30 minut na účastníka (10 minut je pochůzka s prezentací řešení na prodejní ploše, kdy kandidát hovoří proaktivně sám, 20 minut probíhá diskuze nad otázkami hodnotitelů. Během pochůzky nemá být kandidát přerušován.

Hodnotitelé sledují především kompetenci „Jsme odolní“ (to znamená nadšení pro práci, schopnost přebírat odpovědnost za rozhodnutí, konstruktivní přístup k problémům), kompletní kompetence „Inovujeme a Reagujeme“.

Pro účastníka je následující zadání:

Před několika dny Vám bylo sděleno, že budete nastupovat jako ředitel/-ka hypermarketu společnosti XY. Neformálně jste realizoval/a obchůzku a dnes máte oficiální předání s Vaším nadřízeným (hodnotitel). Vaším úkolem bude ve 30 minutách provést analýzu tohoto oddělení. Projděte si prodejní plochu, oddělení Ovoce – zelenina, zhodnoťte, ve kterých aspektech oddělení funguje optimálně a kde pozorujete nedostatky a to jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu vedoucího zaměstnance.

Jak si dané informace ověříte, záleží jen na Vás.

Úkol: Navrhněte alespoň 3 způsoby, kterými byste zvýšil/a prodej zboží v tomto oddělení. Jako vodítko Vám pomohou následující oblasti, kterých byste si měli všimnout: kvalita – zákonné podmínky – dostupnost – prezentace oddělení – zaměstnanci.

Příloha č. 11: CHECK-LIST pro hodnotitele – analýza oddělení Ovoce – zelenina¹²⁹

Kritérium	Konkretizace kritéria	ANO	NE
Kvalita	Kontroluje čerstvost a kvalitu zboží (interní kandidáti i Check-list čerstvosti). Kontroluje DATE KÓD. Kontroluje zralost zboží. (interní kandidáti zvažují, co je k prodeji/na slevu/na vyhození). Kontroluje správnost skladování (například chlazení produktů na prodejně)		
Zákonné podmínky	Kontroluje označení země původu Kontroluje regálové etikety (cena) BONUS:Když zmíní i jiné (například zkontroluje označení varného typu brambor, chemického ošetření kůry citrusů)		
Dostupnost	Zjišťuje letákové produkty Kontroluje doplněnou (externí dle zaplněnosti) Kontroluje omluvné štítky u chybějících produktů Kontroluje obalový materiál a příslušenství (sáčky, lopatky atd.) Kontroluje vydělení a označení promočního zboží		
Prezentace oddělení	Kontroluje organizaci sortimentních skupin (například citrusy v jedné části oddělení). Kontroluje celkovou čistotu oddělení i detaily (například podlaha, lišty atd.) Odlišuje provozní a neprovozní nepořádek.		
Zaměstnanci	Všímá si zaměstnanců (jejich aktivity a produktivity) Hodnotí upravenost zaměstnanců (interní kandidáty také to, zda oblečení odpovídá pravidlům – jmenovka atd.) Hodnotí klientské chování zaměstnanců (ochotu, snahu a způsob jednání s klienty).		

¹²⁹ Interní materiály společnosti XY

Příloha č. 12: Pomocné otázky pro hodnotitele při analýze oddělení¹³⁰

Obecně	Čeho všeho jste si všimal v rámci analýzy?
Kvalita	Jakým způsobem jste zkoumal/a kvalitu (příp. čerstvost) zboží? Jakými dalšími způsoby byste ověřoval/a čerstvost?
Zákonné podmínky	Jak bylo zboží označeno? Jaká značení zboží jsou nutná?
Dostupnost	Podle kterých kritérií jste hodnotil/a dostupnost zboží zákazníkům? Jak byste dostupnost zboží zvýšil/a?
Sklad	Čeho byste si všimal ve skladu zboží?
Prezentace oddělení	Čím vším se oddělení prezentuje zákazníkům? Jaké změny byste navrhoval/a? Podle čeho byste hodnotil/a organizaci zboží v oddělení?
Zaměstnanci	Čeho jste si všimal/a u zaměstnanců oddělení? Jakým způsobem byste jejich vystupování změnil/a?
Pro všechny kandidáty	Jakým způsobem byste zvýšil prodej na daném úseku? Navrhněte minimálně tři varianty.
Zpětná vazba k výkonu kandidáta během analýzy	Co Vám tato aktivita dala za informaci o Vás samých? (Je nutné sledovat schopnost poučit se z chyb, reakci na kritiku.)

¹³⁰ Interní materiály společnosti XY

Příloha č. 13: Skupinové vyjednávání

Zadání: Moderátor AC

Čas: 15 minut

Pomůcky: Flipchart/Tabule

Projekt OPPORTUNITY TO GROW (Příležitost k růstu)

Zadání

Vaše společnost je v současnosti jedním z největších obchodních řetězců se zaměřením na potravinové a nepotravinové zboží, pohonné hmoty a finanční a telekomunikační služby na evropském trhu. Oddělení Human Resources spolu s vedením společnosti vytvořilo projekt OPPORTUNITY TO GROW, který zajistí nejnadanějšímu zaměstnanci roční stáž v zahraniční pobočce. Všechny náklady spojené s touto stáží hradí zaměstnavatel a vybraní zaměstnanci se budou moci učit od zkušených zahraničních odborníků a takto získané zkušenosti a poznatky využít zpětně ve své firmě.

Role kandidáta

Jste jedním z manažerů a máte se setkat na meetingu s manažery ostatních oddělení. Všichni manažeři nominovali do programu OPPORTUNITY TO GROW jednoho pracovníka ze svého oddělení a věří, že právě jejich pracovník přinese ze stáže společnosti nejvyšší přidanou hodnotu.

Přicházíte na poradu s přesvědčením, že zaměstnanec, kterého nominujete, má ve firmě největší potenciál, budete tedy chtít ostatní přesvědčit, aby byl do OPPORTUNITY TO GROW vybrán právě on.

Cíl porady

Cílem dnešního setkání je domluvit se a vybrat pouze jediného kandidáta, který se OPPORTUNITY TO GROW bude účastnit. Jeho účast by měla přispět k budoucímu růstu obchodních výsledků společnosti. Současně je ve Vašem zájmu snažit se, aby uspěl právě Váš kandidát, vzroste mu tím motivace a také získáte kredit v očích ostatních podřízených, ukážete, že umíte za svůj tým bojovat.

Na celou poradu máte 15 minut.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Klega

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Analýza assessment centra jako nástroje výběru zaměstnanců

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 73

Celkový počet stran příloh: 13

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.