

**Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta**

**ASSESSMENT
CENTRUM**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023/2024

Michaela Drinková

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Bakalářská práce

Assessment centrum

Michaela Drinková

Katedra andragogiky a sociologie

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a sociologie

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Assessment centrum vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Olomouci dne 28. 3. 2024

Drinková Michaela

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Vítku Dočkalovi, Ph.D. za jeho cenné rady, trpělivost, odbornou pomoc a užitečné připomínky při vedení mé bakalářské práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Michaela Drinková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika a sociologie
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Assessment centrum
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá evaluací assessment centra v organizaci XY. Evaluaci budu provádět pomocí evaluační případové studie za pomoci užití rozhovoru a analýzy dokumentů. Práce obsahuje teoretické vymezení, které následně slouží jako podklad pro empirickou část.
Klíčová slova:	Assessment centrum, výběr zaměstnanců, postup a průběh assessment centra, získávání pracovníků
Title of Thesis:	Assessment Centre
Annotation:	This bachelor's thesis focuses on the evaluation of an assessment centre in the organisation XY. I will conduct the evaluation through an evaluation case study using interview and document analysis. The thesis contains a theoretical definition, which then forms the basis for the empirical part.
Keywords:	Assessment centre, selection of employees, assessment centre procedure and process, recruitment
Názvy příloh vázaných v práci:	Rozhovor s personalistou, Harmonogram assessment centra v organizaci XY 2023, Kompetenční matice
Počet literatury a zdrojů:	20
Rozsah práce:	60 s. (76 964 znaků s mezerami)

OBSAH

ANOTACE.....	5
ÚVOD.....	7
1 ASSESSMENT CENTRUM.....	9
1.1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA VÝBĚROVÉ METODY	9
1.2 VALIDITA ASSESSMENT CENTRA	12
1.2.1 VALIDITA SIMULOVANÝCH SITUACÍ.....	13
2 POSTUP A PRŮBĚH ASSESSMENT CENTRA.....	15
2.1 HODNOTITELÉ.....	22
3 EMPIRICKÁ ČÁST.....	25
3.1 METODOLOGICKÁ KAPITOLA.....	25
3.2 PRŮBĚH ASSESSMENT CENTRA V ORGANIZACI XY	31
3.3 EVALUACE ASSESSMENT CENTRA V ORGANIZACI XY	36
DISKUZE.....	40
ZÁVĚR.....	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	43
SEZNAM PŘÍLOH.....	45
PŘÍLOHY.....	46
PŘÍLOHA Č. 1 ROZHOVOR S PERSONALISTOU	46
PŘÍLOHA Č. 2 HARMONOGRAM ASSESSMENT CENTRA V ORGANIZACI XY 2023	59
PŘÍLOHA Č. 3 KOMPETENČNÍ MATICE.....	60

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem zvolila téma „Assessment centrum“. Assessment centrum slouží jako jedna z metod výběru zaměstnanců v organizacích. Kvůli její atraktivitě je stále více využívána, není však snadné tuto metodu správně naplánovat a provést, jelikož její postup musí být přesně strukturovaný a obsahovat určité kroky, které vedou k co největší validitě. Při vynechání některého z úkonů při plánování nebo samotné realizaci hrozí neobsazení nejvhodnějšího kandidáta na určenou pozici, pro které se výběrové řízení koná.

Cílem mé bakalářské práce bude evaluovat assessment centrum v organizaci XY s ohledem na teorii. Výzkumná otázka zní: „Do jaké míry je assessment centrum v organizaci XY v souladu s teorií?“ Teoretická část práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol, přičemž v první nejprve krátce představím samotné assessment centrum a následně se zaměřím na validitu zmíněné výběrové metody. V druhé kapitole podrobně popíši jaké jednotlivé kroky je nutno učinit, chce-li organizace dosáhnout správného postupu při přípravě a realizaci. V rámci této kapitoly taktéž uvedu podkapitolu, která se bude zaměřovat na hodnotitele, jelikož právě tito zaměstnanci jsou nedílnou součástí zmíněného výběrového řízení a je nutné jejich důkladné proškolení. Tyto informace budu využívat pro následnou evaluaci. V empirické části nejprve uvedu metodologickou kapitolu, kde popíši, jak správně provést případovou studii. Dále se zaměřím na skutečnost, jak správně vést rozhovor a vše s ním spojené s ohledem na literaturu, jelikož právě rozhovor, ale taktéž analýzu dokumentů budu ve své empirické části využívat. Po metodologické části popíši postup a průběh assessment centra v organizaci XY s ohledem na informace zjištěné z rozhovoru s personalistou a analýzy dokumentů. Následně provedu evaluaci, která bude obsahovat srovnání assessment centra popsaného v literatuře a v organizaci XY.

Práce poskytne přínos pro organizaci XY, se kterou jsem spolupracovala. Konkrétní nejmenovanou společnost jsem si vybrala z důvodu dobré dostupnosti z místa bydliště a taktéž z důvodu snadného přístupu do firmy, jelikož mí rodinní příslušníci jsou v této firmě zaměstnáni. Společnost se bude moct zaměřit na kroky, které budou případně nedostatečné a zapracovat na jejich zdokonalení, aby bylo

assessment centrum v této organizaci co nejprínosnější, nejefektivnější a aby přinášelo co nejvíce validní výsledky. Poznatky, které získám z bakalářské práce, chci využít zejména pro mé budoucí zaměstnání, které se doufám bude odvíjet personálním směrem, tudíž i výběrem a náborem zaměstnanců.

1 Assessment centrum

1.1 Definice a charakteristika výběrové metody

V této kapitole popíši obecnou definici a charakteristiku výběrové metody. Uvedu, co je hlavním cílem assessment centra a kdy nastává nejvhodnější situace pro jeho užití. V podkapitole se následně zaměřím na validitu assessment centra, jelikož v empirické části mé bakalářské práce budu provádět evaluaci assessment centra v organizaci XY.

Assessment centrum podle Dvořákové (2004) a Kyriánové s Gruberem (2006) slouží k posuzování lidí. Používá se při různých personálních činnostech, jakými jsou například výběr a hodnocení osobnostního potenciálu, ale také i při vzdělávání. Vaculík (2010) dodává, že assessment centrum může sloužit i pro povýšení, odměňování nebo propouštění. Kyriánová s Gruberem (2006) uvádí, že assessment centrum je „Forma posouzení kandidátů, pro kterou je charakteristické užití několika metod, několika hodnotitelů a několika kandidátů zároveň.” (s. 133) Základním znakem je skupina posuzovatelů, kteří hodnotí skupinu uchazečů. Skupina hodnotitelů by měla být doplněna i o budoucího nadřízeného, jelikož vidí kandidáta jednat v různých situacích a sám může mít při rozhodování nejvyšší slovo. Nadřízený je následně přesvědčen, že z uchazečů vybral toho nejkvalitnějšího. (Kyriánová & Gruber, 2006) Toto tvrzení podtrhuje i Armstrong (1999), který je názoru, že pokud je assessment centrum vedeno odborníky, tak může vést k lepšímu způsobu, jak vybrat budoucího zaměstnance, na rozdíl od běžných a tradičních způsobů. Na téma hodnotitelé se však podrobněji zaměřím v kapitole 2.1 Hodnotitelé. Assessment centrum je soubor metod nebo různých technik, které jsou poskládány tak, aby umožňovaly skupině hodnotitelů posuzovat pozorovanou skupinu dle předem daných kritérií, na čemž se shodují Kociánová (2010) i Kyriánová s Gruberem (2006). Jak uvádí Pechová a Šišová (2016), pod pojmem assessment centrum si lze představit úkoly, které jsou plněny ve skupině uchazečů, jež slouží především pro získání dat, které jsou klíčové pro účastníkův budoucí pracovní vývoj. Armstrong (1999) ve své knize *Personální management* uvádí, že hlavním cílem je získat ucelenější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých uchazečů na nabízené pozice. Výběrová metoda taktéž zajišťuje dobrou a vhodnou

příležitost pro posouzení, zda účastník vyhovuje klimatu a kultuře organizace. Dále taktéž uvádí, že assessment centrum neslouží pouze pro posuzování ze strany zaměstnanců organizace, ale také zde mohou uchazeči pomocí simulovaných her zjistit, zda nabízí pracovní místo to, co od něj původně očekávali. K tomuto tvrzení se přidává i Kyriánová s Gruberem (2006), která dodává, že uchazeč po celou dobu výběrového řízení hledá sympatie k nabízené pozici a organizaci. „Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou kvalifikovanější rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.” (Armstrong, 1999, s. 465) Stejného názoru je i Kociánová (2010), která tvrdí, že hlavním cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici, nikoliv nejlepšího ze skupiny účastníků. „V případě, že by schopnosti a ambice vybraného pracovníka přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném místě, byla by taková volba pravděpodobně stejně špatná jako v případě volby uchazeče, jehož schopnosti jsou nedostačující. Tzv. překvalifikovaní lidé, které pracovní pozice nebude uspokojovat, odejdou s největší pravděpodobností za nabídkou práce, která bude odpovídat jejich a představám.” (Kociánová, 2010, s. 118) K těmto výrokům se přidává i Bělohávek (2016), který je taktéž zastáncem názoru, že assessment centra slouží především pro posouzení kompetencí a také k výběru pracovníků do zaměstnání. Uvádí, že assessment centrum se také může zaměřovat na rozdělování uchazečů na vyhovující a nevyhovující. Tato metoda je nejvhodnější, pokud organizace vyhledává výběrové řízení na pozici, kde je potřeba komplexní profil schopností a pracovní pozice jsou náročnější. Nejčastěji se může jednat o manažerské pozice. (Kociánová, 2010) K tomu se přidává i Kyriánová s Gruberem (2006), kteří tvrdí, že výběrovou metodu není vhodné použít pro výběr na pracovní pozice, kde je hlavní náplní zvládnutí odborné práce, která se vykonává především samostatně, např. programátor. Dle Armstronga (1999) se assessment centrum zpravidla zaměřuje na několik nejdůležitějších rysů a základní vystihující charakteristiky. Mezi ty nejvýznamnější můžeme zařadit tu skutečnost, že největší pozornost je soustředěna na chování. Zadáváním různých úkolů sledujeme především komunikaci mezi jedinci, nápady na řešení problémů a spolupráci mezi účastníky. Kyriánová s Gruberem (2006) ke zmíněným sociálním dovednostem přidávají i fakt, že assessment centrum může také sloužit k posouzení osobnosti všeobecně. Je hodnoceno více uchazečů zároveň, aby bylo umožněno sledovat interakci mezi nimi a aby bylo klima při plnění úkolů otevřenější. (Kyriánová & Gruber, 2006)

Kociánová (2010) však upozorňuje, že se výběrová metoda nemusí používat jen při nábore nových zaměstnanců nebo při obsazování nových pozic, ale také k redukci zaměstnanců, kdy jsou vybíráni takoví pracovníci, kteří by měli své pracovní místo opustit.

Účastník se při uplatnění této metody setkává se simulacemi, což tvrdí Bělohlávek (2016) i Kolman (2010). Ať už se jedná o simulace, které jsou formou nejrůznějších logických her, tak s jednotlivými pracovními úkoly a rolemi, které bude uchazeč v budoucnu při nástupu na danou pracovní pozici vykonávat. S tím se ztotožňuje i Armstrong (1999), který je zastáncem názoru, že základem pro výběrovou metodu assessment centrum je užití různých simulovaných situací, na základě kterých lze zachytit různé kompetence účastníků. Jedná se o simulace buď pro prověření určité kompetence, například míra spolupráce, což i Kolman (2010) uvádí jako jeden z příkladů – simulovaná týmová práce, anebo klíčové úlohy práce na určitém pracovním místě. Armstrong s Taylorem (2015) i Kociánová (2010) předpokládají, že chování účastníka bude odpovídat jeho pozdějšímu chování v organizaci. „Používané úlohy zahrnují hraní rolí nebo skupinové úkoly; předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.” (Armstrong & Taylor, 2015, s. 291).

V této kapitole jsem zjistila, že assessment centrum slouží k posuzování lidí při různých personálních činnostech, včetně hodnocení potencialu, výběru a vzdělávání. Ve své bakalářské práci se budu především zaměřovat na situaci, kdy se tato metoda využívá při nábore nových pracovníků. Jejím hlavním cílem je získat komplexnější pohled na vhodnost jednotlivých uchazečů na nabízené pozice. Assessment centrum také poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do samotné organizace. Tato výběrová metoda se zaměřuje především posouzení kompetencí, chování a osobnosti účastníků prostřednictvím simulovaných situací a úkolů. Nejvhodnější je její užití pro náročnější pozice, jakými jsou například manažerská místa. Základním znakem je skupina hodnotitelů, která by měla být obohacena i o budoucího nadřízeného.

1.2 Validita assessment centra

Určit validitu assessment centra je poměrně náročné, jelikož je výběrové řízení prováděno vždy jinými lidmi, s jinými metodami, za jiným účelem a s jinými uchazeči. (Kyriánová, 2003) Validita neboli platnost, má především za úkol zkoumat zda daná výběrová metoda doopravdy měří to, co měřit má. Při assessment centru se nejčastěji setkáváme s predikční a pojmovou validitou. U predikční lze hovořit, že validní assessment centrum nastane tehdy, pokud se podaří vybrat kandidáta, který je své profesi úspěšný. Pojmová validita se zaměřuje na to, zda bylo hodnoceno to, co doopravdy má být hodnoceno. (Kyriánová, 2003) Hroník (2005) pojmovou validitu nazývá jako obsahovou. Při snaze dosáhnout co největší validity výběrového řízení je potřeba užít více výběrových metod současně. Bělohlávek (2016) označuje toto spojení jako tzv. baterie metod. Jde v podstatě o kombinaci více metod při jednom výběru. Největším zaručeným úspěchem je princip tzv. triangulace, což je kombinace alespoň tří různých odlišných metod. Různé metody nám totiž umožňují pohlížet na člověka z různých úhlů pohledu a v různých situacích. Hroník (2007) vysvětluje triangulaci jako princip tří metod, kterými jsou: princip různého úhlu pohledu, princip sledování změny v chování v určitém čase a princip vícera očí. Armstrong (1999) taktéž upozorňuje na skutečnost, že je vhodné výběrové metody kombinovat. Tvrdí, že v širším pojetí lze assessment centrum spojit s jinými výběrovými metodami, tj. testy a pohovory. Tentýž názor podtrhuje i Kolman (2010) společně s Vaculíkem (2010), kteří prohlašují, že se jedná především o kombinaci jak testů, zejména psychologických, tak rozhovorů, ale také pracovních zkoušek. Jako hlavní dodatky k úkolům se využívají především testy a pohovory, ať už v českém nebo anglickém jazyce. Stejného názoru je i Bělohlávek (2016), který taktéž poukazuje na spojitost assessment centra s testy a rozhovory. Je toho názoru, že kombinace assessment centra, popřípadě simulované situace s jinými metodami, je vhodná tehdy, pokud se hodnotitelé chtějí vyvarovat chyb při posuzování uchazečů a pokud chtějí zajistit větší validitu výběrového procesu. Nejdůležitějším krokem pro zajištění co největší validity je však dobré naplánování a realizace celého assessment centra. Této problematice je věnována celá kapitola 2 Postup a průběh assessment centra. „Důvodem může být jejich přílišná oblíbenost, díky níž zkouší realizovat tuto odborně náročnou metodu kdekdo, a to má potom špatný dopad na jejich kvalitu. Velice často jsou postavena pouze na obecných simulovaných situacích, které

nemusejí dobře vystihovat realitu dalšího působení pracovníka.” (Bělohlávek, 2016, s. 43) Přesto však Bělohlávek (2016) tvrdí, že existují assessment centra, která jsou postavena pouze na simulovaných situacích.

Validitu zmíněné výběrové metody může dle Kyriánové s Gruberem (2006) výrazně snížit vyšší počet účastníků, než je vhodné, například osmnáct. Poté by náboráři museli hodnotit osmnáct prezentací a celá akce by se mohla natáhnout klidně i na deset hodin. Při takové délce výběrové řízení se projeví únava nejen na uchazečích, ale také na hodnotitelích, což může vést k výraznému snížení jejich pozorovacích schopností. K tomuto tvrzení se přidává i Pechová s Šišovou (2016), které uvádějí, že optimální délka assessment centra je přibližně osm hodin, jelikož se následně může projevit značná únava nejen uchazečů, ale také hodnotitelů, které po skončení výběrového dne čeká ještě zhruba dvouhodinová porada. Zde se však čas odvíjí od celkové počtu uchazečů a od odlišnosti názorů na jednotlivé uchazeče. (Pechová & Šišová, 2016) Dle Bělohlávka (2016) je optimální počet uchazečů šest, přijatelná je však i skupina obsahující i čtyři nebo až osm členů. Při vyšším počtu se výrazně snižuje validita výběrové metody, protože by nebyly dostatečně pozorovatelné požadované kompetence. Kyriánová a Gruber (2006) však uvádí, že se validita výběrové metody snižuje až při počtu vyšším než patnáct účastníků. Optimální je dle ní počet mezi osmi až dvanácti, někdy i patnácti účastníky. Týmové hry a aktivity je však vhodné konat ve skupinách maximálně osmi lidí. Pechová a Šišová (2016) vidí jako optimální počet šest až dvanáct kandidátů.

V podkapitole 1.2 Validita assessment centra jsem zjistila, že assessment centrum je vhodné za účelem co největší validity kombinovat s jinými metodami. Žádoucí je především kombinace simulovaných situací, které jsou assessment centry tvořeny s rozhovory a testy. Jednou ze základních příčin, které mohou ovlivnit validitu zmíněné výběrové metody, je počet uchazečů, kteří se výběrového řízení účastní, a délka samotného výběrového dne.

1.2.1 VALIDITA SIMULOVANÝCH SITUACÍ

Bělohlávek (2016) a Kociánová (2010) se zaměřují na několik případů, kdy může simulovaná situace přinést nevalidní výsledky. Assessment centrum je totiž na simulovaných situacích postaveno. Jeden z takových případů nastane tehdy, pokud se chce účastník co nejvíce přizpůsobit domněnce ideálního profilu na pracovní

pozici, kam probíhá dané výběrové řízení. Když je potřeba, je průbojný a vůdčí typ, jindy naopak velmi kooperativní a týmový hráč, protože to považuje za vhodné, přičemž ve skutečnosti by jednal odlišně. Nelze však toto falešné chování maskovat vždy. „To lze praktikovat při předstírání vlastností či motivů. Jen stěží však lze předstírat např. lepší prezentační schopnosti nebo kreativní myšlení.” (Bělohlávek, 2016, s. 134) Nevalidní výsledky mohou nastat i tehdy, pokud je účastníkovi hra známá. Nejčastěji k těmto případům dochází při komunikačních hrách, kdy hodnotitelé vyberou téma, ve kterém se jeden z účastníků obzvlášť dobře orientuje, či dokonce lze říci, že je expert, tudíž pro něj bude snadné přesvědčit ostatní účastníky o správnosti svého myšlení a řešení. Pro hodnotitele se tedy může zdát, že je účastník asertivní, dokáže si prosadit svůj názor, je vůdčí typ, má velký vliv na ostatní, přičemž se může jednat pouze o tuto jednu konkrétní situaci a téma. Jindy může být účastník zakřiknutý, neprůbojný. Proto je vhodné se před začátkem každé simulované situace zeptat, zda se někdo z uchazečů orientuje v daném tématu, popřípadě zná hru, která se chystá hrát, a vyřadit jej. Lze pro něj nachystat jinou, obdobnou hru anebo ho pověřit jiným úkolem, například pozorováním a hodnocením ostatních účastníků. (Bělohlávek, 2016) Může však nastat i situace, kdy je jedinec pouze hodně výřečný a zkrátka přesvědčivý svým chováním a komunikací, tudíž nedá prostor ostatním účastníkům. „Z hlediska týmové práce je pak v tomto případě nebezpečí, že budou méně zohledněni ti, kteří jsou ve skupinách kooperativní a nesnaží se konkurovat.” (Kociánová, 2010, s. 119) Proto je nesmírně důležité a od hodnotitelů se očekává, že budou před začátkem assessment centra proškoleni v oblasti správného hodnocení. (Pechová & Šišová, 2016) Hodnotitelům a jejich přípravě před zmíněnou výběrovou metodou se budu blíže věnovat k podkapitole 2.1 Hodnotitelé.

V podkapitole zaměřené na validitu simulovaných situací jsem zjistila, že občas je těžké rozeznat, kdy uchazeči doopravdy prezentují sami sebe takoví, jací jsou, a kdy se naopak snaží pouze přizpůsobit ideální domněnce profilu na danou pozici. Z tohoto důvodu je důležité správné a důsledné školení posuzovatelů. Hodnotitelé by se před každou hrou měli ujistit, že uchazečům není hra známá, popřípadě že se nejedná o téma, ve kterém uchazeč obzvlášť vyniká, jelikož by následně mohli být z velké části zastíněni a znevýhodněni ostatní kandidáti.

2 Postup a průběh assessment centra

V této kapitole Postup a průběh assessment centra se zaměřím na jednotlivé kroky, které je nutno podstoupit pro správnou přípravu a realizaci assessment centra, jelikož ve své empirické části bakalářské práce se budu zaměřovat na evaluaci postupu přípravy a průběhu assessment centra v organizaci XY. V této kapitole popíši dle literatury jednotlivé kroky, které je nutno učinit před, během a po výběrovém dnu. V podkapitole 2.1 Hodnotitelé se zaměřím na obecné informace o posuzovatelích, také však na jejich doporučený počet a školení před zahájením assessment centra.

Kociánová (2010), Bělohávek (2016) i Pechová s Šišovou (2016) uvádí, že assessment centrum probíhá v určitém období. Ve většině případů se jedná o jeden, dva či více pracovních dní. Organizaci celé akce mají na starosti obvykle personalisté příslušné firmy, která chce obsadit nové pozice. (Kyriánová & Gruber, 2006) Kociánová (2010) a Hroník (2005) se dále zaměřují na možnosti různých podob výběrové metody. Tvrdí, že se jedná především o aktivitu, která se koná ve vnitřních prostorech, ale nevylučují ani outdoorovou formu, která se koná venku, například v přírodě. Dle Pechové s Šišovou (2016) se však outdoorová forma výběrového řízení nekoná celý den venku, pouze se jen na některé aktivity se opustí vnitřní prostory. K tomu se přidává i Hroník (2005), který taktéž prohlašuje, že do assessment centra mohou být zařazeny i outdoorové aktivity mimo pozorování pro zvýšení atraktivity výběrového řízení. Nastat může i specifický typ assessment centra a to tzv. individuální, konané pouze v jednom účastníku. Tento typ nastává při simulaci celého pracovního dne. (Kociánová 2010) O tomto individuálním assessment centru Kyriánová s Gruberem (2006) uvádí, že nastává v případě, kdy nemáme možnost pozvat kandidáty najednou – musí být však přítomni alespoň dva hodnotitelé. Kociánová (2010) ovšem nachází v interakci mezi účastníky velký přínos z hlediska možnosti pozorovat větší množství účastníků zároveň, tudíž se čas výběru nového zaměstnance podstatně zkrátí oproti individuálními testování každého z uchazečů.

Nyní se zaměřím na jednotlivé kroky, které je nutno podstoupit při správné přípravě a realizaci zmíněné výběrové metody. Jako první krok při přípravě assessment centra uvádí Vaculík (2010), Pechová s Šišovou (2016) i Bělohávek

(2016) analýzu práce, popřípadě analýzu pracovního místa. Tento krok je důležitý zejména u takových pozic, kde se zaměřujeme na jednu konkrétní pozici v konkrétní organizaci. Analýzu pracovního místa může provést zaměstnanec, který dané pracovní místo dobře zná, nebo lze analýzu provést jednoduchou úvahou z popisu pracovního místa. (Pechová & Šišová, 2016) Kyriánová s Gruberem (2006) tento krok nazývají jako sestavení kritérií a objasňují jej jako sestavení požadavků, které musí uchazeč na danou pracovní pozici splňovat. Může se jednat například o vzdělání, praxi, vlastnosti nebo dovednosti. Společně s analýzou práce můžeme také sestavit kompetence a vlastnosti, které jsou na dané pracovní místo požadovány, popřípadě co musí zaměstnanec zvládnout, abychom ho mohli přijmout. (Bělohlávek, 2016) „Na základě hodnot organizace a analýzy práce stanovíme kompetence. Lze vyjít z kompetenčního systému organizace, pokud již existuje, a doplnit jej o některé jiné položky vyplývající z analýzy práce. V každém případě je žádoucí aspoň stručné rozpracování jednotlivých kompetencí do podoby slovníku kompetencí.” (Bělohlávek, 2016, s. 150) Schlebush (2019) dodává, že je potřeba, aby bylo dané místo, na které se výběrové řízení koná, jasně vymezeno a je potřeba stanovit, v čem se liší od okolních pracovních pozic. Kyriánová s Gruberem (2006) uvádí, že k přesně stanoveným požadavkům a kompetencím lze přiřadit také název pozice, který se občas může vyskytovat v nabídce málo srozumitelným termínem nebo anglicky, aby bylo prověřeno, zda se uchazeč v daném oboru doopravdy orientuje. Dále tento krok lze doplnit o informace o pracovní náplni, a také o platových podmínkách, pracovní době atd.

Druhý krok lze dle Bělohlávka (2016) nazvat jako projektování assessment centra, při kterém zvolíme vhodné metody, simulované situace nebo hry, které prověří předem určené kompetence. Dodává, že je žádoucí, aby ke každé zvolené kompetenci byla připojena alespoň jedna relevantní simulovaná situace, avšak Kyriánová s Gruberem (2006) upozorňují, že pomocí simulovaných situací lze hodnotit pouze sociální dovednosti, jakými jsou například prezentační schopnosti nebo komunikace s jinými účastníky, nikoliv však některé z vlastností nebo postojů. Nelze ku příkladu pomocí simulované situace zjistit budoucí loajalitu kandidáta. K tomuto kroku také lze připojit samotnou přípravu jednotlivých simulovaných situací. Nejdříve je nutno si učit, co se od simulované situace očekává. Mohou odrážet reálné situace, které uchazeči mohou zažívat v praxi anebo situaci na prověření určitých

kompetencí, například vedení lidí nebo spolupráce. (Bělohlávek, 2016) „Jde-li o týmovou spolupráci, vybereme vhodnou týmovou hru nebo týmové řešení problému, kde se tato kompetence rovněž uplatní. Půjde-li o organizaci práce, hledáme zadání, při němž musí uchazeč prokázat schopnost stanovit priority a zvládat množství úloh v omezeném čase.” (Bělohlávek, 2016, s.133) Druhá možnost je rozdělení situací na specifické a obecné, přičemž specifické jsou vyloženě zaměřeny na situaci z dané firmy a daného pracovního místa, kdežto obecné se zaměřují na řešení všeobecného problému, například příprava firemního večírku. Simulovaná situace by měla být připravená tak, skutečně odhalila stanovené kompetence, nikoliv něco jiného. Měla by být přiměřeně náročná a neměla by mít pouze jedno jediné správné řešení, ale škálu od nejméně ideálního po nejideálnější řešení. (Bělohlávek, 2016) Kyriánová (2003) rozděluje situace individuální úkoly a týmové úkoly, které probíhají ve skupině. V neposlední řadě je možno k tomu kroku taktéž připojit přípravu všech potřebných materiálů k jednotlivým aktivitám. Může se jednat o nejrůznější testy, psací potřeby, kalkulačky a tak dále. (Bělohlávek, 2016)

Následujícím třetím bodem je zpracování harmonogramu. Jak jsem již zmínila výše v této kapitole, assessment centrum obvyklé trvá jeden či více pracovních dní, proto je rozpracování harmonogramu podstatným krokem pro jeho úspěšné zvládnutí. Je jím myšleno rozpracování časového plánu, do kterého je nutno zahrnout přivítání uchazečů, přibližný čas jednotlivých her společně s jejich zadáním, vysvětlením a přípravou. Do harmonogramu je žádoucí zařadit taktéž přesný scénář, ve kterém budou zaznamenány časy a místa jednotlivých aktivit, které budou případně proloženy rozhovory s personalisty. Je zde také potřeba uvést, kdo bude danou aktivitu provádět. Kyriánová s Gruberem (2006), Pechová s Šišovou (2016) i Bělohlávek (2016) se shodují, že je potřebné myslet na přestávky na občerstvení mezi jednotlivými úkoly, popřípadě na jednu větší přestávku na oběd. Udrží to uchazeče po celý výběrový den bdělé a energetické. I toto musí být do harmonogramu zahrnuto. Bělohlávek (2016) doporučuje harmonogram poskládat následovně: jako první před samotným zahájením simulovaných situací doporučuje vytvořit účastníkům příjemné prostředí, které bude sloužit především proto, aby z uchazečů opadl stres a aby se uvolnili. „Vytvořit pozitivní prostředí, které lidi nebude frustrovat. Simulované situaci může předcházet icebreaker (zábavná aktivita pro začátek) nebo vlídné a uklidňující slovo moderátora.” (Bělohlávek, 2016, s. 135)

Následně je dle něj příhodné přejít na psychicky náročné metody, kterými se mohou myslet zejména testy schopností, jelikož účastník zatím není vyčerpán a dokáže se plně soustředit. A v neposlední řadě přejít na interaktivní aktivity, při kterých není potřeba takové soustředěnosti, jako například při již zmíněných osobnostních testech. Ve většině případů se za účelem co největší validity spojuje assessment centrum s jinými výběrovými metodami, jak jsem již zmínila výše v kapitole 1.2 Validita assessment centra. Bělohlávek (2016) konkrétně uvádí kombinaci simulovaných situací s rozhovory a testy. Co se samotných rozhovorů týče, uvádí, že některé organizace mohou zmíněné rozhovory nechat na závěr výběrového dne, není to však dle něj ideální řešení, jelikož rozhovory jsou individuální, tudíž na sebe musí účastníci čekat a v některých případech to může vést ke zdržení účastníka od jiných povinností. Proto některé firmy rozhovory přesunují na jiný den, kdy účastníkům poskytnou časový harmonogram, dle kterého se na rozhovory dostavují. Ve větších firmách s dostatečným počtem zaměstnanců mohou rozhovory probíhat v době, kdy jiní účastníci provádí nějakou simulovanou situaci. Dostatečným počtem zaměstnanců je myšleno, že si organizace může dovolit část zaměstnanců vyčlenit na pozorování simulovaných situací a část na paralelně probíhající rozhovory. Kyriánová s Gruberem (2006) jsou však toho názoru, že pro tvorbu časového programu neexistuje velká spousta pravidel, právě naopak. Doporučuje střídat aktivity, rozhovory, prezentace atd. Na jejich pořadí však nezáleží. Upozorňuje také na skutečnost, že časový harmonogram je ve většině případů pouze orientační, jelikož uchazeči mohou mít některé z úkolů dříve splněny nebo se naopak může některá z aktivit nečekaně protáhnout.

Čtvrtý bod úspěšného naplánování a realizace assessment centra se týká výběru a přípravy hodnotitelů, které blíže popíši v kapitole 2.1 Hodnotitelé, nyní však pouze ve stručnosti shrnu, co je jejich hlavní úkolem a jak je nutno jednotlivé posuzovatele před výběrovým dnem připravit. Posuzovatelé mají během celého assessment centra za úkol hodnotit jednotlivé kandidáty a následně vybrat na pracovní pozici nejvhodnějšího z nich. Bělohlávek (2016) uvádí, že při výběru hodnotitelů je vhodné zařadit kompetentní zaměstnance z různých pozic, budou tak zajištěna co nejvyšší validita. Může se jednat o kombinaci personalisty, ale taktéž budoucího přímého nadřízeného, na což jsem již poukázala v kapitole 1.1 Definice a charakteristika výběrové metody. Pechová s Šišovou (2016) uvádí, že adekvátní je

účast manažerů z nejvyššího managementu, poté účast budoucího nadřízeného uchazeče, personalistů a psychologa. Co se týká přípravy hodnotitelů, zde Bělohlávek (2016) upozorňuje, že je nutné všem posuzovatelům před zahájením objasnit požadované kompetence, čímž je myšleno sjednotit co je jakou kompetencí myšleno a jakými způsoby se mohou projevovat v jednotlivých simulovaných situacích výběrového řízení. Pechová s Šišovou (2016) upozorňují, že školení hodnotitelů by mělo proběhnout, přestože se jedná o personální zaměstnance, manažery či psychologa. Posuzovatelé by měli být proškoleni v oblasti správného hodnocení, taktéž by měli být seznámeni s harmonogramem, jednotlivými simulovanými situacemi, které budou po celý den probíhat a s požadavky na nabízenou pozici, popřípadě pozice.

Následujícím, tedy pátým krokem nastává příprava prostorů. Zde Bělohlávek (2016) uvádí, že při výběrovém řízení, jako je assessment centrum, zejména v kombinaci s pohovory, je potřeba více místností, jelikož účastníky čeká více aktivit, s čímž se ztotožňuje i Pechová s Šišovou (2016). Je tedy vhodné zvolit si jednu základní místnost, kam si budou moci uchazeči odložit své věci a vždy se sem budou moci mezi jednotlivými aktivitami vracet, ať už se bude jednat o odpočinek, nebo o plnění jiných povinností. Místnost by měla být po celou dobu výběrového řízení volně přístupná, prosvětlená a klidná. Každý z účastníků by měl mít dostatek místa. Dle Bělohlávka (2016) je optimální doba přípravy všech místností společně s materiály přibližně čtyřicet minut před zahájením. V případě užívání techniky kdykoliv po dobu assessment centra je vhodné, aby byly všechny přístroje dostatečně dopředu zkontrolovány, popřípadě nahrazeny funkčními nebo nějakou jinou alternativou. (Bělohlávek, 2016) K tomuto kroku také lze připojit zpracování kompetenční matice a s nimi spojené podrobnější popisy kompetencí, aby byl hodnotitel rychleji schopen se mezi jednotlivými kompetencemi orientovat. O kompetenční matici se však budu více zmiňovat níže v kapitole 2.1 Hodnotitelé. Dále je také nutno připravit životopisy jednotlivých účastníků, které mohou dobře posloužit při rozhovorech. (Bělohlávek, 2016)

Šestáým bodem je samotný průběh celého dne. Dle Bělohlávka (2016) je vždy vhodné začít zahájením a jak jsem již zmiňovala výše tzv. icebreakerem. Jelikož i Kyriánová s Gruberem (2006) tvrdí, že atmosféra celého výběrového řízení je jedním ze základních faktorů, jak budou uchazeči celé assessment centrum vnímat a

samozřejmě se to odrazí i na případné zpětné vazbě. Bělohlávek (2016) a Kyriánová s Gruberem (2006) dále dodávají, že častým problémem, který může v samotný výběrový den nastat je nedochvilnost některého z účastníků, což může v důsledku zdržet celý plán, jelikož skupinové aktivity je nutno plnit v již předem daných skupinách současně. Tuto nepříjemnou situaci lze vyřešit jednoduchým dotazníkem na začátek. Následují jednotlivé aktivity, přičemž je nutno před každou hrou či simulovanou situací vysvětlit její princip a průběh, a dále nastává vše, co si samotná organizace určila v harmonogramu. Kyriánová s Gruberem (2006) uvádí, že na začátku samotného assessment centra by měl promluvit tzv. moderátor, který by měl stručně představit sebe, nabízené pracovní pozice a celý hodnotící tým. Většinou může tuto pozici zaujmout budoucí přímý nadřízený, který bude s vybranými uchazeči dále ve firmě spolupracovat a bude zodpovědný za jejich výkony. Hroník (2005) považuje představení všech personalistů a hodnotitelů na začátku assessment centra za naprosto nezbytné. Taktéž dodává, že součástí by měla být krátká prezentace o dané organizaci a informace o pracovním místě, na které se výběrové řízení koná.

Po ukončení assessment centra nastává setkání posuzovatelů, kde probíhá hodnocení jednotlivých účastníků. Tento sedmý krok je završením celého výběrového dne. Bělohlávek (2016) i Kyriánová s Gruberem (2006) tvrdí, že zde jde v principu o setkání všech hodnotitelů, nejčastěji v tentýž den, co se výběrové řízení konalo, kde nastává diskuze o jednotlivých účastnících. Pechová s Šišovou (2016) uvádí, že se jedná o nejdůležitější část celého výběrového procesu. Hovoří se většinou o jednotlivých účastnících popořadě. Hodnotí se, jak assessoři viděli uchazeče v různých situacích a jaké mají zaznamenané na jednotlivé kandidáty postřehy a připomínky. Je to nejdůležitější část celého assessment centra a měli by se zde sejít všichni, kteří v daný den hodnotili. V případě rozdílných názorů hodnotitelů na účastníka má rozhodující slovo ten posuzovatel, který uchazeče pozoroval při simulovaných situacích. Je potřeba počítat s částečnou únavou hodnotitelů, tudíž je zapotřebí celou poradou zorganizovat tak, aby byla co nejrychlejší, ale zároveň aby byly zmíněny všechny potřebné informace. (Kyriánová & Gruber, 2006)

Po konferenci hodnotitelů nastává předposlední, tudíž osmý krok, a tím jest zpracování závěrů, které mohou mít několik různých podob. V jednom z případů se může jednat o pouhé rozdělení na vyhovující a nevyhovující účastníky, případně

rozdělení od nejvíce po nejméně vhodného. (Bělohlávek, 2016) Dle Kyriánové (2003) může mít závěrečný výstup více forem. Jednou z nich je uspořádání v bodech, další formou může být seřazení dle užitých metod. Závěrečná zpráva může taktéž obsahovat několik grafů, které budou hodnotit účastníkovy kompetence. Velmi často bývají uvedené možnosti v závěrečné zprávě spojeny. (Bělohlávek, 2016) V závěrečné zprávě může být také uvedena „... popisná charakteristika osobnosti zahrnující přístup k práci, psychomotorické tempo, orientace na výkon, rozhodování, organizaci práce, řešení kritických situací, komunikační dovednosti, přístup k nadřízeným, podřízeným, kolegům atd.“ (Bělohlávek, 2016, s. 151) Závěrečná zpráva může být v různých případech využívána k různým cílům, proto musí být psána stylem, aby danému cíli odpovídala. Závěrečnou zpráva může být adresována účastníkům, nadřízeným nebo managementu. (Vaculík, 2010) Na závěrečnou zprávu určenou pro uchazeče se však zaměřím nyní jako na samostatný krok, spojený s výsledným rozhodnutím.

Poslední devátý krok pro úspěšné naplánování a uskutečnění assessment centra je samozřejmě zpětná vazba účastníkům. Bělohlávek (2016) je toho názoru, že pokud je zpětná vazba účastníkovi předávána v elektronické nebo poštovní podobě, je vhodné připojit celý rozsah závěrečné zprávy i s objasněním jejich významu a s vysvětlením závěrečného rozhodnutí. Doporučeno je připojit i e-mailový nebo telefonní kontakt na posuzovatele v případě, že by nastaly nějaké nejasnosti. Při osobním rozhovoru o výsledku výběrového řízení je taktéž vhodná přítomnost hodnotící osoby, jelikož je možno přímo osobně uchazeči vysvětlit důvod závěrečného rozhodnutí. Tato verze zpětné vazby je optimálnější, jelikož může posuzovatel hned obohatit závěrečnou zprávu o své postřehy, případně poradit uchazeči při výskytu problému. (Bělohlávek, 2016) Pechová s Šišovou (2016) uvádí, že osobní zpětná vazba je jediná vhodná metoda, jak zpětnou vazbu kandidátovi předat, jelikož lze vidět kandidátův stav, který nastal po předání zpětné vazby a lze tedy patřičně zareagovat. Tomu však oponuje Hroník (2005), který je toho přesvědčen, že pokud je uchazeč přijat do zaměstnání, stačí telefonické sdělení, jelikož následně se uchazeč dostaví do organizace a proběhne tak či tak osobní rozhovor. Při rozhodnutí o nepřijetí kandidáta, je dle něj nejvhodnější telefonický, a zároveň písemný kontakt, přičemž při hovoru v telefonu uchazeči sdělíme výsledek a poděkujeme mu za účast a v písemné verzi personalista osvětlí, proč k danému

rozhodnutí došlo. Dle Kyriánové s Gruberem (2006) je vhodné u zpětné vazby uvést i metody, jaké byly při výběru daného kandidáta použity, při potřebě nahlédnutí na posudek za několik měsíců. K tomuto poslednímu bodu lze připojit i právní doplnění ohledně ochrany osobních údajů, které se většinou řídí firemními pravidly a musí být v souladu se zákonem. Bělohlávek (2016) zmiňuje, že k závěrečným výsledkům by v organizaci měla mít správně přístup pouze oprávněná osoba, většinou se jedná o personalistu, popřípadě jeho nadřízený v přímé linii anebo osoba samotná, které se závěrečné rozhodnutí týká.

V kapitole zaměřené na správný postup a průběh assessment centra jsem zjistila, že se výběrová metoda koná v určitém období, většinou se jedná o jeden či více pracovních dní a může mít více podob, tj. indoorovou a outdoorovou. Pro její úspěšné naplánování a realizaci je nutno podstoupit devět základních kroků. Těmi jsou: analýza pracovního místa, do které lze zahrnout sestavení kritérií a požadavků na danou pracovní pozici, požadované kompetence uchazeče, název pozice a tak dále. Projektování assessment centra, které obsahuje volbu a přípravu metod, her a simulovaných situací, které budou prověřovat předem určené kompetence. Třetím krokem je zpracování harmonogramu, do kterého je nutno zahrnout všechny příslušné aktivity během výběrového dne s ohledem na umožnění účastníkům krátkého oddechu. Následujícím krokem je výběr a příprava hodnotitelů. Zde je vhodná určitá variabilita posuzovatelů, přítomný by však vždy měl být budoucí nadřízený. Pátý krok se zaměřuje na přípravu prostorů, kde je objasněno, že by měla být určena jedna místnost a ta být po dobu celého assessment centra přístupná všem uchazečům. Šestý bod je samotný výběrový den a poslední tři body se zaměřují na postup, který nastává po odchodu uchazečů. Většinou se ještě tentýž den koná konference hodnotitelů, kde se hodnotí jednotliví účastníci, následuje zpracování závěrů a zpětná vazba kandidátům.

2.1 Hodnotitelé

V následující kapitole se zaměřím na popis hodnotitelů, jejich doporučený počet při užití metody assessment centrum a na jejich proškolení, které je k procesu potřeba.

Po celou dobu assessment centra jsou uchazeči sledováni skupinou hodnotitelů, jejichž hlavním úkolem je zajistit výběr správného uchazeče na danou

pracovní pozici a zajistit objektivitu hodnocení. V různých literaturách lze hodnotitele nalézt pod různými názvy, jako jsou ku příkladu posuzovatel, assessor atd. Většinou se jedná o personalisty, neboli náborové pracovníky, kteří jsou v roli posuzovatele nejčastěji. Jejich hlavním úkolem je zajistit při potřebě obsazení nového pracovního místa příslušné výběrové řízení. Náplní jejich práce je především analýza uchazečů o dané pracovní místo a zajištění, že bude obsazen ten uchazeč, který nejvíce vyhovuje daným požadavkům. (Kociánová, 2010) Dle Armstronga (1999) je žádoucí, aby pozorovatele tvořili takoví zaměstnanci, kteří obsazují již vyšší pozice a jsou vrcholovými pracovníky. Přispívá to k větší důvěryhodnosti celé akce a dokáží lépe odhadnout povahu budoucího zaměstnance. Kyriánová s Gruberem (2006) dodávají, že manažer, myšleno budoucí přímý nadřízený, by měl být součástí hodnotícího týmu, jak jsem již zmínila v kapitole 1.1 Definice a charakteristika výběrové metody.

Pechová s Šišovou (2016) uvádí, že posuzovatelé by měly být před každým assessment centrem proškoleni v oblasti správného hodnocení účastníků. Taktéž je žádoucí, aby byli seznámeni jak s jednotlivými simulovanými situacemi, tak s požadavky na dané pracovní místo. Od posuzovatelů se samozřejmě také očekává, že budou dochvilní, ohleduplní, objektivní a budou hodnotit, jak nejlépe dokáží. (Kyriánová & Gruber, 2006) Profesionalita, složení a volba metod mají zásadní vliv na kvalitu jednotlivých závěrů. (Kociánová, 2010)

Každý z hodnotitelů obdrží také tzv. kompetenční matici, kterou lze chápat jako nástroj pro zaznamenávání svých poznatků a hodnocení během pozorované situace. Hodnotitelé by měli být s kompetenční maticí předem seznámeni. Kompetenční matice obsahují jednotlivé aktivity a kompetence. Přesné vizualizace kompetenční matice se v každé organizaci liší. (Bělohlávek, 2016) Zaznamenávání svých poznatků je pro hodnotitele nesmírně důležité, jelikož nelze udržet všechny poznatky z celého dne pouze v paměti. (Kyriánová & Gruber, 2006) V některých případech však hodnotitelé vyžadují pouze čistý list papíru a hodnocení si raději strukturují sami. (Kyriánová, 2003)

Bělohlávek (2016) i Pechová s Šišovou (2016) jsou zastánci názoru, že na jednoho hodnotitele jsou vhodné dva účastníci, jelikož to umožňuje posuzovat více

se soustředit na každého účastníka. V případě zkušených pozorovatelů lze mít jednoho hodnotitele na tři uchazeče. (Bělohávek, 2016)

V kapitole 2.1 Hodnotitelé jsem zjistila, že je žádoucí, aby tyto pozice zaujímalí takoví zaměstnanci, kteří obsazují již vyšší pozice a jsou vrcholovými pracovníky. U assessment centra je také velmi žádoucí, aby byl přítomen budoucí přímý nadřízený. Hodnotitelé musí být před každým assessment centrem proškoleni a seznámeni s kompetenční maticí, do které si budou při hodnocení zaznamenávat své poznatky. Vhodný počet hodnotitelů ku kandidátům je jeden hodnotitel na dva uchazeče.

3 Empirická část

3.1 Metodologická kapitola

Cíl mé bakalářské práce je evaluace assessment centra v organizaci XY a tento cíl bude dosažen pomocí metody evaluační případové studie. Dle Hendla (2008) se případová studie ve všeobecnosti zabývá detailním studiem jednoho či menšího množství případů. Uvádí několik typů případových studií rozdělených dle toho, jaký případ sledují. Já osobně se budu zaměřovat na studium organizací a institucí. V této případové studii se zkoumají, jak z názvu plyne, firmy a organizace, ale mohou zde spadat také školy. Cíle výzkumu mohou být různorodé. Může jít například o zkoumání procesu adaptace nových zaměstnanců nebo, jako v mém případě, o evaluaci. „Evaluační studie provádí rovněž popis, exploraci nebo explanaci, ale jde v ní především o hodnocení nějakého programu nebo intervence na základě určitých hodnotových kritérií.” (Hendl, 2008, s. 108) Pro provedení případové studie je však nutné nejprve provést několik základních kroků. Hendl (2008) i Mišovič (2019) se shodují na tom, že prvním z nich je určení výzkumné otázky a následuje určení metod sběru a analýzy dat, kam je potřeba zahrnout, jaké metody výzkumník zvolí, aby byl schopný odpovědět na předem určené výzkumné otázky. Následuje příprava a samotný sběr dat. Do sběru dat lze zahrnout i zaznamenávání, dokumentování a přepisování. Následuje analýza společně s interpretací dat a příprava závěrečné zprávy. (Hendl, 2008)

Jak jsem zjistila z výše uvedené literatury, nejprve je nutné určit si výzkumný cíl, na který budou následně navazovat výzkumné otázky. Cíl mé bakalářské práce je evaluace assessment centra v organizaci XY, z čehož vyplývá, že má výzkumná otázka je následující: „Do jaké míry je průběh assessment centra v organizaci XY v souladu s teorií?“ Spolupracovat budu s organizací ze Zlínského kraje, která se zaměřuje na gumárenský průmysl. Po dohodě s vedením organizace jsme se shodli, že nejvhodnějším řešením pro všechny strany bude neuvádět přesný název organizace. Pro sběr dat v empirické části bakalářské práce využiji rozhovor s personalistou, který má assessment centrum v organizaci XY na starosti. Výroky z rozhovoru obohatím o informace z analýzy dat, která se týká rozboru dokumentů organizace XY k dané problematice. Výhody analýzy dokumentů jsou především

přesně dané informace a možnost je analyzovat opakovaně. (Hendl & Remr, 2017) „Vzhledem k její nereaktivnosti se hodí pro doplnění nebo verifikaci platnosti poznatků získaných jinou cestou. Používá se také tehdy, jestliže není přístup k informacím pomocí pozorování, dotazování nebo měření.” (Hendl, 2008, s. 131)

Rozhovor jsem se rozhodla vést jako polostrukturovaný, jelikož svou flexibilitou umožňuje kdykoliv dle reakce dotazovaného přeskóčit z jednoho tématu na druhé, téma rozvést, popřípadě doptat se na navazující otázky, a taktéž je zde daná osnova, která pomáhá tazateli, aby byly zodpovězené všechny podstatné otázky. Při realizaci polostrukturovaného rozhovoru je třeba vzájemná interakce tazatele a tázaného. (Mišovič, 2019) Mezi hlavní výhody polostrukturovaného rozhovoru patří tedy především již zmíněná flexibilita, která výzkumníkovi umožňuje přeskakovat mezi různými tématy dle odpovědí a reakcí uchazeče. (Mišovič, 2019) „Polostrukturovaný rozhovor umožňuje koncentrovat pozornost na hlavní výzkumný zájem a naplnit požadavky vytyčené cílem a výzkumnými otázkami.” (Mišovič, 2019, s. 81) Rozhovor může probíhat buď přímo za fyzické přítomnosti obou osob, tj. dotazovaný a tazatel, anebo nepřímo, což znamená například telefonicky nebo v on-line prostředí. (Hendl & Remr, 2017) Mezi základní znaky polostrukturovaného rozhovoru patří především připravené otázky, které odkazují na výzkumná témata. Otázky se skládají z témat, která jsou pro rozhovor klíčová a výzkumník je nesmí vynechat. Tato klíčová témata lze rozšířit i o doplňující témata a otázky, které se vztahují k výzkumnému cíli. Doplňující témata mohou vhodně sloužit pro lepší pochopení dané problematiky. Při tvorbě otázek se musí výzkumník zaměřit na několik pravidel. Prvním z nich je otázky rozdělit do jednotlivých bloků, které budou vždy začínat seznamovací otázkou a následovat budou otázky, ke kterým výzkumník dospěl z literatury. Celkově je vhodné začít od více obecných témat, která nejsou pro účastníka nijak citlivá. (Mišovič, 2019) Existuje řada otázek, které je možno u polostrukturovaného rozhovoru použít. Jsou jimi navazující a zjišťovací otázky, které slouží jako doplnění k právě vyslovené odpovědi, např.: „Doplňte prosím více podrobností.” Dále jsou otázky přímé a specifikující, které se využívají k přesnějšímu popisu předchozího obecného tvrzení. Taktéž můžeme využít otázek nepřímých, konstrukčních anebo interpretačních. Konstrukčními otázkami většinou ukončujeme předchozí téma a interpretační jsou velmi podobné jako otázky zjišťovací. Vždy je

však nutno, aby byly otázky srozumitelné a aby zjišťovaly pouze jednu věc. (Mišovič, 2019)

Následujícím krokem nastává transkripce dat. V literatuře se obecně nejvíce hovoří o čtyřech typech transkripce, a to o doslovné, kontrolované/komentované, shrnující a selektivní. Pro přepisované texty je nutno vytvořit osnovu, která může mít dvojí podobu. V prvním případě začíná každá otázka a odpověď na novém řádku. V druhém případě se řádky číslují a označuje se, kdo text pronesl (např. T – tazatel, A – aktér) (Mišovič, 2019) Hendl (2008) dodává, že pokud se mluvený text přenáší do psané podoby, lze jej přepsat s drobnou stylistickou úpravou, která se zaměřuje například na úpravu větné skladby. Obzvlášť v případech, kdy se v rozhovoru zaměřujeme na obsahovo-tematickou rovinu, tudíž jde nám především o význam, který zpráva nese.

Po transkripci nastává zpracovávání dat, která nám vyvstala z rozhovoru. Nejprve je nutno vytvořit si určité významové jednotky, které pojmenujeme dle jejího významu. Může se jednat o slovo či větu. Jednotlivé kódy se dále člení do kategorií, které určují podobnosti a rozdílnosti jednotlivých kódů. (Mišovič, 2019) Po zpracování jednotlivých kódů a kategorií je nutno je uspořádat do určité linie, která poslouží pro sestavení textu. (Mišovič, 2019)

ETICKÝ ASPEKT VÝZKUMU

Při začátku rozhovoru je nutno, aby výzkumník obeznámil dotazovaného jedince o principu dobrovolnosti, možnosti kdykoliv výzkum opustit a také o záměrech výzkumu, kdy je třeba respondentovi objasnit celý průběh a okolnosti prováděného výzkumu. Je nutno informovat aktéra, proč ho žádáme o čas, představit mu cíl a účel práce a uvést časový horizont, který by si měl pro rozhovor vynahradit. Dále je nutno získat souhlas od účastníka s jeho participací při rozhovoru a obeznámit ho s fixací dat. Pokud je toto informování uskutečněno dříve než samotné setkání, je vhodné to aktérovi v den setkání znovu připomenout. (Mišovič, 2019) Důležitým krokem je zmínění, že účastník může kdykoliv od výzkumu odstoupit a svoji participaci ukončit. (Hendl, 2008) „Ochrana zájmů účastníků v průběhu výzkumu, ale i po jeho skončení je zajištěna jejich anonymitou a důvěrností získaných dat.” (Mišovič, 2019, s. 77) Na tom se shoduje i Hendl s Remrem (2017), kteří taktéž

poukazují na nutnost obeznámit dotazovaného s formou ochrany dat, popř. s již zmíněnou anonymitou. Záznam rozhovoru provádí výzkumník na zvolený nahrávač. Mišovič (2019) i Hendl (2008) uvádí, že tazatel musí však o tomto kroku dotazovaného informovat a získat s nahráváním jeho informovaný souhlas. Informovaný souhlas by měl být veden jako písemný formulář. (Hendl, 2008) Potvrzení souhlasu může být však pouze ústně zaznamenáno na nahrávce a sloužit jako úvod do celého rozhovoru. (Mišovič, 2019)

Personalistu, se kterým jsem o dané problematice vedla polostrukturovaný rozhovor, jsem na začátku rozhovoru ústně obeznámila s anonymitou a principem dobrovolnosti. Před začátkem dotazování jsem požádala respondenta o souhlas se zaznamenáváním a nahráváním celého rozhovoru, který jsem provedla na předem přípravný nahrávač. Jelikož se jednalo o osobu, se kterou jsem nekomunikovala poprvé a přibližně půl roku jsme byli kolegové, dohodli jsme se, že písemné potvrzení o anonymitě nebude nutné, postačí pouze mluvený souhlas zaznamenaný na nahrávce. Taktéž jsem jej znovu obeznámila s účelem výzkumu a cílem práce. Na časovém horizontu, který činil třicet minut, jsme se domluvili pár dní před zahájením rozhovoru pomocí elektronické komunikace, a i samotný rozhovor probíhal v on-line prostředí.

Co se týče úvodu rozhovoru, dle literatury je vhodné začít rozhovor od nejvíce obecných témat a postupovat k tématům citlivějším. Jelikož jsem však rozhovor prováděla se zkušeným personálním zaměstnancem a otázky se týkaly především výběrového řízení, tak žádná z otázek nebyla pro respondenta citlivá. Nejprve jsem se zaměřila na otázky ohledně časového rozmezí. Následně jsem se přesunula na otázky ohledně pozic, na které se assessment koná. Do rozhovoru jsem také samozřejmě zařadila otázky ohledně počtu uchazečů a počtu účastníků, jelikož jejich množství má výrazný vliv na validitu a průběh celého assessment centra. Rovněž jsem uvedla otázky, které se podrobně zaměřovaly na všechny zmíněné kroky, které je nutno pro správné naplánování a realizaci potřeba podniknout. Vždy jsem jako první uvedla otázkou obecnou a dle odpovědi následovaly otázky konkrétnější. Například: „Na kolik pozic se koná assessment centrum ve vaší organizaci?“ a dle odpovědi personalisty jsem navázala na konkrétnější otázky. V tomto případě personalista zmínil několik odlišných pozic, tudíž jsem jako následující užila otázku: „Assessment centrum se koná pro všechny pozice zároveň?“ Využila jsem tedy

otázek zjišťovacích a doplňujících. Všechny otázky, které jsem ve svém rozhovoru použila, jsem sestavila na základě výše uvedené teoretické části bakalářské práce. Všechny otázky jsou uvedeny v doslovném přepisu rozhovoru v příloze č. 1 – Rozhovor s personalistou organizace XY. Otázky jsem vždy tvořila z jednotlivých kapitol, popřípadě závěrů kapitol, kde jsem shrnula, co z dané problematiky vyplynulo jako nejpodstatnější. Z kapitoly 1 Assessment centrum jsem vytvořila a zahrnula do rozhovoru otázky ohledně pozic, přesněji řečeno dotaz, na jaké pozice se výběrové řízení koná, dále otázky ohledně kombinace assessment centra s jinými výběrovými metodami, taktéž však počet účastníků a zda se hodnotitelé ujišťují před simulovanou situací, jestli není někomu z uchazečů daná hra známá. Z kapitoly 2 Postup a průběh assessment centra jsem vytvořila otázky, které se zaměřovaly na obecné informace ohledně assessment centra v organizaci XY – kolikrát ročně se výběrové řízení koná, dále jaká je jeho forma a délka. Taktéž jsem zahrnula otázky ohledně organizace výběrového řízení, konkrétně kdo má na starosti přípravu a přesunula se na otázky, které se týkaly jednotlivých kroků postupu dle literatury. Nejprve jsem nechala, aby mi personalista, se kterým jsem rozhovor vedla, sám představil postup, jaký ve firmě užívají, a následně se doptávala na jednotlivé kroky, abych byla schopná v empirické části evaluovat všech devět potřebných kroků pro správné naplánování a realizaci assessment centra. Při dotazování jsem se rovněž zaměřila na otázky ohledně hodnotitelů. Jakými pozicemi jsou posuzovatelská místa zabírána, jaký je jejich počet, školení před začátkem assessment centra a zda je přítomný i budoucí nadřízený. Po ukončení rozhovoru jsem personalistovi poděkovala za jeho čas, za odpovědi a rozloučila se.

V příloze č. 1, tudíž v přepisu rozhovoru s personalistou, je znázorněno, že pro transkripci dat jsem se rozhodla užít doslovného přepisu, jelikož se jednalo o můj první polostrukturovaný rozhovor a chtěla jsem v přepisu zaznamenat vše, co bylo řečeno. Přepis jsem zaznamenávala kombinací metod, kdy jsem každou otázku i každou odpověď zaznamenala na novém řádku, společně s označením původce textu, tedy: T – tazatel a P – personalista organizace XY. V přepisu je rovněž zaznamenáno, jakým způsobem jsem vedla kódování rozhovoru. Určila jsem si těchto šest základních kódů: harmonogram, pozice, uchazeči, hodnotitelé, program, po ukončení. Jednotlivým kódům jsem následně přiřadila odlišné barvy a pomocí těchto barev si zaznamenávala výroky v textu, které se ke kódům vztahovaly. Poté jsem si

pod každý kód zvýrazněné výroky rozčlenila do kategorií a ke každé kategorii stručně zapsala informace, které se k ní vztahovaly. Např. pod kód „harmonogram” jsem přiřadila kategorii „časové údaje” a zde si zapsala výroky, které se týkaly časového vymezení, tj. kolikrát ročně se assessment centrum v organizaci XY koná, v kolik hodin začíná, končí atd.

3.2 Průběh assessment centra v organizaci XY

S ohledem na informace, které jsem získala pomocí rozhovoru s personalistou a analýzy dokumentů dostupných v sídle organizace, budu nyní popisovat krok po kroku jednotlivé části postupu a průběhu assessment centra v organizaci XY. Pro lepší orientaci budu postupovat dle kroků zmíněných ve výše uvedené teoretické části. K jednotlivým krokům budu psát informace, které jsem získala z rozhovoru s personalistou (2024) a analýzy dokumentů, jež jsou dostupné v sídle organizace.

Dle rozhovoru s personalistou (2024) jsem zjistila, že se assessment centrum v organizaci XY koná jedenkrát ročně dle potřeby jednotlivých oddělení v organizaci, a to v měsíci květen nebo červen, a trvá pouze jeden den. Koná se vždy ve vnitřních prostorech organizace. Výběrový den začíná většinou kolem osmé hodiny ráno a končí v hodinách odpoledních. Toto tvrzení taktéž lze doplnit z dokumentu, který se zaměřuje na harmonogram assessment centra v organizaci XY. Tento dokument lze nalézt v příloze č. 2 – Harmonogram assessment centra v organizaci XY 2023. (Organizace XY, 2023)

Analýzu pracovního místa v organizaci XY provádějí manažeři jednotlivých oddělení, kteří podávají prvotní informace o potřebě obsazení nových pozic a taktéž o kompetencích, které by měl uchazeč mít. V analýze jsou od každého manažera obsaženy odlišné informace. Část z budoucích nadřízených dává přednost praxi, jiní naopak vysokoškolskému vzdělání. Záleží o jakou pozici se jedná a jaký manažer analýzu provádí. Většinou se výběrové řízení provádí na více pozic zároveň. Po analýze pracovních míst nastává zveřejnění inzerátů a hrubý předvýběr uchazečů na základě zaslaných životopisů. (Personalista, rozhovor, 2024) Assessment centrum v organizaci XY se roku 2023 konalo až pro sedm pozic technicky zaměřeného typu, jedna ekonomicky zaměřená pozice, dvě IT pozice a jedna nabídka byla na pozici nákupčího. (Organizace XY, 2023) Uchazeči o všechny zmíněné pozice byli přítomni během jednoho dne. Uchazečů bylo při posledním konaném výběrovém řízení dvacet. Zmíněné informace jsem získala z rozhovoru s personalistou (2024) a doplnila je o informace, které jsem získala pomocí analýzy dokumentu, který se zaměřuje na harmonogram assessment centra v organizaci XY, a z dokumentu, který obsahoval pozice, pro které bylo výběrové řízení konáno.

Nyní se zaměřím, jak probíhá v organizaci XY projektování assessment centra. Dle literatury si pod tímto krokem můžeme představit zvolení vhodných metod, simulovaných situací nebo her, které mají za úkol prověřit stanovit kompetence, které jsou předem stanoveny. Dle rozhovoru s personalistou (2024) a dle dokumentu (Organizace XY, 2023), který obsahuje harmonogram assessment centra z roku 2023, jsem zjistila, že se prováděla pouze jedna týmová hra pro všechny nabízené pozice a všechny kompetence. Uchazeči byli při hrách promícháni, jelikož na různé pozice se hlásil různý počet kandidátů, tudíž by v některých případech nebylo možné naplnit jednu skupinu uchazečů hlásící se na tutéž pozici. (Personalista, rozhovor, 2024) Proběhly také rozhovory s personalisty a rozhovor v angličtině s profesorkou angličtiny. (Organizace XY, 2023)

Následujícím krokem je zpracování harmonogramu. Délka trvání assessment centra v organizaci XY je zpravidla pouze jeden den, a to od osmé hodiny ranní do odpoledních hodin, jak jsem již zmínila výše. Dle rozhovoru s personalistou (2024) je to většinou do třinácté nebo čtrnácté hodiny. Přítomni jsou všichni uchazeči na všechny pozice, pro které se výběrové řízení koná. V harmonogramu celého dne jsou zahrnuty i přestávky na občerstvení, na oběd však nikoliv. Harmonogram obsahuje časové rozmezí jednotlivých aktivit, popřípadě trvání jednotlivých rozhovorů, ať už s personalisty nebo s profesorkou anglického jazyka. (Organizace, 2023) Harmonogram je zpracováván jedním z personalistů přibližně čtrnáct dní před assessment centrem. Přesněji řečeno pro zjištění, kolik kandidátů se výběrového dne zúčastní. Na začátku harmonogramu je prvotních patnáct minut výběrové dne vyčleněno pro představení hodnotitelů a personalistů. Následuje vysvětlení, kde se nachází toalety, automat na kávu a v neposlední řadě samozřejmě jednotlivé místnosti, kam budou uchazeči během celého výběrového dne dle časového harmonogramu chodit buď na rozhovory nebo na týmovou aktivitu. Prvotních patnáct minut lze využít pro případné opozdilce. (Personalista, rozhovor, 2024) Co se týče délky trvání týmové hry, která se v assessment centru konala minulý rok, lze z dokumentu zaměřeného na harmonogram zjistit, že na aktivitu bylo vyčleněno třicet minut. (Organizace, 2023) Personalista (rozhovor, 2024) doplnil tuto skutečnost o informaci, že prvních pět minut aktivity sloužilo pro vysvětlení aktivity, čímž je myšleno vysvětlení pravidel, principu atd., a posledních pět minut z aktivity bylo vymezeno pro zpětné hodnocení kandidátů. Hodnotitelé požádali každého uchazeče

o sebereflexi, aby uvedl čím si myslí že byl při aktivitě týmů přínosný, co by příště udělal lépe atd. (Personalista, rozhovor 2024)

Harmonogram je dvojího typu. Jeden je určen pro personalisty a pro hodnotitele, kde je obsažen rozpis jednotlivých uchazečů a personalistů, kdy, kde a kdo se má nacházet. Tento harmonogram je názorně ukázán v příloze č. 2 níže. Druhý, který je určen pro kandidáty, je v podstatě totožný, avšak beze jmen hodnotitelů. Jsou zde uvedena pouze jména uchazečů a jednotlivé místnosti s aktivitami, popřípadě co s sebou mají uchazeči na jednotlivé aktivity přinést, např. sebezprezentaci. (Personalista, rozhovor, 2024)

Účastníci mají k dispozici jednu velkou místnost, kam si mohou odložit své věci a vždy se vrátit během výběrového dne, pokud mají mezi jednotlivými aktivitami volnou chvíli. V této místnosti probíhá také zahájení, test z anglického jazyka a vypracovávání sebezprezentace, přičemž kandidátův úkol je vypracovat na velký čistý bílý papír myšlenkovou mapu, která je bude vystihovat. (Personalista, rozhovor, 2024)

Nyní bych se ráda zaměřila na hodnotitele z organizace XY, kteří jsou přítomni během výběrového dne, a s nimi spojený počet, proškolení před začátkem assessment centra atd. Celého výběrového dne se účastní tři hodnotitelé, kteří mají za úkol pozorovat uchazeče při týmové aktivitě, dále dva personalisté, kteří paralelně s aktivitami provádí ústní pohovor, a jedna profesorka angličtiny, která taktéž paralelně s aktivitami a ústními pohovory provádí rozhovor s uchazeči v anglickém jazyce. Role hodnotitelů zaujímají personalisté dané organizace anebo zaměstnanci z HR oddělení. Budoucí přímý nadřízený není součástí výběrového dne, probíhá s ním však následně druhé kolo přijímacího řízení, přesněji řečeno ústní pohovor. Rozdělení jednotlivých rolí probíhá na ústní domluvě, jedná se však téměř každý rok o totožné zaměstnance, tudíž se role často nemění. Jelikož se jedná o dlouhodobé zaměstnance, dle organizace XY není nutno personalisty a hodnotitele před každým assessment centrem proškolovat. (Personalista, rozhovor, 2024) Své poznatky z pozorování jednotlivých kompetencí si zaznamenávají do kompetenční matice, která je pro všechny uchazeče a pro všechny pozice stejná. (Organizace, 2019) Seznámení s kompetenční maticí před zahájením neprobíhá, jelikož se každý rok využívá totožná. (Personalista, rozhovor, 2024) Kompetenční matice, která se při

assessment centru v organizaci XY využívá, je znázorněna v příloze č. 3 – Kompetenční matice organizace XY.

Přesunu se k podrobnějšímu popisu samotného výběrového dne v organizaci XY a s ním spojeným programem. Před začátkem assessment centra v organizaci XY probíhá shrnutí základních informací mezi personalisty. Konkrétně je pod tímto krokem myšleno zopakování, kdy, kdo a kde se má během dne nacházet, v jaké místnosti a jaké aktivity budou probíhat. Místnost, dokumenty a všechny potřebné rekvizity se připravují na dané místo zhruba třicet minut před zahájením. Do programu je zahrnuto přivítání všech uchazečů a představení hodnotitelů společně s personalisty, kteří budou přítomni u rozhovoru, a profesorky anglického jazyka. Toto zahájení a přivítání provádí personalista, který má na starosti přípravu celého harmonogramu. V rámci zahájení není podrobněji představena nabízená pozice, jelikož se výběrové řízení koná na více odlišných pozic zároveň. Dané místo, na které se uchazeč hlásí, je každému kandidátovi podrobněji představeno v rozhovoru s personalistou, a následně proběhne vyfocení všech kandidátů, které na konci dne při konferenci hodnotitelů poslouží pro lepší orientaci. Nejprve proběhne zadání sebezprezentace, které si budou muset uchazeči s sebou přinést na ústní pohovor s personalistou a následně anglický test. Během celého dne probíhají paralelně týmová aktivita, rozhovor s personalisty a rozhovor v anglickém jazyce s profesorkou angličtiny. Anglický test slouží profesorce pro lepší orientaci, na zhruba jaké úrovni se uchazeč ve zmíněném cizím jazyce pohybuje. Psychicky náročné metody nejsou do assessment centra v organizaci XY zahrnuty. Týmová hra se v roce 2023 v organizaci XY konala pouze jedna a rozhodnutí, jaká simulovaná situace bude užita, provádějí sami personalisté. Hodnotitelé se neubezpečují, zda některému z kandidátů není hra známá. Posuzovatelé nedbají na správné řešení, naopak pozorují hlavně projevy během řešení dané situace. (Personalista, rozhovor, 2024)

Posledním velmi zásadním krokem je schůzka všech hodnotitelů po ukončení akce. Probíhá setkání všech hodnotitelů v jedné místnosti a nastává hodnocení všech kandidátů. Při konferenci jsou přítomni všichni hodnotitelé, co pozorovali uchazeče při týmové aktivitě, personalisté, kteří vedli ústní pohovory, a taktéž profesorka angličtiny. Ta však pouze na začátku setkání u každého kandidáta zmíní své poznatky a schůzku opouští. Poté přechází k hodnocení personalisté a posuzovatelé. Hlavní

slovo při nerozhodném závěru ohledně kandidáta má personalista, který s daným uchazečem provedl ústní pohovor. Celá konference trvá zhruba dvě hodiny, dle počtu uchazečů a probíhá ještě tentýž den po odchodu všech účastníků. Probíhá rozhodnutí, zda je na danou pozici, na kterou se hlásil, vhodný či nikoliv. V případě úspěšné shody, že je kandidát vhodný na určené pracovní místo, je posunut do druhého kola, které obsahuje ústní pohovor s budoucím přímým nadřízeným. (Personalista, rozhovor, 2024)

V závěrečné zprávě je obsaženo, zda uchazeč ve výběrovém řízení uspěl, či nikoliv. Taktéž jsou zde uvedeny slabiny a přednosti daného kandidáta. Metody, které byly užity během výběrového řízení, však užity nejsou. Zpráva je uchazečům předána elektronicky s tím, že je přiložen kontakt na personalistu organizace, a je odesílána buď ještě tentýž, popřípadě následující den. Z těmito výsledkům mají v budoucnu přístup personalisté organizace XY.

3.3 Evaluace assessment centra v organizaci XY

V této kapitole budu srovnávat, jak organizace provádí své assessment centrum a jak by správně dle teorie mělo být prováděno. Hodnotit budu pomocí následné číselné škály:

- 1- Organizace provádí tento krok totožně s teorií
- 2- Organizace provádí tento krok s menšími výhradami s ohledem na teorii
- 3- Organizace provádí tento krok s většími výhradami s ohledem na teorii
- 4- Organizace provádí tento krok naprosto netotožně s teorií/ neprovádí vůbec

Z kapitoly číslo 2 – Postup a průběh assessment centra jsem zjistila, že jako první krok před zahájením samotného výběrové dne je nutno provést analýzu práce, popřípadě analýzu pracovního místa společně s příslušnými kompetencemi. V organizaci probíhá analýza pracovních míst na základě požadavků manažerů jednotlivých oddělení. Analýza taktéž obsahuje požadované kompetence, tudíž tento krok hodnotím číslem 1, jelikož organizace XY splňuje první krok pro úspěšný postup a průběh totožně s teorií.

Následujícím dle literatury správným krokem, je projektování assessment centra. Zde si musí organizace, která výběrové řízení provádí, určit kompetence, které by měl uchazeč o pracovní místo mít, a následně dle toho zvolit vhodné metody. Dle Bělohávková (2016) je žádoucí, aby ke každé kompetenci byla připojena alespoň jedna relevantní simulovaná situace. V organizaci XY, kterou jsem zkoumala, však probíhala skupinová aktivita pouze jedna a pro všechny účastníky zároveň, přičemž požadavky na ekonomickou a IT pozici jsou rozdílné. Z výše uvedené literatury jsem zjistila, že není vhodné takto odlišné pozice kombinovat v jednom výběrovém řízení. Assessment centrum by se mělo konat pro stejné, popřípadě obdobné pozice zároveň. Taktéž že je assessment centrum vhodnější při užití výběru na manažerské pozice. Tento krok tudíž organizace XY provádí s velkými nedostatky, proto hodnotím tento krok číselným skóre 3.

Třetím krokem je zpracování harmonogramu, který je pro celý úspěch assessment centra nesmírně podstatný. Dle výše uvedené literatury je žádoucí, aby do časového plánu výběrového dne bylo zahrnuto: přivítání uchazečů, přibližný čas jednotlivých her společně s jejich zadáním a časové vymezení dalších aktivit. Vše z nyní uvedených organizace XY ve svém harmonogramu zařazeno má. Autoři se shodují na faktu, že při plánování výběrového dne je nutno myslet na přestávky na občerstvení mezi jednotlivými aktivitami a taktéž na přestávku na oběd. Organizace XY má svůj harmonogram přizpůsoben tak, aby uchazeči byli schopni se během celého dne vždy dostatečně občerstvit, přestávka vyloženě na oběd však zahrnuta není. Každé assessment centrum je vhodné začínat aktivitou, která ve skupině a v účastnících navodí příjemnou atmosféru a pomůže uchazečům zbavit se stresu. Organizace XY nemá však na úvod výběrového dne zařazenou žádnou zábavnou, případně uvolňující aktivitu. Organizace XY své výběrové řízení začíná anglickým testem, následuje samostatná příprava sebeprezentací a střídání pohovoru s personalistou, týmové aktivity a rozhovoru v anglickém jazyce. Dle Bělohlávka (2016) je žádoucí, aby se začínalo testy a následně přešlo na interaktivní aktivity. Tudíž v tomto směru organizace postupuje správně. Bělohlávek (2016) dále uvádí, že individuální rozhovory není vhodné vést ve stejný den jako simulované situace, jelikož na sebe musí účastníci čekat. Organizace XY, která byla předmětem mého zkoumání, má avšak dostatečný počet personálních pracovníků, tudíž rozhovory a týmová aktivita mohly probíhat paralelně. Tento bod organizace splňuje totožně s teorií, proto hodnotím číslem 1. Jediná drobná výhrada je zde v nenaplánování přestávky na oběd, jsou zde však zahrnuty přestávky na občerstvení a výběrové řízení se koná pouze do třinácté nebo čtrnácté hodiny, tudíž stále v rozumném časovém období pro účastníky, aby si mohli dát oběd i po skončení assessment centra.

Následuje bod číslo čtyři, konkrétně výběr a příprava hodnotitelů. Dle teorie je pro co největší zajištění validity nutno zahrnout zaměstnance, kteří obsazují v organizaci různé pozice. V organizaci XY se výběrového řízení účastní pouze personalisté a zaměstnanci z HR oddělení. Dle teorie je velmi žádoucí, aby byl během assessment centra přítomný i budoucí přímý nadřízený. To však bohužel v organizaci XY nenastává, první kontakt s budoucím nadřízeným probíhá až při druhém kole výběrového řízení, konkrétně tedy při ústním pohovoru. Jak je uvedeno v teoretické části, školení hodnotitelů by mělo proběhnout za každých okolností, přesto že se

jedná o dlouholeté zaměstnance. Dle rozhovoru s personalistou (2024) toto školení však neprobíhá, jelikož to nepovažují za nutné ani potřebné. Taktéž nejsou hodnotitelé předem seznámeni s kompetenční maticí, jelikož se po několik let užívá totožná. Z kapitoly 2.1 Hodnotitelé jsem zjistila, že na jednoho hodnotitele jsou vhodné dva účastníci. Z tohoto bodu přípravy splňuje organizace XY pouze jeden jediný krok, a to počet hodnotitelů na uchazeče. Školení neprobíhá a hodnotitelé obsazují zaměstnanci pouze z personálního odboru. Není ani přítomen budoucí přímý nadřízený, proto hodnotím číslem 3 – Organizace provádí tento krok s většími výhradami s ohledem na teorii.

Pátý krok lze nazvat jako příprava prostorů. Zde je dle teorie vhodné užití více místností, a především zajistit jednu hlavní místnost, která bude pro uchazeče neustále přístupná. Toto organizace XY splňuje. Optimální příprava prostorů je čtyřicet minut před zahájením, v organizaci XY probíhá třicet minut před příchodem účastníků. Tento krok hodnotím číslem 1, jelikož organizace splňuje vše, co je v tomto bodě potřebné.

Šestý krok ve výše zmíněné teoretické části se zaměřuje na samotný průběh výběrového dne. V tomto případě autoři upozorňují na možné nedochvilné účastníky. Organizace s touto možnou nastalou situací vyloženě v harmonogramu nepočítá, je zde však prostor zhruba patnácti minut na začátku, kdy probíhá zahájení, pro případ, že se někdo z uchazečů opozdí. Z teorie jsem taktéž zjistila, že na začátku assessment centra by měl promluvit tzv. moderátor. Jeho úkolem je představit sebe, nabízené pracovní pozice a celý hodnotící tým. Zmíněnou roli by měl nejlépe zastat budoucí nadřízený. Tuto aktivitu má však v organizaci XY na starosti personalista, který zpracovává harmonogram, jelikož se výběrové řízení koná na více odlišných pozic zároveň. Podrobnější informace o pracovním místě na začátku výběrového řízení uvedeny nejsou, jsou však každému z uchazečů sděleny při ústním pohovoru. Organizace v podstatě splňuje vše, co teorie požaduje za nutné, ale s menšími výhradami, proto tento krok hodnotím známkou 2.

Sedmým krokem pro úspěšný postup a průběh assessment centra je s ohledem na teorii setkání posuzovatelů, které má správně proběhnout ještě tentýž den. Dle literatury by měl správně mít hlavní slovo při hodnocení ten zaměstnanec, který pozoroval daného uchazeče při simulovaných situacích. Konference posuzovatelů

v organizaci XY probíhá tentýž den po odchodu všech účastníků. Avšak nejvyšší slovo při nerozhodném hodnocení má personalista, který s uchazečem vedl ústní pohovor, proto tento bod hodnotím číslem 3 – Organizace provádí tento krok s většími výhradami s ohledem na teorii.

Po konferenci je nutno zpracovat závěry. V teoretické kapitole číslo 2 – Postup a průběh assessment centra je uvedeno, že závěrečná zpráva může mít několik různých forem. Není vyloženě určena jedna podoba, která je správná. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla předposlední osmý a poslední devátý krok spojit při evaluaci dohromady. Dle teorie je vícero možností předání zpětné vazby. Každý z autorů zastává rozdílného názoru. V organizaci XY je rozhodnutí o výsledku předáváno uchazečům elektronicky, podstatné však je, že je připojen kontakt na personalistu, který rozhodnutí rozesílá, tudíž je účastník schopen se s případnými nejasnostmi na něj obrátit. Toto je dle teorie velmi žádoucí. Na základě rozhovoru s personalistou (2024) jsem zjistila, že metody, které byly užity při výběru kandidáta, však uvedeny nejsou. Dle Kyriánové a Grubera (2006) je však vhodné tuto informaci taktéž připojit. Posledním dodatkem k tomuto bodu je zmínění o ochraně osobních údajů. Na základě informací zjištěných z literatury by měla mít k závěrečným výsledkům přístup pouze oprávněná osoba. Toto organizace XY taktéž splňuje. Na základě všech zmíněných skutečností jsem se rozhodla tyto poslední dva závěrečné kroky ohodnotit číslem 2 - Organizace provádí tento krok s menšími výhradami s ohledem na teorii. Výhrada se vztahuje k nepřipojení užitých metod do zpětné vazby.

Diskuze

Ve své empirické části bakalářské práce jsem evaluovala assessment centrum v organizaci XY. Pro hodnocení jsem využívala výše uvedenou škálu a hodnocení probíhalo na základě teoretické části. V té jsem popsala devět základních kroků, jak by správně měl vypadat postup a průběh assessment centra. Tato východiska mi sloužila jednak pro tvorbu otázek do rozhovoru, ale také pro následnou evaluaci, kdy jsem u každého jednotlivého kroku uvážila, jak by se správně měl provádět dle teorie a jak je prováděn v organizaci XY. Organizaci XY jsem ohodnotila třikrát známkou 1, která vypovídá o plnění daného kroku naprosto totožně s teorií. Dále jsem udělila dvakrát známku 2 a třikrát číslo 3. U čísla 2, které hodnotí krok jako splněn, ale s menšími výhradami, se organizace nemusí až tak razantně zabývat s jejich zlepšením, jestliže se jedná o opravdu malé výhrady. Avšak u kroků postupu a průběhu assessment centra v organizaci XY, která dostala hodnocení známkou 3, by organizace měla značně zapracovat na jejich zlepšení. Obecně by se dalo říci, že assessment centrum v organizaci XY slouží spíše jako rozdělení na vyhovující a nevyhovující, jelikož nastává následně ještě druhé kolo přijímacího řízení a to rozhovor s budoucím přímým nadřízeným. Tento způsob vedení je taktéž jedna z variant, jak lze tuto výběrovou metodu vést. Poukazuji na to v kapitole 1.1 Definice a charakteristika assessment centra.

Pro zajištění ještě více validních výsledků by bylo možné provést rozhovor i s ostatními personalisty, kteří se výběrového dne účastní. Zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení, tj. zda dávají posuzovatelé na svůj vnitřní subjektivní dojem, či naopak mají určená pravidla pro jednotná hodnocení. Dále provést pozorování, které by probíhalo již od samého začátku plánování assessment centra v organizaci XY až po konečnou konferenci. Taktéž provést rozhovor s profesorkou angličtiny, který by se zaměřoval na otázky, ohledně jakých témat krátké pětiminutové konverzace pojednávají. Pro úplné doplnění by se stejně tak dal provést rozhovor s uchazeči, zda bylo vše na začátku assessment centra dostatečně vysvětleno, jak celé assessment centrum vnímali atd.

Práci by bylo možné rozpracovat ve spolupráci se stejnou organizací XY, kdy by bylo pozoruhodné zjistit, zda byli po výběrovém řízení obsazeni na dané pozice opravdu ti správní uchazeči, přestože postup a průběh ne vždy plně odpovídal teorii

a organizace XY činila určité kroky s velkými výhradami. Toto zjištění by však muselo proběhnout s určitou časovou rezervou po assessment centru, aby bylo možné do hodnocení zahrnout taktéž úspěšnost daného pracovníka v organizaci.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem assessment centra. Jejím hlavním cílem bylo provést evaluaci assessment centra v organizaci XY. Výzkumná otázka zněla: „Do jaké míry je assessment centrum v organizaci XY v souladu s teorií?“

Práci jsem rozdělila do dvou hlavních částí, a to do teoretické a empirické. V teoretické části jsem popsala definici a charakteristiku assessment centra, dále validitu výběrové metody a jako podkapitolu jsem uvedla validitu simulovaných situací, na které je assessment centrum z velké části postaveno. Druhá kapitola v teoretické části se zabývala podrobným popisem postupu a průběhu assessment centra. K této kapitole byla přiřazena taktéž podkapitola, která se zabývala hodnotiteli. Tato teoretická část následně sloužila jako podklad pro evaluaci v empirické části. Na základě každé kapitoly a podkapitoly v teoretické části vzniklo několik otázek, které jsem následně použila při rozhovoru s personalistou organizace XY. Výroky personalisty jsem doplnila o analýzu dokumentů dostupných v sídle organizace. Z tvrzení, která z těchto dvou metod sběru dat vyvstala, jsem provedla interpretaci postupu a průběhu assessment centra v organizaci XY, která následně sloužila pro evaluaci.

V evaluaci jsem vždy provedla porovnání daného kroku na základě toho, jak je popsán v teorii, a srovnala, jak daný krok probíhá v organizaci XY. Za každý bod postupu, přípravy a průběhu jsem udělila po srovnání známku. Číselné známky byly na škále 1-4, přičemž 1 značila, že organizace provádí daný krok naprosto totožně s teorií, u čísla 2 se vyskytly menší výhrady a u známky 3 větší výhrady. Číslo 4 značilo, že organizace provádí krok naprosto netotožně s teorií anebo ho neprovádí vůbec.

Organizace XY v evaluaci dosáhla následujícího hodnocení: třikrát jsem udělila známku 1, dvakrát jsem udělila známku 2 a třikrát známku s číslem 3. Dle teoretické části a všech výše uvedených skutečností lze říci, že assessment centrum v organizaci XY slouží pro rozdělení na vyhovující a nevhovující kandidáty.

Seznam použité literatury

Literatura

Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.

Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Grada.

Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.

Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace* (2. akt. vyd.). Portál.

Hendl, J., & Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Portál.

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. MotivPress.

Hroník, F. (2005). *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. (2. vyd.). ERA.

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

Kolman, L. (2010). *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. Linde.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. (4., rozš. a dopl. vyd.) Management Press.

Kyriánová, H., & Gruber J. (2006). *AC/DC: Vyber si tým*. Alfa Publishing.

Kyriánová, H. (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Testcentrum.

Mišovič, J. (2019). *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Slon.

Pechová, J., & Šišová, V. (2016). *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Management Press.

Schlebush, S., & Roodt, G. (2019). *Assessment Centres: Unlocking People Potential for Growth: Vol 2nd ed.* KR Publishing. Dostupné z: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjMyMjI4NF9fQU41?sid=7d2effda-e9ec-49f7-bf7b-17a75eedbf7b@redis&vid=0&format=EB&rid=2>

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. NC Publishing.

Firemní publikace a interní materiály

Organizace XY (2023). *Pozice AC - 2023*. Interní dokument podniku, dostupný v sídle organizace.

Organizace XY (2023). *Harmonogram AC - 2023*. Interní dokument podniku, dostupný v sídle organizace.

Organizace XY (2019). *Kompetenční matice AC*. Interní dokument podniku, dostupný v sídle organizace.

Seznam příloh

1. Rozhovor s personalistou
2. Harmonogram assessment centra v organizaci XY 2023
3. Kompetenční matice

Přílohy

Příloha č. 1 Rozhovor s personalistou

Rozhovor s personalistou organizace XY

T: Ahoj, zdravím tě. Jako první bych ráda začala tím, že děkuji, že sis našla čas se mnou provést tento rozhovor. Než začneme, bych tě chtěla obeznámit s nějakými důležitými informacemi, které nemůžu na začátku přeskočit. A to je teda určitě, že bych tě chtěla obeznámit s tím, že celý rozhovor bude anonymní, nebude zmíněno ani tvoje jméno, ani jméno organizace. Také s tím, že celý rozhovor je na základu principu dobrovolnosti, což znamená, že kdykoliv by ti byly nějaké otázky nepříjemné nebo nesympatické, tak můžeš kdykoliv od rozhovoru ustoupit, a také tě chci seznámit s cílem výzkumu, což, jak už jsme se vlastně v předchozím kontaktu bavili, je, že mým cílem je porovnat, jak probíhá assessment centrum u vás v organizaci s tím, jak správně by to mělo dle literatury probíhat. A ještě bych tě teda chtěla požádat, abys mi dala souhlas s tím, že si daty zaznamenávám, celý rozhovor je nahrávaný, jelikož poté budu provádět přepis dat, kódování, kategorizaci a nějakou výslednou interpretaci.

P: Ano, tak já tě taky tady vítám a souhlasím se všema principy i s tím, že rozhovor je anonymní, za což děkuji. A souhlasím s tím, že si data zaznamenáváš.

T: Super, děkuji za spolupráci a můžeme se teda rovnou vrhnout na to. Jako první bych začala takovými obecnějšími otázkami a podle toho, jak se bude rozhovor vyvíjet, tak se přesunu k nějakým konkrétnějším otázkám. Začala bych tedy otázkou, jak často se assessment centrum koná u vás ve firmě?

P: Tak u nás se assessment centrum koná vlastně většinou **jedenkrát za rok**, jelikož je to časově náročné a bývá to buď v **květnu nebo v červnu**.

T: Ano, děkuji. A jak dlouho trvá?

P: Trvá teda **jen jeden den** s tím, že **začíná většinou v 8 hodin a končí to záleží dle počtu uchazečů, ale většinou po obědě kolem 13., 14., maximálně 15. hodiny**.

T: Na kolik pozici se většinou assessment centrum koná?

P: Tak záleží zrovna od toho, jaké nabídky pozic u nás ve firmě vyvstanou. Každopádně většinou se jedná klidně i o **dvě, tři, někdy i více pozic**.

T: A o jaké pozici se jedná, nebo o jaké třeba pozici se konalo výběrové řízení minulý rok?

P: Minulý květen se teda jednala tuším až o **7 pozic technicky zaměřeného směru, 1 tam byla ekonomicky zaměřené pozice a pak 2 IT a 1 nákupčí**

T: Jelikož jsi zmínila více pozic, tak to se konalo jedno assessment centrum pro všechny zmíněné pozice?

P: Ano, konalo se jedno assessment centrum, byl to **jeden den, kdy se konalo výběrové řízení na všechny tyto pozice**.

T: A ve skupinkách při týmových aktivitách byli zájemci o stejné pozice v jedné skupině, nebo byli nějak promícháni?

P: Tak, jelikož se nám hlásilo určitý počet uchazečů, který by přesahoval jednu skupinku na jednu pozici, a potom na jinou pozici se hlásilo třeba jen jeden nebo dva uchazeči, což by na skupinku nestačilo, takže byli promícháni při hrách.

T: Kolik se vlastně assessment centra většinou účastní uchazečů?

P: To hodně záleží na nabízených pozicích, nedokážu teď udělat nějaký průměr, záleží hodně na atraktivitě nabízených pozic. Každopádně minulý květen se účastnil assessment centra přesně **20 uchazečů**.

T: Kolik bylo přítomných hodnotitelů?

P: Byli **přítomní tři hodnotitelé**, kteří hodnotili u her, a následně byli přítomní **dva personalisté**, kteří **vedli rozhovory zrovna s uchazeči, kteří nebyli na týmové hře**.

T: A kolik týmových her se na minulém assessment centru provádělo?

P: Jelikož byl omezený počet hodnotitelů, byli pouze tři, tak se konala pouze **jediná týmová hra**.

T: Kdo určil jací zaměstnanci budou při assessment centru hodnotit?

P: Většinou si to **rozdělíme mezi sebou** před akcí, většinou několik týdnů před akcí, ale vesměs se **jedná o tytéž zaměstnance každý rok dokola**.

T: A jaké tyto zaměstnanci obsazují pozice?

P: Jedná se o **personalisty a nebo většinou zaměstnance z naší HR oblasti**.

T: Je výběrového dne a hodnocení součástí i budoucí přímý nadřízený?

P: **Ne, budoucí přímý nadřízený není součástí výběrového dne**. Probíhá potom **druhé kolo, kde je pohovor vybraných uchazečů už přímo s budoucím nadřízeným**.

T: V jakých oblastech jsou hodnotitelé před začátkem assessment centra proškolení?

P: Jelikož se jedná o **dlouhodobé stále zaměstnance**, tak **není potřeba před každým jednotlivým assessment centrem hodnotitelé proškolovat**. Jde pouze o to, že si **shrneme, kdo se má kdy a kde nacházet a co bude vlastně každého úkolem**, ale jinak není potřeba v ničem v podstatě našeho hodnotitele proškolovat před začátkem.

T: Ano, děkuji. A teď už se vlastně přesuneme na to, jak u vás vlastně to assessment centrum probíhá?

P: U nás assessment centrum dobíhá většinou **jednou ročně a trvá to jen jeden den**, jak jsem již zmínila. Proběhne celý ten výběrový den a po skončení toho assessment centra pak probíhá ještě vlastně **schůzka všech hodnotitelů** o tom, kdo teda pozici zaujme a kdo nikoliv.

T: Co je tedy prvním krokem při přípravě assessment centra?

P: Tak jako první krok zjistíme, jestli je **potřeba obsadit nějaké nové pozice**. Potom **vyhodíme inzeráty** na nějakou dobu a **provedeme nějaký výběr uchazečů, většinou soudíme podle životopisu**, kdo by byl vhodným kandidátem a kdo nikoliv a poté je **pozveme na výběrové řízení**.

T: Od koho získávat informace o potřebě obsazení nových míst?

P: Že je potřeba obsadit nějaká nová místa, tak o tom nás informují **manažeři jednotlivých oddělení**.

T: Kdo provádí analýzu pracovního místa, popřípadě sestavování kritérií na jednotlivé pozice?

P: Většinou nám právě ten **stejný manažer, kdo nám dává prvotní informace jestli je nějaké volné místo**, jaký by měl uchazeč být. S tím, že většinou popíše, **jaký by měl uchazeč být, jaké kompetence** by měl obsahovat a tak dále.

T: Co všechno je tedy v analýze obsaženo? Je tam obsaženo i například vzdělání, praxe a tak dále?

P: V tomto máme poněkud volnější ruku, jelikož každý manažer nám většinou sdělí něco jiného, co je pro něho prioritní. Někteří manažeři dbají především na to, aby uchazeči měli praxi. Záleží pozice od pozice, jiní manažeři zase požadují vysokoškolské vzdělání a není pro ně až tak důležitá praxe.

T: Kdo rozhoduje, jaké hry, popřípadě jaké simulované situace a metody budou použity?

P: Rozhodujeme to my na personálním řízení, jelikož je celé assessment centrum je v naší režii

T: Ubezpečují se hodnotitelé před začátkem simulovaných situací, že nikdo z uchazečů nezná správné řešení hry po případě té simulované situace? Pokud je zařazena hra, která má správné řešení.

P: V našem zájmu je většinou ani není až tak, aby se uchazeči dobrali správného výsledku. Samozřejmě máme nachystané pro některé výběrové řízení i hry, kde je potřeba vlastně správného řešení. Jsou to nějaké logické hry, většinou v jednotlivcích. Každopádně, pokud je to nějaká týmová hra, tak nám jde především o to, jak uchazeči komunikují, jak se projevují. Nejde nám o to, aby to vyřešili správně, ale jakým způsobem se k tomu řešení dostanou.

T: Teď bych se ráda zeptala, kdo a jak zpracovává harmonogram celé akce?

P: Harmonogram celé akce zpracovávám já. Mám to na starosti s tím, že udělám nějaký hrubý nástřel a potom to konzultuji s kolegy.

T: A co vše je v tom harmonogramu zahrnuto?

P: Tak máme dvojí typ. Jeden, který je učen pro nás, pro personalisty a pro hodnotitele, kdy máme rozpis jednotlivých uchazečů a kdy se mají kde nacházet a co se bude dít. Ten je vlastně stručnější. A potom je harmonogram, který je pro uchazeče, kde je vlastně také rozpis, kde se kdo a kdy se má nacházet, v jaké místnosti, popřípadě co si s sebou má připravit, protože je na začátku obeznámíme s tím, že pokud jde o rozhovor s personalistou, tak součástí toho je i sebezprezentace, kterou dostanou na v první půlce dne vypracovat.

T: Je v harmonogramu například zahrnuto i přivítání uchazečů?

P: Ano, je tam zahrnuto i **přivítání uchazečů**. Není to v podstatě nikde jako napsané, ale vždy to assessment centrum začínáme tak, abychom stihli i přivítání uchazečů, abychom jim stihli všechno dostatečně vysvětlit.

T: Kdo to přivítání provádí?

P: **Provádím ho většinou buď já nebo některý z mých kolegů**

T: Je obsaženo i představení všech hodnotících?

P: Většinou, pokud jsou zrovna na zahájení přítomní, tak je **představíme**, ale není to že bychom požadovali po všech uchazečích, aby si pamatovali každého jméno. Jde spíš o to, že pokud by nastal nějaký problém, nebo by nevěděli kde zrovna se mají nacházet, tak aby věděli, na koho se můžou obrátit.

T: Je obsaženo při představení i bližší představení nabízené pozice, popřípadě nabízených pozic?

P: **To obsaženo není, jelikož provádíme výběrové řízení na několik různých pozic, takže představení dané pozice je vždy ve stručnosti představeno daném uchazečovi na pohovoru s personalistou.**

T: Je v harmonogramu zahrnutý i přibližný čas jednotlivých jejích her, společně s časem na jejich zadání, vysvětlení atd?

P: Ano, máme vlastně **rozpis, který se týká jednotlivých her, popřípadě kdy kdo a kde se má nacházet, jak dlouho bude určitá hra trvat atd.** Většinou záleží od typu hry, ale na minulém assessment centru jsme prováděli hru, která byla rozepsaná pro jednu skupinku na **30 minut s tím, že prvních pět minut probíhalo vysvětlení dané hry a posledních pět minut probíhala zpětná vazba od uchazečů, kdy jsme se každého z uchazečů zeptali, čím si myslí, že zrovna on byl pro tuto skupinku a pro tuhle situaci přínosný.**

T: Jsou v harmonogramu zahrnuty i kratší přestávky na občerstvení?

P: Ano, vše je určeno tak, aby **každý uchazeč měl čas připravit si svou sebe prezentaci na začátku akce, která se týká toho, že dostanou velký papír a dostanou k dispozici propisky a fixy atd. a mají vytvořit myšlenkovou mapu, která je nějak bude**

prezentovat. S tím, že uchazeč, který jde první na rozhovor, má potom více času odpočinout si.

T: Je zahrnuta i přestávka na oběd?

P: Přestávka na oběd zahrnutá není, jelikož je to tak naplánované, aby všichni uchazeči měli dostatek času se občerstvit mezi jednotlivými aktivitami, které je v průběhu celého assessment centra čekají.

T: A je připraven i nějaký časový scénář pro uchazeče, kde mají rozdělané časy, místa, kde se mají kdy nacházet atd.?

P: Ano, je připraven a je vždycky vyvěšený na viditelném místě.

T: Mají hodnotitelé při posuzování kandidátů k dispozici kompetenční matici nebo pouze nějaký čistý papír?

P: Tak mají k dispozici kompetenční matici, kde jsou uvedené kompetence, které jsou během toho výběrového řízení zkoumány.

T: Jsou s kompetenční maticí hodnotitelé předem seznámeni?

P: Jelikož používáme tuto kompetenční matici neustále dokola, tak není potřeba se s ním předem seznamovat.

T: Takže chápu správně, že máte jednu kompetenční matici pro všechny uchazeče, přestože se hlásí na odlišné pozice?

P: Ano, vlastně všechny kompetenční matice obsahují stejné kompetence, jako jsou například vedení lidí, spolupráce a tak dále.

T: Teď bych se ráda zeptala na nějaké informace ještě k tomu, jestli assessment centrum probíhá ve vnitřních nebo vnějších prostorech?

P: Assessment centrum probíhá po celou dobu pouze ve vnitřních prostorách organizace.

T: Jakou aktivitou začíná assessment centrum?

P: Jak už jsem vlastně zmínila, assessment centrum probíhá zahájením, kde je rovnou obeznámíme se zadáním sebeprezentace, a následně dostanou uchazeči anglický test, který musí vypracovat. Poté jim nastává čas, kdy mají prostor vypracovat si svou

sebe prezentaci, s kterou předstupují před rozhovoru. A ten anglický test v mezičase opraví profesorka angličtiny, protože rozhovor s učitelkou angličtiny je taktéž součástí assessment centra u nás.

T: Pokud jsou v assessment centru zahrnuty nějaké psychicky náročné metody, ve které části dne jsou zahrnuty?

P: U nás bych neřekla že jsou v assessment centru zahrnuty nějaké psychicky náročné metody, jde vlastně pouze o to být sám sebou a snažit se prezentovat sám sebe v tom nejlepším světle.

T: Je assessment centrum spojeno i jinými výběrovými metodami, totiž jak už jsme zmínili s rozhovorem a tak dále?

P: Tak je to teda vlastně spojeno s rozhovorem s personalisty a s rozhovorem s profesorkou angličtiny.

T: Jak jsi se teda zmínila, rozhovory probíhají paralelně se simulovanými situacemi, popřípadě s týmových hrami?

P: Ano, celý harmonogram je naplánován tak, aby se uchazeči dokázali v pohodě vystřídat jak na rozhovorech, tak na rozhovorech s profesorkou angličtiny, tak na skupinové aktivitě, popřípadě na skupinové aktivitě.

T: Je při assessment centru jedna základní místnost, kde mají uchazeči možnost po celou dobu mít odložené věci, mají tam volný přístup?

P: Ano, tahle místnost je neustále všem uchazečů přípustná, můžou si zde odložit své věci, můžou se zde chodit občerstvit. Probíhá zde zahájení, test z angličtiny a vypracovávají zde své sebe prezentace.

T: Jak dlouho dopředu, například kolik minut/kolik dní, před zahájením se místnost a materiály na assessment centrum připravují?

P: Tak místnost se vlastně připravuje pouze několik minut před zahájením, zhruba půl hodiny

T: A celkově harmonogram a tak dále?

P: To už se připravuje delší časový úsek před zahájením assessment centra, může se jednat o zhruba 14 dní. Harmonogram zpracováváme až když víme kolik se bude účastnit uchazečů.

T: Jak reaguje organizace na uchazeče, kteří se dostaví pozdě? Je to nějak podchyceno v harmonogramu?

P: V harmonogramu to vyloženě podchyceno není, ale máme zde zhruba 15 minut rezervu, kdy provádíme zahájení, kdy se představujeme, vysvětlujeme kde se nachází jednotlivé místnosti, kde se uchazeči budou po celý den nacházet, popřípadě kde jsou toalety, automaty na kávu atd. Takže takhle vyloženě je to v harmonogramu podchyceno není. Každopádně je zde nějaká ta, jak se říká, akademická čtvrt hodinka, kterou mají uchazeči na to, pokud by se staly nějaké nevyhnutelné okolnosti a uchazeči se mohou opozdit.

T: Tak a teď se ještě přesuneme na ukončení assessment centra. Chtěla bych se zeptat, co se děje po odchodu uchazečů?

P: Až odejdou všichni uchazeči, tak nastává setkání nás všech personalistů v jedné místnosti, kde probíráme jednoho kandidáta po druhém, s tím, že každého hodnotíme.

T: Takže koná se ještě tentýž den, kdy probíhalo assessment centrum?

P: Ano, koná se krátce po obědové pauze a po tom, co odejdou všichni uchazeči.

T: Kdo všechno je při téhle konferenci posuzovatelů přítomen?

P: Jsou přítomní všichni hodnotitelé a personalisté, kteří vedli rozhovory a učitelka anglického jazyka, ta však sdělí pouze výsledky a odchází, jelikož jejím úkolem je pouze zhodnotit uchazeče v angličtině a o rozhodnutí, zda byl nebo nebyl uchazeč přijat už informovaná být nemusí.

T: Jak probíhá hodnocení uchazečů?

P: Každého uchazeče si při příchodu ráno vyfotíme, s tím, že podle fotografie se nám následně snaže rozpoznávají jednotliví uchazeči. Tudíž v průběhu výběrového dne většinou jeden z personalistů přidá k jednotlivým jménům ve Wordu fotky s tím, že následně si při tomto setkání rozklikneme každého uchazeče a probíhá hodnocení - jaký byl při sebe prezentaci, při rozhovorech a při týmové hře.

T: Kdo má při hodnocení hlavní slovo?

P: Hlavní slovo má personalista, který prováděl ústní pohovor.

T: Jak dlouho se konference zhruba koná?

P: Tak záleží samozřejmě od počty uchazečů, ale většinou se koná dvě až dvě a půl hodiny.

T: Jak probíhá zpracování závěrů?

P: Zpracování závěrů probíhá tak, že u každého účastníka si řekneme, zda je nebo není vhodný pro nabízenou pozici a tím to uzavřeme, protože uchazeči jdou potom ještě na druhé kolo, které je rozhovor s přímým nadřízeným.

T: Zpracováváte závěrečnou zprávu, popřípadě co vše je v ní obsaženo?

P: Ano, zpracováváme a je v tomto hodnotícím listu obsaženo či teda je uchazeč nebo není vhodný na nabízenou pozici, o kterou se ucházel a jsou zde i znázorněny jeho přednosti a slabiny.

T: Jsou obsaženy i metody, kterými byl pracovní hodnocen?

P: Jelikož máme pro skupinové hry své vlastní názvy, kterým rozumíme pouze my personalisté, tak metody s názvy skupinových her obsažené nejsou. Každopádně jsou zde uvedeny uchazečovi přednosti například vedení lidí, komunikace a tak dále.

T: Kdo všechno má k výsledkům přístup?

P: Přístup k výsledkům máme my personalisté.

T: Jak je závěrečné rozhodnutí předáváno uchazečům?

P: Uchazečům je závěrečné rozhodnutí předáváno e-mailem. V podstatě se snažíme o to, aby to bylo co nejrychleji, jelikož z vlastní zkušenosti víme, že je velmi nepříjemné to čekání na rozhodnutí, takže pokud nekončí konference v noci, snažím se výsledky rozesílat ještě tentýž, popřípadě následující den.

T: Pokud se tedy nekoná přidání osobně, ale tudíž ve zmíněné elektronické verzi, co vše je obsaženo v této zprávě?

P: Tak, jak jsem vlastně zmínila, je zde obsaženo, jestli uchazeč prospěl či nikoliv. Popřípadě nějaké detailnější informace o druhém kole a tak dále, pokud se jedná o

uchazeče, kterého bychom chtěli na nabízenou pozici. A jsou uvedeny **slabé a silné stránky**, aby uchazeči mohli na svých slabých stránkách dále pracovat.

T: Je připojen i kontakt na hodnotící osobu?

P: **Ano, jelikož e-maily rozesílám osobně, tak se pod každý e-mail podepíšu a připojím na sebe kontakt.**

T: To by bylo z mých otázek vše, mockrát děkuji za rozhovor... *ukončení rozhovoru*

Kódování

Harmonogram

Časové údaje -> 1x za rok, květen nebo červen, AC začíná většinou v 8 hodin a končí po obědě kolem 13., 14., maximálně 15. hodiny, pouze jeden den – přítomni všichni uchazeči na všechny pozice, přestávky na občerstvení ano, na oběd ne

- Jedna aktivita 30 minut – prvních pět minut probíhalo vysvětlení dané hry a posledních pět minut probíhala zpětná vazba od uchazečů, kdy jsme se každého z uchazečů zeptali, čím si myslí, že zrovna on byl pro tuto skupinku a pro tuhle situaci přínosný
- rezervu 15 minut pro opozdilce – zahájení, představení, vysvětlení, kde se nachází jednotlivé místnosti, kde se uchazeči budou po celý den nacházet

Zpracování harmonogramu -> personalista, zhruba 14 dní dopředu – po zjištění kolik bude přítomno uchazečů

Typ harmonogramu -> dvojí typ

- určen pro personalisty a pro hodnotitele (rozpis jednotlivých uchazečů – kdy se mají kde nacházet a co se bude dít – stručnější)
- pro uchazeče – rozpis, kde se kdo a kdy se má nacházet, v jaké místnosti, popřípadě co si s sebou má připravit – vždy na viditelném místě

Pozice

Počet -> dvě, tři, někdy i více pozic.

Typ -> 7 pozic technicky zaměřeného směru, 1 tam byla ekonomicky zaměřené pozice a pak 2 IT a 1 nákupčí

Analýza -> manažeři jednotlivých oddělení prvotní informace, jestli je nějaké volné místo + jaký by měl uchazeč být, jaké kompetence

- obsaženo: každý manažer nám většinou sdělí něco jiného – někteří dbají na praxi, jiní požadují vysokoškolské vzdělání

Uchazeči

Počet -> minulý květen 20

Zázemí -> 1 místnost neustále přítomná, možnost odložit si věci – zahájení, test z angličtiny, vypracovávání sebe prezentace

Hodnotitelé

Počet -> 3 hodnotitelé, dva personalisté u rozhovorů, profesorka angličtiny

Rozdělení rolí -> tytéž zaměstnanci každý rok, určují si mezi sebou

Pozice -> personalisti, zaměstnanci z HR oblasti => dlouhodobí zaměstnanci, budoucí přímý nadřízený není součástí výběrového dne

Proškolení před začátkem -> dlouhodobí stálí zaměstnanci, není potřeba proškolení

Záznam -> kompetenční matice

- obsaženo: uvedené kompetence, které jsou zkoumány – pro všechny uchazeče stejné
- seznámení: ne

Program

Před AC -> shrnutí mezi personalisty, kdo se má kdy a kde nacházet a co bude každého úkolem, ale jinak není potřeba v ničem v podstatě našeho hodnotitele proškolení před začátkem.

- Zjištění, zda je potřeba obsadit nějaké nové pozice -> inzeráty -> výběr uchazečů na základě životopisu -> pozvánky na AC

Příprava místností – několik minut před zahájením (cca 30)

Začátek programu:

- přivítání uchazečů – personalista
- představení ostatních hodnotitelů
- focení uchazečů pro následné snazší závěrečné hodnocení
- zadání sebe prezentace – poté přednesení při rozhovoru s personalistou
- anglický test
- rozhovor s personalistou/prof. aj/týmová hra – paralelně
- psychicky náročné metody – nikoliv

Týmová hra – pouze 1, ubezpečení o znalosti nikoliv – zkoumají se především projevy uchazečů

- **rozhodnutí o užití týmových her:** personalisté

Představení nabízené pozice – až při rozhovoru s personalistou, při zahájení nikoli

Prostory – vnitřní

Spojení s jinými výběrovými metodami – rozhovor s personalistou + prof. ang.

Po ukončení

Schůzka hodnotitelů:

- setkání všech personalistů v jedné místnosti, probírá se jeden kandidát po druhém
 - o hodnotitelé, personalisté, kteří vedli rozhovor, a prof. ang. -> po sdělení výsledků odchází
- **Nejvyšší slovo** -> personalista, který prováděl ústní pohovor
- **časové údaje:** tentýž den, po odchodu všech účastníků, 2–2,5 h

Průběh -> hodnocení každého uchazeče zvlášť ve všech oblastech které během AC vykonal rozhodnutí, zda je vhodný či nikoliv, druhé kolo – setkání s přímým nadřízeným

Závěrečná zpráva:

- metody nikoliv
- předána uchazečům elektronicky – kontakt přiložen
- tentýž, popř. následující den
- obsaženo: zda uchazeč uspěl či nikoliv, přednosti a slabiny uchazeče, popř. informace o následujícím postupu (druhé kolo – rozhovor s přímým nadřízeným)

Přístup k výsledkům: personalisté

Příloha č. 2 Harmonogram Assessment centra v organizaci XY 2023

Pozn.: Harmonogram slouží pouze jako názorná ukázka. Pravá jména uchazečů a hodnotitelů byla nahrazena obecnými označeními „uchazeč“ a „personalista“. Časové údaje však byly ponechány z původního dokumentu.

Pohovory (včetně sebezprezentace)			Skupinová aktivita - salónek		Pohovor AJ - kancelář 307	
místnost:	Personalista 1 č. 312	Personalista 2 č. 313				
9:30 - 9:50	Uchazeč 1	Uchazeč 11	9:30 - 10:00	Uchazeč 1,2,3,4,5	9:30 - 9:35	Uchazeč 1
9:50 - 10:10	Uchazeč 2	Uchazeč 12	10:00 - 10:30	Uchazeč 6,7,8,9,10	9:35 - 9:40	Uchazeč 2
10:10 - 10:30	Uchazeč 3	Uchazeč 13	10:30 - 11:00	Uchazeč 11,12,13,14,15	9:40 - 9:45	Uchazeč 3
10:30 - 10:50	Uchazeč 4	Uchazeč 14	11:00 - 11:30	Uchazeč 16,17,18,19,20	9:45 - 9:50	Uchazeč 4
10:50 - 11:10	Uchazeč 5	Uchazeč 15			9:50 - 9:55	Uchazeč 5
11:10 - 11:30	Uchazeč 6	Uchazeč 16			9:55 - 10:00	Uchazeč 6
11:30 - 11:50	Uchazeč 7	Uchazeč 17			10:00 - 10:05	Uchazeč 7
11:50 - 12:10	Uchazeč 8	Uchazeč 18			10:05 - 10:10	Uchazeč 8
12:10 - 12:30	Uchazeč 9	Uchazeč 19			10:10 - 10:15	Uchazeč 9
12:30 - 12:50	Uchazeč 10	Uchazeč 20			10:15 - 10:20	Uchazeč 10
					10:20 - 10:25	Uchazeč 11
					10:25 - 10:30	Uchazeč 12
					10:30 - 10:35	Uchazeč 13
					10:35 - 10:40	Uchazeč 14
					10:40 - 10:45	Uchazeč 15
					10:45 - 10:50	Uchazeč 16
					10:50 - 10:55	Uchazeč 17
					10:55 - 11:00	Uchazeč 18
					11:00 - 10:05	Uchazeč 19
					11:05 - 11:10	Uchazeč 20

Příloha č. 3 Kompetenční matice

Pozn.: V textu je uváděn rok 2019, jelikož je to rok vzniku této podoby kompetenční matice. Od zmíněného roku se užívá neustále stejná kompetenční matice. (Personalista, rozhovor, 2024)

Pozorované chování		Body
Týmová práce		
Angažovanost		
Vedení lidí		
Práce pod stresem		
Komunikace		
Sebehodnocení		

Pozorované chování		Body
Týmová práce		
Angažovanost		
Vedení lidí		
Práce pod stresem		
Komunikace		
Sebehodnocení		

Pozorované chování		Body
Týmová práce		
Angažovanost		
Vedení lidí		
Práce pod stresem		
Komunikace		
Sebehodnocení		

Pozorované chování		Body
Týmová práce		
Angažovanost		
Vedení lidí		
Práce pod stresem		
Komunikace		
Sebehodnocení		

Bodové hodnocení	
1	Nesplňuje
2	Potřeba rozvoje
3	Splňuje
4	Překračuje
5	Výrazně překračuje

