

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**Assessment Centre jako metoda výběru
pracovníků**

Assessment Centre as a selection method process

Bakalářská diplomová práce

Linda Sehnoutková

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2016

Autorské prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla jsem v ní veškeré zdroje, ze kterých jsem čerpala.

V Olomouci dne

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za přínosné konzultace, rady a cenné připomínky, které mi poskytla.

Obsah

TEORETICKÁ ČÁST

Úvod	6
1 Výběr pracovníků, výběrový proces	8
1.1 Metody výběru pracovníků	9
2 Assessment Centre	15
2.1 Historie AC	16
2.1.1 Novodobá historie AC	17
2.2 Využití AC	17
2.3 Metody AC	19
2.4 Role v AC	24
2.5 Výhody a nevýhody AC	26
3 Realizace Assessment Centre	30
3.1 Přípravná fáze	30
3.1.1 Analýza pracovního místa	30
3.1.2 Kritéria výběru uchazečů	31
3.1.3 Předvýběr uchazečů	32
3.1.4 Výběr a příprava hodnotitelů v AC	33
3.1.4.1 Chyby hodnotitelů	34
3.1.5 Organizační a technické zajištění AC	36
3.2 Realizační fáze	38
3.3 Vyhodnocení AC	39
3.3.1 Výstupní zprávy z AC	40
3.4 Zpětná vazba	41
4 Personální agentura, pozice personální konzultant	43
5 Shrnutí teoretické části práce, úvod do empirické části	44

EMPIRICKÁ ČÁST

6 AC v personální agentuře XY – základní údaje o společnosti	47
6.1 Náborový proces na pozici RC v personální agentuře XY	47
6.2 Pozice Recruitment Consultant	49

6.2.1	Základní kompetence pozice RC	50
6.2.2	Inzerce pozice RC	52
6.3	Harmonogram AC v personální agentuře XY	52
7	Popis a zhodnocení pozorovacích kritérií	56
7.1	Kritérium č. 1 – Výběr účastníků AC	56
7.2	Kritérium č. 2 – Zvolené metody AC	58
7.3	Kritérium č. 3 – Výběr hodnotitelů AC	62
7.4	Kritérium č. 4 – Zpětná vazba po AC	67
8	Závěrečné shrnutí, diskuze	70
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	73
	SEZNAM TABULEK A PŘÍLOH	74
	SEZNAM PŘÍLOH	74
	ANOTACE	80

ÚVOD

Nábor nových zaměstnanců a personální řízení obecně je považováno za jednu ze stěžejních aktivit, které naplňují činnost organizace. Existuje několik možností, jakými lze uchopit výběrový proces v organizaci, za účelem výběru vhodného pracovníka na danou pracovní pozici. V posledních letech se velkému zájmu těší výběrová metoda Assessment Centre, se kterou se uchazeči o zaměstnání setkávají ve výběrových řízeních čím dál častěji. Stejně tak je tomu i v personální agentuře XY, která prostřednictvím Assessment Centre rekrutuje nové kolegy na pozici Recruitment Consultant.

Cílem mé bakalářské práce je popis a zhodnocení konkrétního Assessment Centre v personální agentuře XY na pozici Recruitment Consultant. Tento popis a zhodnocení probíhá na základě pozorovacích kritérií, která si dle teoretických poznatků stanovím, a na která se následně pokusím navrhnout doporučení, jakožto dílčí cíl práce. Pro účely této práce jsem zvolila metodu případové studie.

Hlavní motivací, která mi určila výběr tématu a cíle mé práce, je zejména skutečnost, že jsem v této personální agentuře na pozici Recruitment Consultant působila. Sama jsem prošla výběrovým řízením formou Assessment Centre a přišla mi velmi zajímavá možnost pokusit se na toto AC nahlédnout blíže jinak než z pozice zaměstnance.

Práce je rozdělena do osmi kapitol. První kapitola práce představuje úvod do problematiky výběru pracovníků a zahrnuje bližší popis jednotlivých výběrových metod. Kapitola druhá se již zaměřuje na výběrovou metodu Assessment Centre (dále AC). Nabízí se zde definice různých autorů, krátce se zastaví u historie AC, možnosti jejího využití a následného popisu jednotlivých metod, které AC mohou naplnit. Kapitola pokračuje výčtem rolí v AC a uvedením výhod a nevýhod, které tato metoda může přinášet. Třetí kapitola se již zabývá samotnou realizací AC se všemi jeho fázemi – přípravnou, realizační a fází vyhodnocení AC. Čtvrtá kapitola poté blíže specifikuje pojem personální agentura v obecné rovině a zároveň popisuje pozici personální konzultant (synonymum Recruitment Consultant), který

vychází z Národní soustavy povolání a jejího popisu pozice Specialista nábory pracovních sil. Pátá kapitola nabízí shrnutí teoretické části práce a zároveň úvod do části empirické, včetně nastavení zmíněných pozorovacích kritérií.

Empirická část práce začíná kapitolou šestou. V ní dochází k popisu konkrétní personální agentury XY, jejího náborového procesu na pozici Recruitment Consultant, popisu této pracovní pozice, včetně základních kompetencí, či toho, jak vypadá inzerce této pozice. Kapitola je ukončena uvedením harmonogramu AC v této agentuře. Sedmá kapitola již pracuje s popisem a zhodnocením jednotlivých kritérií a zároveň nabízí doporučení, jak konkrétní kritéria dle mého názoru lépe uchopit. Osmá kapitola představuje závěrečné shrnutí práce a jakousi reflexi toho, co bylo prostřednictvím popisu a zhodnocení ve vztahu k teoretickým poznatkům zjištěno. Zároveň se zde zamýšlím nad vhodností výběru metody AC pro pozici Recruitment Consultant ve vztahu k uvedeným kritériím.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Výběr pracovníků, výběrový proces

Pokud se zamyslíme nad fungováním každé společnosti, jakéhokoli zaměření, působící v jakémkoli segmentu, jeho nedílnou součástí je spousta aspektů. Pokud je společnost orientovaná na prodej, zásadním tématem bude skutečnost, jakým produktem se zabývá, jak funguje strategie jeho prodeje, jak společnost působí na zákazníky. Pokud je společnost zaměřena na výrobu, jde zejména o kvalitu výrobků, vztahy s dodavateli i odběrateli, pokrytí trhu. Takto bychom mohli pokračovat do nekonečna. Ovšem jednotným jmenovatelem, který se týká všech typů společností napříč, jsou lidé, kteří společnost utváří a reprezentují. Důležitou součástí fungování společnosti je tedy personální složka a to konkrétně získávání a výběr pracovníků. „Vyhledávání a získávání pracovníků je dominantním obsahem personálního marketingu. Navazuje na personální plánování, na vyhledávání a získávání pak navazuje na výběr“ (Hroník, 2007, p. 119). Lidské zdroje, personální složení a zejména kvalitní výběr pracovníků vystupují do popředí jako jeden z nejdůležitějších požadavků pro správné fungování společnosti. Tím pádem je kladen velký důraz na metody výběru pracovníků a jejich následnou adaptaci. Podle Koubka (2007) je „úkollem výběru pracovníků rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině“ (p. 166). Kociánová (2010) zmiňuje, že „úkollem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jak nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě“ (p. 94). Armstrong (2002) uvádí, že „obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (p. 353). Výběr pracovníků je tedy důležité opřít o spolehlivé metody,

ideálně přizpůsobené konkrétní pozici, na kterou jsou potenciální zaměstnanci nabíráni. Vše je ve skutečnosti závislé na zkušenostech příslušných specialistů, ale také na možnostech samotné společnosti. Výběrový proces je časově náročnou záležitostí a jak uvádí Hroník (2007) „možnosti získat kvalitní odborníky či manažery je stále náročnější a je třeba vyvíjet sofistikovanější postupy k jejich získání“ (p. 15).

Velmi zřídka se výběrový proces na pracovní pozici uskutečňuje pouze v rámci jednoho výběrového kola. Pokud ano, musí se zřejmě jednat o velkou urgenci a silné přesvědčení, že uchazeč, který před námi stojí, je opravdu ten, kterého nikdo jiný nepředčí. Navíc čím více požadavků vztahu k pracovní pozici na uchazeče klademe, tím složitější je odhalení jejich kvality. Jedno kolo v tomto případě opravdu nestačí.

Ať už zní definice výběrového procesu jakkoli, všichni autoři se shodují především na myšlence, že je výběr pracovníků jednou ze stěžejních personálních činností organizace, s čímž plně souhlasím.

1.1 Metody výběru pracovníků

Metod výběru pracovníků existuje několik druhů, vždy je ovšem důležité uvědomit si základní kritéria hodnocení uchazečů a na základě těch poté zvolit vhodnou metodu výběru. Mezi tyto kritéria dle Koubka (2007) patří:

- „Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost
- Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat
- Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě
- Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (prediktory úspěšného výkonu)
- Stanovit týmová (skupinová), útvárová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka

- Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem (skupinou), útvarem a organizací
- Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací“ (pp. 167 – 168).

Jak uvádí Kociánová (2010) „k výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Žádná univerzální a nejlepší metoda výběru pracovníků neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace metod“ (p. 98). Správné zvolení metod výběru představuje jisté usnadnění a bezesporu zaručuje snadnější a kvalitnější posouzení uchazeče, který aplikuje na pracovní pozici. V tomto tvrzení s Kociánovou souhlasím, kombinace metod výběru přináší spolehlivější možnost posouzení kvalit uchazeče.

„Mezi metody výběru pracovníků patří:

- Analýza dokumentace uchazečů:
 - Životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo)
 - Firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
 - Ústní či písemné reference, pracovní posudek,
 - Lékařské vyšetření
- Výběrový rozhovor
- Testy pracovní způsobilosti:
 - Výkonové testy (testy schopností)
 - Testy osobnosti
- Assessment centre (soubor výběrových metod)“ (Kociánová, 2010, p. 98).

V rámci **analýzy dokumentace uchazečů** se nejčastěji pracuje se strukturovaným životopisem uchazeče. Je to ve většině případů také první krok k tomu, jak může uchazeč projevit zájem o nabízenou pracovní pozici. Ve své strukturované podobě prezentuje základní osobní a profesní údaje o uchazeči, napovídá dost o jeho profesních preferencích a zaměřeních a umožňuje personalistovi do jisté míry odhadnout, zdali zkušenosti uchazeče

korespondují s očekáváními, která jsou kladena na pracovní pozici, na kterou aplikuje. Jak uvádí Hroník (2015) „vypracování strukturovaného životopisu je třeba věnovat velkou pozornost z několika důvodů. Ten hlavní spočívá v tom, že personalista, který se zabývá tříděním životopisů na dvě (ANO – NE) či tři (ANO – NE - ?) hromádky, má na pročtení dvě až tři minuty, výjimečně minut pět. Pak se rozhodne a obvykle se už znovu neprobírá hromádkou NE“ (p. 42). Proto je na místě dát si na struktuře a obsahu životopisu záležet.

Výběrový pohovor (také individuální rozhovor) je nejběžnější a dá se říci i klíčovou výběrovou metodou, která následuje většinou bezprostředně po zhodnocení životopisu uchazeče. Jak zmiňuje Bělohávek (2009) výběrový pohovor bývá ve spoustě případů prvním momentem, kdy se osobně setká uchazeč o zaměstnání s organizací. Výběrový pohovor nejen, že umožňuje osobní kontakt s uchazeči, poskytne personalistovi možnost získat hlubší informace, které například z životopisu nejsou patrné, navíc odkryje osobnost uchazeče, jeho projev, gesta, mimiku, schopnost reagovat a „fungovat“ ve stresové situaci, což výběrový proces bezesporu představuje. Na druhou stranu stejně tak umožní samotnému uchazeči utvořit si obrázek o pracovní nabídce, o společnosti, o lidech v ní. Dle Koubka (2007) může mít výběrový pohovor různé podoby:

- I. „Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:
 - a/ Pohovor 1+1, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (zpravidla vedoucí pracovník bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu).
 - b/ pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), který bývá tvořen 3 – 4 osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem a jeho požadavky.
 - c/ postupný pohovor je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů.

d/ skupinový (hromadný) pohovor je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů.

2. Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

a/ nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově.

b/ strukturovaný (standardizovaný) pohovor, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány.

c/ polostrukturovaný pohovor se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru“ (pp. 179 – 180).

Každý ze zmíněných typů osobních pohovorů má své výhody a stejně tak svá úskalí, kterých je potřeba se vyvarovat. Ať se jedná o strukturovaný pohovor, který nenabízí prostor pro spontánní reagování personalisty, ovšem díky své strukturovanosti zajišťuje rovnováhu v dotazování a tedy stejné podmínky pro všechny uchazeče. Tento typ pohovoru ovšem může působit stroze a neosobně. Nestrukturovaný pohovor nabízí prostor pro dotazy, které se nevedou podle předem připraveného scénáře, dá se tedy více naslouchat tomu, co říká uchazeč, a reagovat, ovšem více odlišných uchazečů, znamená více odlišných informací a obtížnější srovnání. U pohovoru 1+1 může dojít k vybudování otevřeného vztahu mezi personalistou a uchazečem, ovšem tento typ pohovoru může sklouznout k přílišné subjektivitě, kterou více přítomných hodnotitelů nedopustí. Takto bychom mohli pokračovat dále a na jakémkoli typu osobního pohovoru najít jeho negativa i pozitiva. Osobní pohovor klade také velkou zodpovědnost na samotného personalistu. Ten je strůjcem jeho struktury, musí dbát na jeho správný průběh v podobě zjišťování relevantních informací, je důležité, aby zavčas odhalil kvality uchazeče a také způsob, kterým uchazeč tyto své kvality prezentuje. Personalisté většinou bývají vyškoleni, ať už přicházejí do společnosti s předešlými zkušenostmi, nebo školením procházejí u nového zaměstnavatele. Záludností při osobním pohovoru může být vícero, ze strany

personalistů je důležitá profesionalita v pokládání otázek. Uzavřené otázky příliš svazují a uchazeči v podstatě nabízejí pouze dvě možné varianty odpovědi, tedy ano či ne. Naproti tomu otevřené otázky dávají uchazeči prostor pro vlastní věty a vlastní vyjádření skutečnosti. Pomocí behaviorálních otázek zjišťujeme, jak se uchazeč zachoval v konkrétní situaci, nikoli jak by se zachoval, kdyby tato situace nastala. Podmiňovací způsob je v tomto případě nežádoucí. K tomuto účelu slouží zase hypotetické otázky. Existuje řada dalších otázek, které se zaměřují na konkrétní zkušenost, osobní preference či osobnost uchazeče. Vždy je důležité uvědomit si, co je podstatné v rámci osobního pohovoru u uchazeče zjistit.

Testy pracovní způsobilosti podle Kociánové (2010) „vyjadřují míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě“ (p. 111). Koubek (2007) definuje testy pracovní způsobilosti jako „pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců“ (p. 175). Dle Armstronga (2007) testy pracovní způsobilosti validněji a spolehlivěji odhalují úroveň inteligence uchazeče, stejně tak přibližují charakteristiku osobnosti, úroveň jeho schopností a vloh. Testy pracovní způsobilosti jsou většinou otázkou 2. kola výběrového řízení, přistupují k nim tedy ti uchazeči, kteří úspěšně prošli sítí osobních pohovorů.

Testů pracovní způsobilosti je několik druhů, zde je dělení těch nejčastěji používaných dle Koubka (2007):

- Testy inteligence, které posuzují celkovou úroveň inteligence, tedy paměti, rychlosti vnímání, verbálních schopností a podobně
- Testy schopností, které hodnotí existující schopnosti člověka a také potenciál k jejich rozvoji
- Testy znalostí a dovedností, které ověřují jejich hloubku a schopnost je ovládat
- Testy osobnosti, které demonstrují základní rysy povahy uchazeče, mají tedy psychologickou podstatu.

V rámci testů pracovní způsobilosti je velmi důležitým pojmem jejich validita a reliabilita. „Validita vyjadřuje platnost testu, tzn. ‘že test skutečně

měří to, co měřit má“ (Kociánová, 2010, p. 113). Dle Koubka (2007) se validita „vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce“ (p. 176). Není tedy možné, aby test inteligence měřil něco jiného než inteligenci a stejně testy znalostí musí být napojeny na znalost, kterou skutečně měří. Kociánová (2010) dále rozvíjí teorii, že sama osoba testujícího může do jisté míry validitu testů ovlivnit. Jedná se zejména o vliv při vyhodnocování a interpretaci výsledků.

Reliabilita neboli spolehlivost testů zajišťuje jakousi stabilitu výsledků v průběhu času. Znamená to, že pokud jedinec absolvuje stejný test několikrát, měl by dosáhnout shodných výsledků (Kociánová, 2010).

Assessment centre jako další výběrovou metodu představím blíže v následujících kapitolách.

Výběrové metody, které jsem blíže rozpracovala, se beze zbytku týkají metod, které v rámci výběrového řízení využívá personální agentura, jejíž AC budu v empirické části hodnotit. Individuální rozhovor není přímou součástí AC, ale výběrovým kolem, které AC předchází. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že jednotlivé metody mohou být součástí AC, ale stejně tak mohou stát samostatně, specifikaci individuálního rozhovoru tedy považuji za podstatnou. Stejně tak psychodiagnostika se odehrává až po skončení AC a týká se uchazeče (případně uchazečů), který úspěšně AC prošel. V obecné rovině personální agentury realizují výběrový proces na pozice konzultantů podobnou cestou. Tento poznatek vyplývá z mé osobní profesní zkušenosti, i ze zkušeností mých kolegů.

2. *Assessment Centre*

Assessment Centre, jako poslední z výše uvedených metod výběru pracovníků, se v posledních letech těší velké oblibě mezi personalisty a je k ní při výběrových řízeních přistupováno čím dál častěji. Stejně jako ostatní výběrové metody ani Assessment Centre ovšem není všelékem a vhodnou metodou pro všechny typy pozic. Vždy je důležité zejména následovat požadavky, které jsou na pracovní pozici kladeny a na jejich základě zvolit výběrovou metodu.

Různí autoři definují Assessment Centre (používaná zkratka AC) různě. Dle Hroníka (2012) je „AC časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“ – offline) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebesouzení“ (p. 46).

Armstrong (2002) hovoří o AC jako o komplexním přístupu k výběru pracovníků, kterého je součástí několik hodnotících postupů. Dle něj má AC několik základních rysů: největší pozornost je věnována chování účastníků, hojně se využívají simulace pro plnění různých úkolů, výkon se měří v několika rovinách, účastníci AC jsou hodnoceni současně a pro zvýšení objektivit je strana hodnotitelů zastoupena vyšším počtem.

Montag (2002) vnímá AC jako soubor metod, nikoli jako metodu samostatnou. Soubor metod by měl zahrnovat předem jasně definované parametry k tomu, co chceme pomocí AC zjišťovat. Dalším důležitým bodem je dle Montaga přizpůsobení technik co nejvěrněji reálným situacím v následné pracovní praxi. Závěrečná zpráva poté musí zohlednit výsledky všech pozorovatelů, kteří se AC zúčastnili.

Kyriánová a Gruber (2006) ve své publikaci uvádí základní požadavek na AC, kterým je přítomnost posuzovaných, několika hodnotitelů a zároveň i budoucího nadřízeného, který se do hodnocení zapojí. AC dle nich tvoří

soubor technik, prostřednictvím nichž posuzujeme konkrétní požadované charakteristiky uchazeče.

Vaculík (2010) definuje AC jako metodu, která obsahuje řadu dílčích kroků, které na sebe navazují, nejde tedy o jednu aktivitu, ale o jejich soubor. Výběr metod je poté ovlivněn okolnostmi, které se vztahují k samotnému AC. Těmi může být dle Vaculíka cíl AC, počet a typ účastníků, počet kompetencí, které sledujeme, realizátor AC a časová a finanční náročnost.

A konečně dle Kociánové (2010) je AC tvořeno souborem metod, které slouží k posouzení skupiny účastníků skupinou hodnotitelů dle stanovených kritérií.

Jak je z výše uvedených definic patrné, většina autorů definuje AC jako soubor metod, které jej naplňují. Jejich výběr může být různorodý. Každá společnost, která zvolí AC jako výběrovou metodu pro jimi poptávanou pozici, má volnou ruku k tomu, na jakých dílčích metodách AC postaví. Škála je široká a obsah AC je možno upravit tak, aby jeho průběh směřoval k očekávanému výsledku. Mně osobně je nejbližší definice Montaga. Souhlasím s tím, že AC nelze považovat za samostatnou metodu právě z toho důvodu, že je tvořeno dílčími metodami, jež jej naplňují. Stejně tak jsem toho názoru, že jednotlivé techniky, či metody by měly být přizpůsobeny konkrétní pracovní pozici a měly by se svou podobou blížit skutečným pracovním situacím.

2.1 Historie AC

Každá výběrová metoda má svůj prapůvod a vyvíjela se postupně v průběhu personální práce a jejích požadavků. Stejně tak tomu je i v případě Assessment Centre. Jak zaznělo ve výše uvedené kapitole, AC v posledních letech zažilo velký boom v oblíbenosti a frekventovanosti využití při výběrových řízeních. Odkud se ale berou kořeny této výběrové metody?

Poměrně obsáhle se této problematice věnuje Hroník (2012), který spatřuje kořeny této metody už ve starých kulturách Řecka v podobě hrdinů ve starořeckých bájích a pověstech. Následuje etapa přírodních národů a

jejich inicializačních obřadů, kdy byl vstup mezi dospělé podmíněn složením zkoušky. Středověké rytířské souboje byly dle Hroníka multisituační zkouškou stejně jako AC v dnešní podobě.

2.1.1 Novodobá historie AC

„Assessment Centre jako název pro tuto metodu výběru poprvé použil americký psycholog H. A. Murray. Avšak G. W. Allport již v roce 1937 vytvořil přehled kategorií metod výzkumu osobnosti, který dodnes vyvolává respekt a může být trvalou inspirací“ (Hroník, 2012, p. 4). „Třebaže v České republice je tato metoda pokládána za poměrně novou, je systematictější využívána již více než čtyřicet let“ (Montag, 2002, p. 8). Hroník (2012) uvádí jednotlivé státy, ve kterých v průběhu 20. století Assessment Centre zapouštělo své kořeny. V Německu se strategie výběru uplatňovala především v armádě, v USA se jednalo o výběr špiónů pro Úřad strategických služeb, Rusko podobnou metodu aplikovalo na výběr zpravodajců a v České republice, potažmo Československu lze metodu AC spatřovat u Tomáše Bati ve firmě Baťa, kde se rozvíjela zejména psychologie práce a organizace. Montag (2002) dále rozvíjí myšlenku, že tato metoda výběrového řízení je velmi dobře známou ve světě, ovšem drtivá většina uchazečů o zaměstnání v České republice o výběrové metodě AC slyší poprvé až v okamžiku, kdy jsou na něj pozváni. Je tomu skutečně tak. Nakolik se tato metoda výběru stává v posledních letech populární u zaměstnavatelů, stále je převážná část těch na druhé straně, tedy uchazečů, kteří s AC zažívají svou premiéru. S tím jde ruku v ruce i psychologický aspekt celé věci – nejistota a stres, se kterým do celé situace vstupují. V České republice v důsledku toho vzniká prostor pro personální agentury a další poradenské společnosti, které mimo jiné nabízejí služby v rámci přípravy na AC.

2.2 Využití AC

Ať už v definicích zazní význam AC jako zkouška, přístup nebo soubor metod, jeho cíl zůstává stále stejný – zhodnocení posuzovaných. Mohlo by se na první pohled zdát, že AC je primárně určeno pouze k výběru nových zaměstnanců, ovšem skutečnost je daleko širší. AC nemusí znamenat pouze

příležitost pro uplatnění nových, ale také i stávajících zaměstnanců. Montag (2002) spatřuje možnost využití AC ve třech oblastech – výběr nových pracovníků, dále zjištění aktuálního stavu důležitých osobnostních charakteristik u většího počtu pracovníků stejné profese a v neposlední řadě k tréninku manažerských dovedností. Evangelu (2009) dodává, že AC je také možné využít nejen při výběru nových pracovníků, či hodnocení a rozvoji stávajících, ale také při budování týmů. Kociánová (2010) následně přidává k možnostem využití AC také snižování počtu pracovníků. Zaměření AC na zjištění silných a slabých stránek, což je u Montaga druhá zmíněná oblast, Kociánová ovšem uvádí spíše jako Development Centre nikoli Assessment Centre. Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005) ve své publikaci rozlišuje AC výběrové a AC rozvojové, což by také mohlo být bráno jako synonymum pro Assessment Centre a Development Centre. Zde si dovoluji krátké zastavení k přiblížení metody Development Centre (také DC). To svou podobou velmi připomíná Assessment Centre, obě metody jsou zaměřeny na sledování potenciálu, stejně tak předpokládají účast více hodnotitelů, jsou postaveny na modelových situacích, které jsou uzpůsobeny k odhalení úrovně konkrétní kompetence. Ovšem jeden podstatný rozdíl v těchto dvou metodách přece jenom je. Development Centre je na rozdíl od AC využívána v případě odhalování potenciálu stávajících zaměstnanců, nikoli těch, kteří jsou do společnosti nabíráni nově, jako tomu je u AC. Kociánová (2010) definuje DC jako diagnostický program, který je zaměřený zejména na odhalování silných a slabých stránek účastníků. K metodě Development Centre se přistupuje například v okamžiku, kdy organizace uvažuje o obsazení pozice někým ze stávajících zaměstnanců a právě prostřednictvím DC toho lze dosáhnout. Stejně tak je možné k DC přistoupit, pokud chce společnost identifikovat a pojmenovat rozvojové potřeby. Další skutečností, díky níž se přechází k organizaci DC, je tedy vzdělávání. Vzhledem k tomu, že v případě DC se jedná o práci s interními zaměstnanci, práce s nimi se může jevit jednodušší a celý průběh DC může vytvářet důvěrnější a otevřenější atmosféru, na rozdíl od AC, kde přeci jenom účastníci usilují o jiný cíl. Stejně tak se liší ve způsobu jednotlivých výstupů, kdy u DC je výstupem rozvojový plán, kdežto

výstupy z AC obsahují posouzení konkrétního uchazeče ve vztahu k dané pracovní pozici. Jak dále uvádí Kociánová (2010) zásady pro přípravu DC jsou obdobné jako u přípravy AC. Development Centre a Assessment Centre se tedy liší zejména v účelu a oblasti svého využití.

Personální agentury jsou schopny Development Centra realizovat a nabízet tuto službu v rámci svého portfolia. Každopádně jsem se nesečkala s tím, že by k nim uvnitř své interní personální strategie přistupovaly. Kariérní postup vedou spíše formou interních výběrových řízení, kdy má konzultant možnost posunout se z juniorní pozice na seniorní a následně jsou mu nabídnuty možnosti vedoucích pozic. Development Centre je v tomto ohledu záležitostí spíše jiných typů společností. Tuto metodu jsem ovšem uvedla jako představu o možnosti jejího využití a také k postihnutí základního rozdílu mezi DC a AC.

2.3 Metody AC

Součástí Assessment Centre jsou metody, které jej tvoří. Jejich prostřednictvím dospějeme k očekávanému výsledku, pomocí nich lze vybrat vhodného uchazeče na pracovní pozici. Obsahem AC mohou být metody různého druhu, jejich kombinace by měla ovšem vždy vycházet z analýzy pracovní pozice. Jen tak je možné design AC přizpůsobit natolik, aby finální výběr nového zaměstnance skutečně odpovídal tomu, co prostřednictvím AC hledáme. Různí autoři definují tyto metody různě. Ovšem všichni se shodují, že mezi základní stavební kameny AC bezpochyby patří modelové situace, které AC odlišují od jiných metod výběru pracovníků.

Montag (2002) nabízí následující dělení metod, které jsou používány v Assessment Centre:

- „skupinová diskuze
- individuální prezentace
- individuální či skupinové řešení problému
- řízení porady
- „třídění došlé pošty“

- hraní rolí
- zjišťování faktů
- manažerské hry
- případové studie
- řízený rozhovor s účastníkem
- sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem
- některé metody psychodiagnostiky“ (p. 31).

Modelové situace jsou tady zastoupeny jak v individuální, tak ve skupinové podobě.

Vaculík (2010) jako metody AC uvádí interview, dotazníky, psychodiagnostické testy a další typy modelových situací, např. skupinová diskuze, individuální prezentace, či hraní rolí.

Kociánová (2010) metody AC ještě více rozpracovává a dělí je na individuální, skupinové a psychodiagnostické s následujícím vymezením:

Individuální metody AC:

- „prezentace (sebe prezentace, prezentace řešeného úkolu ad.);
- případové studie (řešení reálných či fiktivních pracovních problémů);
- In-Basket methods – kombinace rolí hry, případové studie a testu
- morální dilemata;
- sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů;
- hraní rolí;
- individuální rozhovor;
- zkoušky tvůrčích a improvizčních schopností;
- ukázky práce;
- zkoušky znalostí a orientace v oboru;
- zkoušky zručnosti.

Skupinové metody zahrnují:

- „týmové hry;
- manažerské hry;
- případové studie pro skupinu;

- skupinové diskuze;
- různé výtvary.

Psychodiagnostické metody obsahují:

- Výkonové testy (testy schopností);
- Osobnostní dotazníky;
- Projektivní testy;
- Sociometrii“ (pp. 122 - 123).

Hroník (2012) nahlíží na metody, užívané v AC, jako na princip vícero úhlů pohledu a metody dělí na individuální, metody skupinové práce, psychodiagnostické testy a sociogram.

Kyriánová spolu s Gruberem (2006) dělí metody AC na standardizované a nestandardizované. První skupinu představují psychodiagnostické testy, skupinu druhou potom ostatní metody, které předpokládají skutečnost, že uchazeči jsou hodnoceni hodnotiteli. Můžeme tedy do nich zahrnout individuální a skupinové modelové situace, které jsem jmenovala u předchozích autorů.

Dělení metod AC jednotlivých autorů je víceméně obdobné, záleží pouze na konkretizaci jejich popisu. Všichni jmenovaní uvádějí modelové situace jako stěžejní aktivitu, která naplňuje průběh AC. Vzhledem k cíli mé práce je nejbližší dělení Vaculíka, které víceméně obsahuje metody, které využívá i personální agentura XY, jejíž AC budu v empirické části hodnotit. Ráda bych tady blíže popsala jednotlivé metody, které se AC u zmiňované agentury týkají, respektive jsou součástí výběrového řízení na pozici Recruitment Consultant. Bližší popis výběrového řízení u personální agentury XY na tuto pozici bude shrnut v empirické části mé práce.

Interview nebo také **individuální rozhovor** v podstatě představuje vstupní metodu výběrového procesu, může stát samostatně, ale pokud se bavíme o metodě AC, nezřídka bývá jeho součástí. Představuje přímý individuální kontakt uchazeče s hodnotiteli. Vzhledem k tomu, že Vaculík (2010) hovoří o modelové situaci jako o takové, ve které se účastník musí

někjak chovat, ne pouze uvažovat o tom, jaké by jeho chování bylo, nelze interview za modelovou situaci považovat. Je ovšem nedílnou součástí AC jakožto prostředek k poznání uchazeče individuální cestou.

Psychodiagnostické testy jsou širší svým obsahem a možným zaměřením na konkrétní charakteristiku, kterou chceme jejich prostřednictvím zjistit. Mohou být součástí AC jako jedna z jeho metod, ovšem stejně tak mohou stát samostatně a spadat do jiné fáze výběrového řízení. Jak uvádí Montag (2002) psychodiagnostické metody by neměly při AC převládat, neboť jejich základ je odlišný od podstaty AC, čímž je pozorování. Nabízejí objektivní výsledky, ale stále jsou spíše doplňkovou metodou. Rozlišujeme několik typů psychodiagnostických testů, a to výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní testy a sociometrii (Kociánová, 2010). Čím dál častěji je také využíváno elektronické testování, které je právě variantou zařazení testu do jiné fáze výběrového řízení mimo AC. Častokrát je uchazečům toho testování zpřístupněno vzdáleně, tedy pracují na něm z domova. Vyhodnocení těchto testů by mělo být výhradně v rukou vyškoleného odborníka, ideálně psychologa.

Týmové hry jsou velkou doménou programu AC. Vzhledem k tomu, že při AC (pokud se nejedná o individuální AC) je přítomno několik uchazečů najednou, týmové hry a práce s rolemi v nich je velmi spolehlivou metodou k odhalení příslušných charakteristik. Hodnotitelé v tomto případě posuzují projevy chování jednotlivých uchazečů. To, jak se kdo dokáže při týmové komunikaci prosadit, jak dokáže být dravý v projevu, kdo je naopak submisivním článkem skupiny a kdo je jeho dominantou. Spousta uchazečů, kteří se s metodou AC setkávají poprvé, jsou z týmových her překvapeni a zajisté i nervózní a převládá u nich představa, že čím více jsou vidět a slyšet, tím pro jejich výkon lépe. Toto bohužel není vždy nejšťastnější cesta, stále platí zlaté pravidlo být sám sebou. Tendence k chování jednotlivých uchazečů v těchto hrách jsou pro hodnotitele cenným zdrojem zejména pro obrázek o tom, jakým týmovým hráčem každý z uchazečů dokáže při AC být, potažmo následně i v pracovním kolektivu. Hroník (2012) uvádí následující dělení týmových her, které nazývá modelovými situacemi:

„Skupinové modelové situace dělíme podle toho, zda pracujeme:

- s umělou pracovní skupinou;
- s přirozenou pracovní skupinou.

Dalším dělicím kritériem je zaměření skupinových modelových situací:

- zaměření na sledování výkonových charakteristik;
- zaměření na sledování interpersonálních charakteristik;
- zaměření na sledování kognitivních charakteristik;
- zaměření na sledování reakcí na stres“ (p. 153).

Prezentace bývá ve většině AC vstupní metodou, která nejčastěji předpokládá individuální výstup uchazeče před ostatními účastníky AC i samotnými hodnotiteli. Účastníkům může být dopředu oznámeno, aby si prezentaci připravili doma a následně s ní vystoupili, což umožňuje využití například počítačových nástrojů (powerpoint) ke zvýšení atraktivity a případného zaujetí ostatních. Každopádně stejně tak mohou být účastníci vyzváni přímo na AC bez předešlého upozornění, co bude jeho součástí. V tomto případě individuální prezentace poskytne mimo jiné i poznatek o tom, jak dokáže uchazeč pružně reagovat, jak dokáže do smysluplné verbální formy dát obrázek sebe sama, aby jeho monolog měl výpovědní hodnotu a obsah. Prezentace by měla mít stejná pravidla pro všechny účastníky, tedy stejný časový limit (většinou 2 – 5 minut), i možnost výběru nástrojů, kterými prezentaci podpoří. Prostřednictvím prezentace hodnotitelé ověřují vyjadřovací schopnosti uchazeče, schopnost vystupování před publikem i to, jak dokáže sdělit požadované informace. Hovořím zde o individuální prezentaci, představení vlastní osoby uchazeče, ovšem prezentace se v průběhu AC může týkat i jiných oblastí. Jak uvádí Montag (2002) může se týkat např. obhájení řešení problému, který vyvstane po modelové situaci, nebo závěrů skupinové diskuze, případně může jít o tahání témat z klobouku, kdy si každý účastník vylosuje konkrétní téma.

U **hraní rolí** se „zpravidla jedná o simulace rozhovorů na různá témata s různými komunikačními partnery“ (Vaculík, 2010, p. 76). Hroník (2007) je

řadí mezi individuální modelové situace. Uchazeč je postaven do konkrétní role, kterou během modelové situace musí udržet a hodnotitel, případně další účastník AC, je mu tím komunikačním partnerem. K metodě hraní rolí se přistupuje zejména pro zjištění prodejních dovedností uchazeče, tudíž je velmi vhodná pro pozice, kde uchazeč vstupuje do kontaktu s klienty či zákazníky. Ovšem není to podmínkou, hraní rolí se může týkat i jiných témat než jsou ta prodejní, např. pro pozice manažerů se v rámci této modelové situace může nasimulovat rozhovor nadřízeného s podřízeným, nebo simulace rozhovoru mezi kolegy. Tato metoda bezesporu pomůže odhalit schopnost vést jednání, demonstruje to, do jaké míry je uchazeč schopný reagovat na verbální podněty od partnera, ukazuje způsob jeho vyjadřování, verbálního projevu obecně, ale také schopnost argumentace, přesvědčování či zvládání námitek.

Jak bylo zmíněno výše, metod, které jsou součástí AC, je celá řada, vždy je důležité nadesignovat je tak, aby přispěly k cíli požadovaného zjištění pro konkrétní pozici. Stejně tak je důležité zohlednit pořadí metod, kterými je AC naplněno. Kyriánová (2003) zmiňuje, že by se zvolené metody v AC měly ve vztahu k zaměření střídát zejména z důvodu udržení pozornosti všech účastníků. Cíli mé práce odpovídají právě ty metody, které jsem zde blíže popsala. V personální agentuře XY stojí individuální pohovor a také psychodiagnostické testy mimo metodu AC, jsou dalšími jednotlivými výběrovými koly. Představují ovšem nedílnou součást výběrového řízení na pozici Recruitment Consultant. Individuální pohovor AC předchází, psychodiagnostika AC naopak následuje. Považuji tedy za důležité je zmínit a blíže definovat.

2.4 Role v AC

Rolí v rámci AC je několik. Každá má svůj význam, své místo v jeho struktuře. Nejedná se o role, které se mají hrát, ale o ty, které všichni zúčastnění skutečně zaujmají. Za ty nejdůležitější považujeme role účastníka, hodnotitele a moderátora.

Účastník, někdy také kandidát, je člověk, který se prostřednictvím AC uchází o nabízenou pracovní pozici. Účastníci jsou vybíráni buď na základě předešlého individuálního pohovoru, nebo na základě analýzy a porovnání jeho profesního životopisu. Nezbytnou podmínkou a prvotním předpokladem účasti na AC je tedy logicky aplikace účastníka na pracovní pozici, kterou společnost inzeruje, či jinak zveřejňuje. Role účastníka v průběhu AC je prezentovat svou osobu v modelových situacích a dalších metodách, ke kterým je v AC přistupováno. Účastníci při hromadném AC se navzájem neznají, jsou sami sobě konkurenty, ale také cennou zpětnou vazbou. Počet účastníků při AC se může lišit, důležitý je ovšem poměr ve vztahu k hodnotitelům, který zajistí kvalitu v posuzování.

Skupinu **hodnotitelů** neboli posuzovatelů, mohou tvořit lidé různých pracovních pozic – manažeři dané společnosti, pro kterou je AC realizováno, personalisté téže společnosti, psychologové, případně i budoucí kolegové účastníků AC. Jak uvádí Kociánová (2010) hlavním úkolem hodnotitelů je pozorování a posuzování chování účastníků AC a právě počet hodnotitelů má zajistit větší objektivitu hodnocení. Kociánová doplňuje také nezbytný požadavek pro to, aby byli jednotliví hodnotitelé důkladně vyškoleni pro spolehlivý výsledek hodnocení účastníků. Kyriánová (2003) zase považuje za hodnotitele všechny přítomné při AC, kromě samotných účastníků. Na nezbytnost odborné vyškolenosti hodnotitelů poukazuje také Hroník (2012), který zmiňuje, že „pozorovatel – hodnotitel je v ideálním případě takřka renesanční osobnost. Má řadu znalostí z nejrůznějších oblastí a speciální dovednosti a je mu vlastní rozmanitost“ (p. 260). Z toho vyplývá, že role hodnotitele je nesmírně důležitým a podstatným článkem celého AC. Na jejich objektivitě a také zkušenostech závisí konečný výsledek, který z AC vzejde. Hodnotitelé mohou vzejít z řad interních zaměstnanců, je zde ovšem varianta také externích hodnotitelů. Skutečnosti pro toto rozhodování mohou být různé. Ať už jde o nedostatek kvalifikovaných hodnotitelů z řad interních lidí nebo o pouhý požadavek pro to přinést v podobě externích hodnotitelů nový vítr a trochu nezaujatý pohled do výběrového řízení a lehké oprostění od společnosti jako takové. To nicméně nedistancuje externí hodnotitele od

skutečnosti znát požadavky společnosti na vybíraného uchazeče, aby jeho pohled při hodnocení v AC nebyl až příliš stran všech důležitých prvků. Hroník (2007) navíc u hodnotitelů pracuje s principem více očí. Poukazuje tím na požadavek přítomnosti více hodnotitelů v průběhu AC, kteří účastníky hodnotí. Jejich hodnocení je tedy zaměřeno globálně na všechny účastníky, nikoli selektivně na konkrétního jednoho. Dle Kyriánové (2003) je optimální počet hodnotitelů ve vztahu k účastníkům AC 1:3 - 4, tedy jeden hodnotitel na 3 – 4 účastníky. Více se o hodnotitelích budu zmiňovat v kapitole o přípravné fázi AC.

Moderátor je osoba, která průběh AC nebo jeho větší část zaštiťuje verbálně. V mnohých případech je kontaktem, který zodpovídá dotazy, uvádí účastníky do modelových či jiných situací, vysvětluje, přibližuje a koordinuje. Opět se může jednat o interního zaměstnance, ale v případě externího dodavatele AC se ve většině případů přistupuje i k externímu moderátorovi. Moderátor může být též hodnotitelem, což ovšem představuje velmi náročnou roli. I u moderátora je vyžadována vysoká profesionalita, může být první osobou, se kterou se uchazeči při AC setkají, a tudíž buduje první dojem, je tedy nezbytné, aby svou roli plnil zodpovědně.

Pro můj cíl práce a následně i pozorovací kritéria, která si později v práci stanovím, je informace o rolích v AC podstatnou zmínkou. Všechny tyto role se vztahují ke kritériím, jež jsem během svého působení v personální agentuře XY pozorovala. Současně bez nepřítomnosti jakékoli jedné z těchto rolí by AC nebylo kompletní a uskutečnitelné. Účastníci naplňují průběh AC, díky hodnotitelům vzejde výsledek AC a role moderátora je bezpochyby jakousi spojnicí, která koriguje AC při jeho realizaci.

2.5 Výhody a nevýhody AC

AC je jednou z mnoha možností, jak uchopit a pojmout výběrový proces na konkrétní pracovní pozici. Při volbě výběrové metody je důležité uvědomit si, zdali je obsazovaná pozice tou kterou metodou vůbec možné úspěšně obsadit a zdali její výběr není příliš tvrdým oříškem pro úspěšné zakončení výběrového procesu. U AC, stejně tak jako u ostatních výběrových metod,

platí, že s sebou nesou určitá pozitiva i negativa, čili výhody a nevýhody, které mluví buď pro, nebo proti této volbě.

Mezi jednoznačně nejdůležitější **výhodou**, která z AC plyne, patří možnost srovnání reálných uchazečů v reálném čase. Uchazeči plní stejná zadání, na které mají stejný časový limit a stejné pracovní podmínky a jsou hodnoceni stejnými hodnotiteli.

Další bezesporu důležitou výhodou AC je skutečnost, že modelové situace, které uchazeč v průběhu AC plní, nám dávají tušit, jaká bude preference jeho chování v reálných pracovních situacích.

Mezi výhody AC lze počítat komplexnost pohledu na uchazeče a možnost odhalení jeho potenciálu. AC stejně tak umožňuje vyšší objektivitu z důvodu přítomnosti většího počtu hodnotitelů. Tady by se dalo namítnout, že výběrový proces formou jiné metody, např. osobního rozhovoru, který se uskutečňuje na více kol, kdy v každém kole uchazeč potká jiného zástupce společnosti, je také objektivní. Ovšem toto „rozfázování“ objektivitu zlehka opouští. Každé nové kolo znamená jiný den, jiné rozpoložení, jiné okolnosti v psychice uchazeče, i hodnotitele a podobně. Při AC je objektivita zajišťována právě stejnou výchozí situací pro všechny.

Vaculík (2010) ve své publikaci uvádí, že je metoda AC velmi kladně přijímána všemi zúčastněnými – tedy realizátory, i samotnými uchazeči. Pro spoustu uchazečů může být AC úplně novou zkušeností, se kterou se dosud v rámci výběrového procesu nesetkali. Poskytne jim možnost subjektivně se srovnat s konkurencí a zároveň jim samým AC podhalí jejich skryté schopnosti, potenciál a získají zpětnou vazbu. V personální agentuře byla zpětná vazba na AC ze strany účastníků velmi pozitivní, ať uspěli, či nikoli. Jde právě o výše zmíněné obohacení zkušeností a vybavení do dalších výběrových řízení.

I když je AC organizačně náročnější, což bude uvedeno níže v nevýhodách AC, jednoznačně se ovšem jako výhoda nabízí časová úspora, kterou tato výběrová metoda nabízí. Kdy jindy je možné potkat více uchazečů

najednou a v průběhu jednoho dne s nimi absolvovat v podstatě všechna kola výběrového řízení? Nehledě na to, že z AC většinou rovnou vzejde vítěz výběrového řízení a není tedy nutné zvát uchazeče na další výběrová kola.

Pokud přistoupíme k základním **nevýhodám** AC, jako první se nabízí jeho finanční náročnost. Hroník (2012) uvádí, že se dokonce „jedná o tak trochu začarovaný kruh: AC si mohou dovolit bohatší firmy, jejichž bohatství právě vytváří dobře vybraní a rozvíjení (motivovaní) lidé“ (p. 65). V tomto aspektu souhlasím s Hroníkem. Kvalitně odvedené AC zaručí kvalitně vybrané pracovníky, kteří svou prací následně umožní společnosti touto formou poskytovat pracovní příležitosti dalším.

Další nevýhodou je požadavek profesionality, který je kladen na hodnotitele. Hodnotitel v AC by měl být odborník, který přesně ví, jakých znaků a skutečností si všimnout a jakým způsobem je následně zahrnout do zpětné vazby. A zejména musí důsledně znát potřeby společnosti a samotné pozice. Spousta společností, stejně tak ta, jejíž AC budu v empirické části hodnotit, ke stránce hodnotitelů přistupuje poněkud laxně a jejich význam nepovažují za příliš důležitý. Tady je proto velmi přesným argumentem Vaculíkova věta „výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů“ (Vaculík, 2010, p. 23).

Neméně významnou nevýhodou je již zmiňovaná organizační náročnost, kterou AC vyžaduje. Organizaci nepředpokládá jen samotná realizace AC, ale především jeho příprava. Tady je důležité si také uvědomit, zdali je společnost schopna realizovat AC vlastními silami, nebo si přizvou externí firmu, která jim AC zajistí. S tím jde ovšem ruku v ruce i vyšší finanční náklad.

Věřím, že by se dalo nalézt více výhod i nevýhod, spojených s AC, tyto bych si ovšem dovolila považovat za stěžejní. V případě personální agentury XY je svým významem nesmírně důležitá zejména výhoda první, tedy možnost srovnání uchazečů v reálném čase. Uchazeči na pozici Recruitment Consultant totiž přechází přes individuální pohovor vždy s jinou osobou. Prezentace jejich profilu po pohovoru vždy probíhá ústní formou, kdy

stávající konzultant, jež pohovor vede, dává na uchazeče doporučení s pozvánkou k AC. A právě AC umožní dokonalé srovnání jednotlivých uchazečů.

3. Realizace Assessment Centre

Jak bylo uvedeno v předešlé kapitole, mezi jednu z nevýhod tohoto typu výběrové metody patří organizační náročnost. Pokud se společnost rozhodne přistoupit k realizaci AC, je důležité uvědomit si časovou linku a tři základní fáze, které by podoba úspěšného AC měla splňovat, tedy přípravnou fázi, realizační fázi a samotné vyhodnocení AC.

3.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze nastává v okamžiku, kdy je rozhodnuto o naplnění pracovní pozice formou Assessment Centre, případně o využití AC jako jedné metody v rámci celého výběrového řízení. Nutno podotknout, že samotnému rozhodnutí předchází důkladná analýza pracovního místa, která nám odhalí, zdali je na konkrétní pozici volba metody AC vůbec vhodná. Vaculík (2010) ve své publikaci uvádí analýzu pracovní pozice jako součást přípravné fáze a říká, že „jedním z prvních kroků realizace metody assessment centra je výběr měřených kompetencí. K tomu slouží analýza pracovní pozice, případně obsáhlejší analýza situace v organizaci“ (p. 57). Naproti tomu Montag (2002) řadí analýzu pracovní pozice ještě před fázi přípravnou. Dle něj je důležité si nejprve uvědomit, co a proč chceme zjišťovat a zároveň definovat argumenty, proč právě metodou AC. Teprve poté se přistupuje k přípravné fázi.

3.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa je nesmírně důležitým předpokladem pro úspěšné zacílení vhodných uchazečů a měla by předcházet všem výběrovým metodám, nejen metodě AC. Její absence vytváří nepřesné definování pracovní pozice, opomenutí podstatných faktorů a tím pádem neúspěšné obsazení pracovního místa. Podle Kociánové (2010) analýza pracovního místa poskytuje důležité informace, které následně vedou ke tvorbě popisu těchto pracovních míst a také sestavení kompetenčního modelu pracovníků. Hroník (2007) dále doplňuje, že popis pracovního místa „určuje účel a povinnosti, které se vážou k určité pracovní funkci, stanovuje kritéria hodnocení výkonu“ (p. 41). V tomto směru souhlasím s Hroníkem a ráda

bych doplnila, že bez stanovených kritérií výběru není možné AC dobře uchopit. Díky důkladné analýze pracovního místa získáme přesný obraz toho, jaký profil uchazeče hledáme a co má jeho osoba splňovat. Armstrong (2007) tyto specifické požadavky dělí následovně:

- „Odborné schopnosti
- Požadavky na chování a postoje
- Odborná příprava a výcvik
- Zkušenosti, praxe
- Zvláštní požadavky
- Vhodnost pro organizaci
- Další požadavky
- Možnost splnit očekávání uchazeče“ (p. 344).

Na základě analýzy pracovního místa je poté možno definovat kritéria výběru uchazečů prostřednictvím AC. Analýzy pracovního místa mívají v kompetenci personální oddělení jednotlivých společností, ovšem velmi důležitá je spolupráce s příslušnými útvary, pro kterou se obsazovaná pozice vypisuje a stejně tak úzká spolupráce s nadřízeným pozice. Po sestavení specifikace pracovního místa může následovat další krok v procesu realizace.

3.1.2 Kritéria výběru uchazečů

Kritéria výběru uchazečů jsou dle Kociánové (2010) jakýmsi východiskem pro následnou volbu výběrových metod v AC. U těchto kritérií je třeba si uvědomit celkové souvislosti s danou pracovní pozicí, včetně dovedností, znalostí, pracovního chování, které je od uchazeče očekáváno i typ osobnosti, který by měl uchazeč naplnit. Volba kritérií se může týkat obecně celého výběrového procesu na konkrétní pracovní pozici, ovšem měla by být definována také samostatně pro AC. Jak uvádí Kyriánová (2003) „kritéria výběru v AC velmi úzce souvisí s pracovní způsobilostí v širším pojetí. Za základní aspekty pracovní způsobilosti považují Štikar, Ryměš, Riegel a Hoskovec odbornou, psychickou a fyzickou způsobilost k práci, dále morální a občanskou bezúhonnost. V AC se však zaměřujeme především na

psychickou způsobilost k práci, případovými studii a ukázkami práce můžeme také ověřovat odbornou pracovní způsobilost“ (p. 19).

Při stanovování kritérií výběru je důležité spojit si všechny dostupné informace k pracovní pozici a na základě toho kritéria nadefinovat. Při AC se uchazeči ocitají v různých rolích, spolupracují s dalšími uchazeči, tím pádem vykazují různé způsoby chování, které se například při individuálním rozhovoru nedají odhadnout. Proto by se nastavená kritéria u AC měla týkat těchto ukazatelů. Definování kritérií výběru pro AC by mělo vycházet z analýzy pracovního místa, ve které jsou požadované informace k pracovní pozici shromážděny. Stejně tak je ovšem důležité pracovat také s informacemi od nadřízeného, který dokáže určit, jaký typ uchazeče do svého týmu hledá a jaká kritéria by měl naplňovat.

Kociánová (2010) uvádí maximální hranici pro počet stanovených kritérií a tím je číslo deset. Dle ní je ovšem nižší počet osvědčeným postupem, jak tato kritéria kvalitně nastavit a při AC i vysledovat.

Stanovení kritérií výběru je dle teorie podstatným ukazatelem pro správné zvolení výběrové metody. AC může být jednou z nich, ovšem je potřeba se zamyslet právě nad tím, zdali je prostřednictvím zvolené metody skutečně možné odhalit to, na kolik předpoklady uchazeče korespondují s předpoklady, které u pracovní pozice očekává zaměstnavatel.

3.1.3 Předvýběr uchazečů

Předvýběr uchazečů pro AC se děje na základě několika možných skutečností. Jednou z nich je uveřejnění pracovní nabídky formou inzerce, ať už se jedná o webové stránky společnosti, placené pracovní portály či tištěnou inzerci. Další možností, odkud získat vhodné profily, je přímé oslovení uchazečů. Tento způsob, zvaný také headhunting, je ovšem složitější ve vztahu k provedení. Je nutné přesně zacílit vhodné uchazeče, iniciativně je vyhledat, oslovit a pracovní pozici jim nabídnout. Zásadní rozdíl je tedy v aktivitě, která směřuje od potenciálního zaměstnavatele, nikoli od uchazeče samotného. Dalšími možnostmi jsou potom sociální sítě, např. LinkedIn, kde

se registrují uživatelé se svou profesní historií a kde je velký prostor pro vyhledání toho vhodného. Úspěch může přinést také účast na pracovních veletrzích či spolupráce s vysokými školami, pokud obsazovaná pozice dává šanci čerstvým absolventům. Možností je velká škála. Poté již následuje individuální rozhovor vybraných uchazečů s představiteli společnosti, kteří na jeho základě vyberou účastníky plánovaného AC. Druhou variantou je pozvat uchazeče na AC i bez osobního pohovoru, pouze na základě zaslaných profesních materiálů. Ovšem zde hrozí riziko chybné volby. Navíc bylo výše zmíněno, že je AC finančně nákladnou záležitostí, zde se tedy nevyplatí riskovat a potenciální účastníky si předem ověřit.

Předvýběr uchazečů je velmi důležitou položkou pro úspěšnou realizaci AC. Uchazeči v rolích účastníků AC naplňují, je tedy nutné už při předvýběru o nich uvažovat jako o potenciálních kolezích.

3.1.4 Výběr a příprava hodnotitelů AC

Hodnotitelé jsou nesmírně důležitým prvkem, na kterém stojí úspěch či neúspěch celého AC. Kyriánová a Gruber (2006) uvádějí, že na hodnotitelích AC přímo stojí. O výběru a složení hodnotitelů jsem se již zmiňovala v kapitole Role v AC. Nyní bych se ráda zaměřila na to, jak hodnotitele na AC připravit.

Kyriánová (2003) ve své publikaci zmiňuje, že hodnotitelé by neměli vzejít z řad nekvalifikovaných a nezkušených pracovníků. Pokud se tak děje, je nezbytně nutné, aby tito prošli alespoň základním školením hodnotitelů. Trénink by se měl týkat základních aspektů AC, co je od hodnotitelů vyžadováno, jakým způsobem mají nahlížet na účastníky AC, jakým způsobem své hodnocení zaznamenávat do hodnotícího archu, či jak pracovat s psychologickými aspekty, jako je vliv prvního dojmu apod. Tento trénink by se ovšem nemusel vztahovat jen na „nováčky“ v řadách hodnotitelů, ale může být přínosem i pro zkušenější z nich. I samotný trénink vyžaduje organizační zdatnost jeho organizátorů. V tomto ohledu apeluji na tvrzení Kyriánové a přikláním se k výběru a zaškolení hodnotitelů k jakožto nejdůležitějšímu aspektu celého AC.

Kyriánová a Gruber (2006) nabízí 3 základní typy hodnotitelů s následujícím dělením:

- Profesionál
- Občasný hodnotitel – zástupce firmy
- Hodnotitel bez tréninku

V rámci cíle mé práce musím zmínit, že personální agentura, jejíž AC budu v empirické části popisovat a hodnotit, zastoupila ve svých AC všechny typy hodnotitelů. Ve spoustě případech ovšem nejvíce druhý typ, tedy občasný hodnotitel. Pokud se přikloním k již citované myšlence Kyriánové a Grubera, že na hodnotitelích AC stojí, nacházím v tomto směru značný nedostatek.

Stejně tak je možné dělit hodnotitele na interní a externí. Interní hodnotitel vzejde z řad zaměstnanců společnosti, naproti tomu externí hodnotitel je tzv. člověk zvenčí.

Kromě tréninku je důležité hodnotitele seznámit s celým průběhem AC, jeho harmonogramem, obsahem a zastoupením jednotlivých modelových situací. Pokud je tým hodnotitelů složený z interních a externích zástupců, nesmíme zapomenout představit hodnotitele navzájem. Dle Hroníka (2012) totiž hodnotitel „především kooperuje a vyjednává. Taktéž sděluje a předává informace. K tomu potřebuje být v kvalitním kontaktu s druhými“ (p. 265). V tomto ohledu má Hroník pravdu, absence souhry hodnotitelů může narušit celý průběh AC a může mít dopad na jeho konečný výsledek. V neposlední řadě je nezbytně nutné umožnit hodnotitelům důkladné seznámení s profily vybraných účastníků AC.

3.1.4.1 Chyby hodnotitelů

Vzhledem k tomu, že byla výše zmíněna důležitost rolí hodnotitelů v průběhu AC, je vhodné pozastavit se u krátkého výčtu chyb, kterých se mohou hodnotitelé dopouštět. Znovu apeluji na aspekt profesionality a profesní zkušenosti, které pomohou následujícím chybám zamezit, případně je dostatečně eliminovat.

Kociánová (2010) uvádí tyto hodnotitelské chyby:

- Základní hodnotitelské chyby – haló efekt, předčasná diagnóza, efekt shovívavosti či přísnosti, snaha neublížit, stereotypie nebo generalizace
- Metodické chyby – centrální tendence, efekt blízkosti, chyba z přecenění vztahu
- Chyby spojené s osobností hodnotitele – chyba vycházející z vnitřního paradigmatu hodnotitele, syndrom vyhoření, zkreslení hodnocení na základě dříve utvořeného postoje nebo protekce, spoléhání hodnotitele zejména na své schopnosti a zkušenosti

Ráda bych lehce rozvedla pár chyb, uvedených v předešlém výčtu, které jsem zaregistrovala při své praxi v personální agentuře XY jako nejčastější:

Haló efekt je velmi častou chybou, která přirozeně svádí hodnotitele k přeceňování významu jednoho výrazného projevu účastníka AC, což ovlivňuje objektivní posuzování projevů dalších. Trefnou definici nabízí Bělohávek (2009), který konstatuje, že „člověka zařadíme do jakési „škatulky“, odkud ho jen neradi přemísťujeme“ (p. 43).

Efekt schovívavosti či přísnosti vyznačuje postoj, který hodnotitel zaujímá k účastníkovi a může vyznačovat jakousi tendenci vyzdvihovat jeho kladné či záporné vlastnosti a ty opačné lehce ignorovat. Stejně tak se v rámci této hodnotitelské chyby můžeme bavit o sympatiích či antipatiích k účastníkovi.

Snaha neublížit je další frekventovanou chybou. V rámci AC se do jisté míry rozhoduje o pracovní budoucnosti účastníka. Ať už o pracovní příležitosti pro společnost, která AC koná nebo nikoli. Přijetí či odmítnutí účastníka má zcela nepochybně psychologický dopad a hodnotitelé by k tomu měli takto přistupovat. Ovšem stále je důležité zachovat profesionalitu a nenechat se snahou neublížit příliš ovlivnit a asertivně ji ustát. Kyriánová (2003) uvádí, že tato chyba je typická zejména pro hodnotitele začátečníky, kteří se s novou profesionální zkušeností teprve sžívají.

Záměrně jsem rozvedla pouze chyby, které jsou úzce spojeny s osobností hodnotitele a jeho přístupem k účastníkům, jelikož ty se při AC v personální agentuře daly nejnáze vyzorovat a hodnotit. Chyby metodického rázu se mohly vyskytovat zajisté také, ovšem v rámci pozorovacích kritérií pro empirickou část, ke kterým přistoupím v pozdější kapitole, jsou pro mou práci podstatnější právě výše uvedené chyby.

3.1.5 Organizační a technické zajištění AC

Podstatnou otázkou zejména u organizačního a technického zajištění je skutečnost, zdali se AC bude odehrávat interně či zdali bude AC pořádat externí dodavatel. Každopádně základní stavební kameny celé organizace AC stojí na několika zásadních požadavcích, které je potřeba zajistit.

Podle Kyriánové (2003) je nutno zohlednit časové hledisko celého AC. Tedy hodinový rozsah, který bude AC vyčleněn. Dle Kyriánové se optimální čas přizpůsobuje náročnosti pozice. Horní limit je dle ní 8 hodin, spodní hranice není určena, ovšem dle mé zkušenosti se kvalitně odvedené AC nedostane pod 4 hodiny. Záleží také na počtu účastníků a dalších okolnostech. Důležité je také si uvědomit, že konec AC neznamena odchod účastníků, následuje další aktivita, čímž je porada hodnotitelů. To je další časový úsek, který je potřeba zahrnout do organizace AC.

Součástí organizační části AC je rozhodnutí, kolik účastníků bude při AC přítomno. Na tuto skutečnost je důležité brát zřetel už v předvýběru uchazečů (kapitola 3.1.2). Optimální počet účastníků uvádí Kociánová (2010) v rozmezí 5 – 12 osob a zároveň dodává, že „tento počet se liší podle typu obsazované pracovní pozice, např. v případě manažerských pozic je obvykle počet účastníků nižší“ (p. 120). Je možné setkat se také s tzv. individuálním AC, které nebývá příliš frekventované, ovšem společnosti k němu také přistupují. Je ovšem nutné podotknout, že v rámci individuálního AC odpadá jedna z velkých předností této výběrové metody a tím je možnost srovnání více uchazečů na stejném místě a ve stejném čase. Počtu účastníků je dále žádoucí přizpůsobit počet hodnotitelů. Obecně platí pravidlo, že počet účastníků by měl odpovídat počtu hodnotitelů, případně by měl jeden

hodnotitel sledovat max. 2 účastníky. Praxe ovšem kolikrát toto pravidlo stírá a hodnotitelů je vzhledem k počtu účastníků nedostatek. Důvod je nasnadě – finanční náročnost. Montag (2002) navíc uvádí rozdělení hodnocené osoby mezi skupinu hodnotitelů s tím, že „optimální je tzv. křížové hodnocení, kdy titíž lidé jsou sledováni vždy jedním externím a jedním interním hodnotitelem“ (p. 42). V tomto souhlasím s Montagem. Skutečnost při AC v personálních agenturách ovšem většinou bývá ten, že počet externích hodnotitelů se rovná nule.

V rámci časové organizace AC jsou důležitou položkou také přestávky. Ať už z důvodu oddělení jednoho časového bloku od druhého, tak z důvodu fyziologického. Hroník (2012) navíc přichází s myšlenkou, že právě přestávky mohou být navozením bezděčných situací pro pozorování chování účastníků. Naprosto souhlasím s Hroníkem v tom smyslu, že i přestávky mohou být časem, kdy lze přirozeně vysledovat charakteristiky, jež mohou být podstatné pro konečné rozhodování o účastnících.

Pod organizační zajištění AC také spadá volba prostoru k tomu určenému. Zde opět hraje roli několik činitelů, mezi nimi nesmí chybět zohlednění počtu kandidátů, jednotlivých metod v AC, či technické zajištění místností. Kyriánová a Gruber (2006) pracují s několika variantami organizačního zajištění místností, které uvádí do souvislosti se skutečností, zdali AC realizuje zadavatel (interně), či dodavatel (externě). V prvním případě využívá zadavatel vlastní zasedací místnost, či další místnosti např. pro individuální modelové situace. V případě druhém, tedy v případě dodavatele, je možné využít prostory této specializované společnosti, která AC realizuje, případně dodavatel může pronajmout jiné reprezentativní prostory. Vzhledem k tomu, že AC představuje časově a mnohdy i psychicky náročnou záležitost pro všechny zúčastněné, není třeba v tomto případě šetřit na dostatečném pohodlí a komfortu. Hroník (2012) zmiňuje také nutnost mít k dispozici místnost s občerstvením.

V rámci technického zajištění AC Hroník (2012) uvádí:

- Jmenovky
- Podložky na psaní pro assessory
- Flip chart
- Volné čisté listy
- Fixy a další psací potřeby
- Přístrojové vybavení (PC, datavideoprojekce, videokamera)

Personální agentury povětšinou disponují vlastními prostory, ve kterých je jim umožněno AC realizovat. Stejně tak jsem se nesetkala s tím, že by oslovili externí agenturu, aby pro jejich potřeby AC zrealizovala. Stát se může, ovšem pokud můžeme vycházet z předpokladu, že personální agentury mají nabídku realizace AC zároveň i ve svém portfoliu služeb, není pravděpodobné, že by k tomu docházelo.

Uvedené informace o organizačním a technickém zajištění AC jsou spíše dodatkové. V rámci cíle mé práce a nastavených pozorovacích kritérií se budu soustředit na jiné aspekty AC. Považuji ovšem za důležité seznámit čtenáře i s těmito údaji, které bezesporu tvoří konečnou podobu AC.

3.2 Realizační fáze

Tato fáze nastává v okamžiku, kdy je na čase převést všechny předešlé položky přípravné fáze v realitu. Dle Montaga (2002) je realizační fáze nejkratší z celého AC. Její kvalita se odráží v tom, jakým způsobem zadavatel, dodavatel, případně oba subjekty dohromady přistoupili k fázi přípravné. Jak uvádí Kyriánová a Gruber (2006) účastníky AC jsou osobnosti, které se mohou AC od AC lišit, proto je důležité přijmout fakt, že každá skupina je jiná. Toto je výzvou zejména pro hodnotitele, na jejichž zkušenosti se v tomto ohledu spoléhá.

Důležitým prvkem pro start realizační fáze je vytvoření atmosféry, jež uvede účastníky AC do situace, ve které se mnozí z nich ocitli poprvé. Toto je pro změnu záležitostí role moderátora.

Přípravná fáze nastolila té realizační také časový harmonogram, který by se měl v ideálním případě dodržovat. Stát se ovšem může také to, že se časový harmonogram odkloní od plánu, je tedy důležité být flexibilní i v tomto ohledu. V každém případě je velmi vhodné snažit se přiblížit časovému harmonogramu tak, jak byl původně nastaven.

Realizační fáze bývá ukončena okamžikem rozloučení se s účastníky.

3.3 Vyhodnocení AC

Vyhodnocovací fáze představuje prioritně poradou hodnotitelů, kteří kolektivně debatují nad účastníky AC a celý jeho průběh uzavřou vyhodnocením a vytvořením zpětné vazby, která se následně předá účastníkům. Montag (2002) upozorňuje, že tato fáze může trvat i několik týdnů, vše je dle něj závislé zejména na tom, jaké údaje chce zadavatel z AC získat.

Kociánová (2010) zmiňuje, že hlavním cílem porady hodnotitelů je získat maximální shodu v hodnocení jednotlivých účastníků AC. Dodává také, že finální rozhodnutí o vítězi AC je v rukou nadřízeného obsazované pozice. Kyriánová a Gruber dále (2006) apelují na jasnou strukturu porady. Je důležité, aby každý z hodnotitelů dostal prostor vyjádřit se k jednotlivým účastníkům a sdělit tak svou zpětnou vazbu na každého jednoho z nich svým kolegům. Oba autoři dále upřesňují, že pro lepší organizaci a urychlení porady je dobré nejprve vyřadit ty účastníky, se kterými dále pracovat nechtějí. Pak by měli následovat ti účastníci, u kterých se hodnotitelé naopak shodnou o jejich kvalitách a na závěr prodebatovat ty, u kterých našli nějaké neshody. Z mé zkušenosti vyplývá, že hodnotitelé si názory na účastníky mnohdy sdělují již v průběhu AC, např. mezi modelovými situacemi. Otázkou je, nakolik dokáže názor jednoho ovlivnit vyslovený názor druhého. Opět se dostává do popředí zkušenost a profesionalita hodnotitele. Kyriánová (2003) ve své publikaci uvádí termín „skupinová dynamika“, která se vyskytuje v rámci skupiny hodnotitelů v průběhu hodnocení. Tato teze stojí zejména na tom, že se ve skupině hodnotitelů objevují různé typy hodnotitelů. Proto je důležité všimnout si dominantních vůdců, těch, kteří se snaží ostatní

hodnotitele okatě ovlivňovat svým hodnocením, případně těch hodnotitelů, kteří se naopak staví do pozadí a své hodnocení nedokáží úspěšně prosadit. Výsledkem porady hodnotitelů jsou následně výstupní zprávy.

Výše zmíněné informace jsou, dá se říci, popisem ideálního průběhu vyhodnocení AC. Souhlasím zejména s tvrzením Kociánové. Dle mých zkušeností má nadřazený konečné slovo o výběru nového zaměstnance. Je to přirozené, nadřazený by měl znát jak požadavky na samotného uchazeče, tak potřeby týmu, ve kterém bude uchazeč následně působit. To vše je důležité při výběru zohlednit. Zmínka Kyriánové a Grubera o jasné struktuře porady a o prostoru pro vyjádření všech hodnotitelů je už slabším článkem, pokud tedy hovořím o personální agentuře XY. V kapitole 3.1.4 jsem se zmiňovala o převaze typu hodnotitelů v agentuře, jímž byl občasný hodnotitel. Už z toho důvodu těmto typům hodnotitelů nebyl příliš dáván prostor, aby se mohli plnohodnotně vyjádřit k účastníkům AC. Na jejich zpětnou vazbu nebyl zbytkem týmu hodnotitelů příliš brán zřetel.

3.3.1 Výstupní zprávy z AC

Po poradě hodnotitelů vzejdou účastníci zamítnutí a ten, který uspěl. Důležité je vytvoření zpětné vazby na každého jednoho účastníka, což je součástí poslední fáze zpětné vazby, kterou rozvedu v následující kapitole.

Montag (2002) zmiňuje, že by měla být vytvořena závěrečná zpráva jak na jednotlivé účastníky, tak na celé AC kompletně. Kyriánová (2003) dodává, že podoba výstupů z AC vychází z již předem uskutečněné dohody mezi zadavatelem a dodavatelem AC. V různých publikacích se objevuje několiké dělení těchto výstupů. Ať už se jedná o výstupy formulované v bodech, graficky či formou rozsáhlejšího textu. Výstupy mohou být zaměřeny na hodnocení metod, hodnocení osobnosti účastníků nebo mohou obsahovat zprávy orientované problémově (Hroník, 2012).

Dle Kyriánové (2003) je podstatný také rozsah výstupní zprávy, který by měl dle ní „respektovat množství požadovaných a sdělovaných informací“ (p. 68). Zároveň dodává, že není dobré nechat se v průběhu zpracování

hodnocení vyrušovat jinými aktivitami jako je např. vyhodnocení testu. Podstatné je také brát zřetel na to, zdali je zpráva určena profesionálovi nebo se v ní bude muset orientovat laik. S tím jde ruku v ruce požadavek na znění a jazyk této zprávy – cizí slova a odborné výrazy laikovi zřejmě mnoho neřeknou. Zde tedy platí pravidlo, že jazyk zprávy musí odpovídat jazyku příjemce zprávy.

3.4 Zpětná vazba

Předání zpětné vazby účastníkům AC by se mělo řídit zásadou etiky. Jak uvádí Vaculík (2010) „každý účastník má právo na informace o svých výsledcích z assessment centra a má právo být informován o všech doporučeních, která se vyskytla v souvislosti s jeho výsledky“ (p. 135). Zmínka účastníkům o poskytnutí zpětné vazby v konkrétním časovém horizontu by měla být nedílnou součástí ukončení AC.

Montag (2002) ve své publikaci uvádí, že první zpětná vazba by měla být poskytnuta již v závěru AC, konkrétně při závěrečném rozhovoru. Ne vždy je tomu ovšem tak, jelikož ne všechny společnosti s účastníky závěrečný rozhovor uskutečňují.

Stejně tak se nabízí několik forem, jak zpětnou vazbu účastníkovi AC zprostředkovat. Hroník (2012) uvádí, že nejčastějším způsobem je předání zpětné vazby elektronickou formou. V dnešním světě pokročilé technologie a emailů se ani není čemu divit. Kyriánová (2003) ovšem písemnou formu zpětné vazby odmítá. Hlavním důvodem je fakt, že při jejím zvolení může dojít k nepochopení uvedených informací ze strany příjemce, čemuž zpětná vazba tváří v tvář (což je další forma předání zpětné vazby) dokáže do jisté míry zabránit. Hroník (2012) konstatuje, že zpětná vazba tváří v tvář není příliš obvyklý jev u výběrových AC, každopádně u těch rozvojových, tedy u DC, je to běžný úkaz. Předání zpětné vazby tváří v tvář ovšem vyžaduje domluvu dalšího setkání s uchazeči, což vyžaduje další časovou angažovanost. Myslím si, že zejména z toho důvodu většina zadavatelů přistupuje k písemné formě. Tady se nabízí varianta předání zpětné vazby uchazeči telefonickou formou, která nezabere tolik času a je dostatečným

předpokladem pro správné pochopení informací, které zpětná vazba obsahuje.

Další otázka, která se nabízí, je načasování zpětné vazby. Vaculík (2010) spatřuje správné načasování jako základ efektivity zpětné vazby. Důležité je dle něj zvolit takový okamžik, který bezprostředně nenavazuje na konec AC, ale zároveň není jemu příliš vzdálen. Podstatná je zejména skutečnost, aby uchazeč stále jevil o zpětnou vazbu zájem a bylo to pro něj aktuální.

Posledním důležitým bodem v rámci zpětné vazby je určení osoby, která zpětnou vazbu účastníkům AC předá. Podle Kyriánové (2003) by mělo jít o „kohokoli, kdo píše výstupní zprávy nebo kdo je odpovědný za výběrové řízení“ (p. 70). Kociánová (2010) dodává, že „v případě, kdy je v průběhu AC uplatněna psychodiagnostika, měl by zpětnou vazbu poskytovat psycholog“ (p. 126). Montag (2002) trefně vystihuje, že zpětná vazba leží na bedrech člověka, odborníka, který zná do detailu podmínky podniku. To je dle mého názoru důležitou připomínkou a poznatkem.

Předáním zpětné vazby dochází k završení celého realizačního procesu AC.

Poznatky o zpětné vazbě jsou další podstatnou položkou pro cíl mé práce. Zpětná vazba ve své podobě tvoří jednu z nejdůležitějších částí AC. Účastníci po svém výkonu očekávají vyjádření k tomu, jakým způsobem je na ně nahlíženo. Bez této informace by AC nebylo kompletní. V tomto směru souhlasím zejména s tvrzením Vaculíka o právu každého účastníka znát zpětnou vazbu na svůj výkon.

4. Personální agentura, pozice personální konzultant

V závěru teoretické části práce je nutné alespoň v krátkosti shrnout a přiblížit dva pojmy, se kterými v rámci cíle pracuji – personální agentura a pozice personální konzultant (anglické synonymum Recruitment Consultant, které využívá agentura XY).

Personální agentura představuje externí instituci, zajišťující personální nábor společnostem na různé typy pracovních pozic. Hroník (2007) ve své publikaci rozlišuje recruitmentové firmy, firmy typu executive search a firmy temporary help. Ve většině případů personálních agentur se předešlé dělení typů stírá v jedno. Personální agentury jsou ve svém portfolio služeb schopny nabídnout jak recruitment (nábor pracovníků na plný pracovní úvazek), tak službu executive search (přímé oslovování pracovníků) i temporary help (nábor pracovníků na částečný pracovní úvazek, dočasné přidělení pracovníků).

Personální agentury pracují na základě smlouvy a partnerského vztahu se svými klienty, jimiž jsou příslušné společnosti, které poptávají agenturní služby. Na druhé straně poté stojí uchazeči o zaměstnání, kteří kontaktují personální agenturu s žádostí o zprostředkování nového pracovního místa, případně jsou agenturou aktivně oslovováni. Velkou výhodou personálních agentur jsou interní databázové systémy, které sdružují obrovské množství potenciálních uchazečů o zaměstnání různého profesního zaměření. Ať už se jedná o uchazeče, s nimiž kontakt proběhl v minulosti nebo o aktivní uchazeče, jejichž hledání nového zaměstnání je aktuální. To umožňuje pružnou reakci agentury v případě náhlého požadavku ze strany klienta na obsazení pracovní pozice.

Spolupráce personálních agentur s uchazeči o zaměstnání je pro uchazeče bezplatnou záležitostí, ovšem strany klienta se toto netýká. Hroník (2007) zmiňuje, že za získání a výběr vhodného pracovníka personální agentury účtují svým klientům dvojnásobek či trojnásobek hrubé nástupní mzdy uchazeče. Toto samozřejmě nemusí být bernou mincí a výše „odměny“ se může lišit.

Spolupráce s personálními agenturami není volbou pro všechny typy společností. Organizace menšího charakteru volí cestu nábory pomocí vlastních sil, ovšem v případě specifických pracovních pozic, či většího objemu nových pracovních sil společnosti velmi často oslovují externí dodavatele – tedy personální agenturu.

V rámci představení pozice **personálního konzultanta** (Recruitment Consultant, dále RC) vycházím z kompetenčního modelu „Specialista nábory pracovních sil“, který uveřejňuje Národní soustava povolání (NSP).

Pracovní činnosti pozice jsou dle Národní soustavy povolání stanoveny takto:

- „Identifikace personálních potřeb firmy
- Organizace procesu nábory zaměstnanců
- Příprava přijímacích a výstupních pohovorů
- Spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy
- Spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniovými manažery
- Sledování informací o trhu práce
- Spolupráce s vedoucími jednotlivých útvarů při tvorbě adaptačního procesu
- Sledování legislativních změn pracovně právní problematiky“ (Národní soustava povolání, 2012).

Kompetenční model měkkých dovedností uvádím v příloze č. 1, model obecných dovedností dle NSP potom v příloze č. 2. Bližší představení pozice Recruitment Consultant bude následovat v empirické části mé práce.

5. Shrnutí teoretické části práce, úvod do empirické části

V teoretické části práce jsem se snažila vymezit základní teoretické kategorie, které se vztahují k výběrové metodě AC. Uvedla jsem kompletní proces, který se týká výběrové metody AC, včetně všech jeho fází, i když se v empirické části budu zabývat zejména fází realizační vzhledem k tomu, že

budu vycházet z pozorování jednotlivých kritérií, která jsem si nastavila. Ovšem bez pochopení fáze přípravné a jejího obsahu lze jen ztěžít uchopit to, co následuje. Považuji tedy za důležité o AC referovat ze všech jeho směrů, aby bylo patrné jeho teoretické ukotvení, které následně ústí do praxe.

Teorie ukázala, že kvalitně realizované AC stanovuje několik podmínek, které je potřeba si uvědomit. Je důležité zamyslet se primárně nad tím, zdali je AC vhodnou metodou pro typ pracovní pozice, kterou obsazujeme. To zjistíme díky analýze pracovního místa, která tuto skutečnost podkryje. Následuje důkladný výběr uchazečů (účastníků) AC, stanovení metod, kterým AC naplníme a definujeme role v AC. Dalším krokem je organizační zajištění celého výběrového řízení, včetně technického zázemí a přípravy hodnotitelů, což je podstatná část přípravné fáze. Samotná realizace AC pak stojí na tom, do jaké míry byla důkladná fáze přípravná. Po skončení AC přistupujeme k jeho vyhodnocení, sepsání výstupních zpráv a finálnímu předání zpětné vazby účastníkům AC.

V empirické části se nyní zaměřím na popis konkrétního AC v personální agentuře XY, která touto výběrovou metodou rekrutuje nové zaměstnance na pozici RC, respektive na popis a zhodnocení jednotlivých pozorovacích kritérií. Na základě tohoto popisu se zároveň pokusím k jednotlivým kritériím přednést doporučení, kterými by se dle mého názoru mohla jednotlivá kritéria lépe uchopit. Volba nastavených kritériích vyplývá, dle mého názoru, z nejnáze pozorovatelných aspektů průběhu AC. V závěru práce se pokusím zhodnotit, zdali je tato výběrová metoda ve vztahu ke zmíněné pozici a pozorovaným kritériím vhodnou volbou. Budu vycházet z poznatků vymezených v teoretické části.

Na základě teorie je možné stanovit si základní pozorovací kritéria, která se týkají metody AC a bez jejichž přítomnosti není možné kvalitní AC uskutečnit. Pro následující kapitoly mé práce jsem si tedy stanovila pozorovací kritéria vybraných aspektů, na které se v případové studii zaměřím. Jejich výběr jsem zvolila takto zejména z toho důvodu, že šla v AC snadno vypořadovat a sama je považuji za stěžejní.

Tabulka 1 – Pozorovací kritéria

<i>POZOROVACÍ KRITÉRIA</i>	
<i>Kritérium</i>	<i>Konkretizace kritéria</i>
Výběr účastníků AC	zdroje získávání účastníků pro AC, profesní zkušenosti účastníků AC, osobnost účastníka pro danou pracovní pozici
Zvolené metody AC	kombinace zvolených metod ve vztahu k pracovní pozici, pořadí metod, kritéria výběru uchazečů a následně metod AC
Výběr hodnotitelů AC	typ hodnotitelů, předešlá zkušenost hodnotitelů s AC, počet hodnotitelů ve vztahu k počtu účastníků, míra zaškolení hodnotitelů, hodnotitelské chyby
Zpětná vazba po AC	způsob (forma) předání zpětné vazby účastníkovi AC, kvalifikovanost předávajícího, načasování předání zpětné vazby účastníkovi

Zdroj: vlastní zpracování

EMPIRICKÁ ČÁST

6. AC v personální agentuře XY – základní údaje o společnosti

Personální agentura¹, které se týká empirická část mé práce, je významnou společností, která se na českém trhu pohybuje již přes 30 let. Kořeny má v zahraničí, aktuálně působí v 7 zemích Evropy a na území ČR disponuje širokým pokrytím v podobě téměř dvou desítek poboček. Portfolio služeb této personální agentury je široké. Dle jejích propagačních materiálů nabízí primárně tyto služby:

- Recruitment – vyhledávání pracovníků na trvalý pracovní poměr
- Temporary servis – vyhledávání pracovníků na částečný pracovní úvazek a vyhledávání brigádníků
- Executive search – přímé vyhledávání a oslovování pracovníků
- Outsourcing – zajištění celého či části náborového procesu
- Další HR služby jako je Talent Management či Assessment Centre

Personální složení regionálních poboček sestává vždy z vedoucího pobočky, zhruba 2 – 3 zaměstnanců na pozici RC a stejného počtu zaměstnanců na pozici Temporary Consultant (konzultanti částečných úvazků). Česká centrála společnosti je personálně bohatší. Zahrnuje i další úseky společnosti, jako je IT oddělení, finanční či marketingové oddělení. Část operativní, tedy konzultanti, jsou tady zastoupeni mnohonásobně, v porovnání s regionálními pobočkami.

6.1 Náborový proces na pozici RC v personální agentuře XY

Nábor nových zaměstnanců na pozici RC se děje formou několika kolového výběrového řízení. Pokud mám vycházet z teoretických poznatků, první metodou, kterou agentura využívá je analýza dokumentace uchazeče. To se děje prostřednictvím aplikace uchazeče na inzerovanou pracovní pozici a následné zhodnocení jeho profilu stranou agentury. V tomto případě se pracuje pouze se strukturovaným životopisem uchazeče, případně jeho

¹ personální agentura si přála zůstat anonymní, budu ji nazývat jako XY

motivačním dopisem, který ovšem není agenturou striktně vyžadován. Vybraný uchazeč je následně pozván k individuálnímu pohovoru, který vede senior RC. Zde jsou zjišťovány základní informace o pracovní historii uchazeče, jeho zkušenostech a budoucích profesních záměrech. Pokud uchazeč naplní požadavky, které jsou na pozici RC kladeny, je pozván do dalšího kola výběrového řízení. To představuje právě Assessment Centre. Vybraný uchazeč, který úspěšně projde AC, následně v rozmezí několika dní absolvuje psychodiagnostiku a to konkrétně testy osobnosti. Tyto testy jsou uchazeči zaslány prostřednictvím elektronického odkazu a jejich vyplnění absolvuje uchazeč ve svém volném čase doma, nikoli tedy fyzicky v personální agentuře. Poslední částí výběrového řízení je náhledový den v týmu potenciálních kolegů. Ten simuluje reálné pracovní situace, které by na pozici RC uchazeče potkaly, a které uchazeč plní v průběhu dopoledne přímo v kolektivu konzultantů. Pokud všemi těmito koly výběrového řízení uchazeč úspěšně projde, je mu pozice RC nabídnuta.

AC se odehrává na půdě centrály společnosti, noví konzultanti do regionu absolvují AC na půdě příslušné pobočky. V personální agentuře XY veškerou realizaci AC organizuje a zajišťuje primárně pozice Project Manager. Tento člověk je ve společnosti mimo AC zodpovědný za doplňkové HR služby. Project Manager zastává roli moderátora při AC a je, dá se říci, jedním z hodnotitelů. V rámci této role ovšem pracuje spíše jako „poradce“, nikoli hodnotitel v pravém slova smyslu.

Personální agentura XY nemá určitou pravidelnost v pořádání AC. Vždy reaguje na požadavky a aktuální situaci v týmu. Vzhledem k tomu, že zde na pozici RC působí v drtivé většině ženy, nejčastějším důvodem pro změny v týmech jsou odchody na mateřskou dovolenou a také přirozená mobilita konzultantů, kteří odcházejí za jinou pracovní příležitostí. Stane se ovšem, že se tyto okolnosti sejdou v jednom okamžiku ve vyšším počtu a AC se může realizovat i 2 – 3 krát do měsíce. Pokud jsem v teoretické části uvedla jako jednu z nevýhod AC finanční náročnost, v tomto ohledu ji personální agentura XY opravdu naplňuje. Náklady na jednotlivá AC zejména ve zmíněných vypjatých obdobích jsou opravdu vysoká.

AC představuje časově nejnáročnější část výběrového řízení na pozici RC a stejně tak i nejzajímavější. Je také částí, která se může opřít o jednu z hlavních výhod, uvedených v teoretické části práce, čímž je možnost srovnat více uchazečů v reálném čase. Tomu odpovídá nastavené kritérium výběru uchazečů pro AC. Zároveň AC nabízí možnost sloučit několik výběrových metod, prostřednictvím kterých jsou uchazeči posuzováni, tato skutečnost pak naplní kritérium zvolené metody AC. Výsledek AC nezávisí pouze na jednom hodnotiteli, jako je tomu u jiných individuálních metod, kterým je např. právě individuální rozhovor. Proto je možné zaměřit se na další z uvedených kritérií a tím je výběr hodnotitelů. A konečně zpětná vazba následuje po každé výběrové metodě, ovšem v případě AC se na ní musí shodnout více hodnotitelů a musí být komplexnější. Z těchto důvodů jsem si pro popis a zhodnocení vybrala pouze jednu část výběrového řízení v personální agentuře XY a tím je právě Assessment Centre.

Na závěr této kapitoly bych ráda upřesnila, že se ve svém popisu a zhodnocení zaměřím pouze na kritéria v AC, prostřednictvím kterého jsou nabíráni noví konzultanti do pražské centrály. Ta je na rozdíl od regionálních poboček specifická tím, že sdružuje týmy konzultantů zaměřené na konkrétní typ pozic. V rámci vnitřního dělení zde najdeme divize zaměřené na pozice do oblasti financí, dále obchodu, administrativy, zaměření na technické pozice, pozice do IT či pozice do oblasti farmacie. Požadavky na uchazeče, kteří aplikují na pozici RC, ovšem na této segmentaci nezávisí, jsou jednotné pro všechny.

6.2 Pozice Recruitment Consultant

Pozice RC tvoří důležitou část personálního složení personální agentury XY a ve svém počtu je nejvíce zastoupenou pozicí v rámci organizační struktury. Tato pozice vstupuje do kontaktu jak s klienty společnosti, tak s uchazeči o zaměstnání.

Stejně jako pro všechny ostatní pozice ve společnosti má i pro pozici RC personální agentura XY stanovený kompetenční model, který definuje

základní kompetence kladené na tuto pozici. V následující kapitole jej blíže představím.

6.2.1 Základní kompetence pozice RC

Kompetenční model vychází z analýzy pracovního místa, kterou jsem uvedla v kapitole 3.1.1. Kompetence Kociánová (2010) definuje jako „soubor předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti“ (p. 56). Dle Hroníka (2007) jsou kompetence pozorovatelnými způsoby dosahování výkonů. Základní kompetence (včetně požadavků na náplň pracovní činnosti) pozice RC management společnosti stanovil následovně:

- Inzerce pracovních pozic
- Selektce životopisů na pracovní pozice
- Vyhledávání vhodných uchazečů na pracovní pozice
- Prescreening vhodných uchazečů
- Vedení osobních pohovorů s uchazeči o zaměstnání
- Práce s interní databází i dalšími personálními zdroji
- Projektové řízení
- Executive search
- Vyhledávání nových obchodních příležitostí
- Vedení obchodních jednání s klienty společnosti
- Silné komunikační dovednosti
- Prezentační dovednosti
- Vyjednávací dovednosti, obchodní nadání
- Velmi dobrá znalost anglického jazyka
- Time management
- Schopnost stanovení priorit
- Výborné organizační dovednosti
- Orientace na výkon a pracovní nasazení
- Schopnost týmové spolupráce
- Stresuodolnost a schopnost práce pod tlakem
- Proklientský přístup, asertivita

- Multitasking v oblasti práce na projektech (interní zdroj personální agentury XY, kráceno)

Z uvedeného popisu pozice RC, který vytvořila personální agentura, je patrné, že se s popisem pozice Specialista nábory pracovních sil dle NSP, uvedeném v kapitole 4., shoduje zejména v oblasti měkkých dovedností (příloha č.2). Náplň pracovní činnosti dle NSP, který je strukturován pro pozici v interní společnosti, odpovídá náplni práce RC taktéž. I přes skutečnost, že pozice RC je součástí společnosti, poskytující externí personální služby, je velmi důležité, aby splňovala tytéž požadavky, které nadefinovala NSP. Pozice RC musí znát personální potřeby firmy klienta, i když pro něj fyzicky nepracuje, jinak by nebyla schopná důkladně porozumět požadavkům, které firma na uchazeče klade. Stejně tak je nutné být součástí procesu přijímání i uvolňování zaměstnanců ve firmě, které personální agentura prostřednictvím pozice RC klientovi doporučila. O znalosti legislativy a pracovně právní problematiky nemluvě. Jediné, do čeho pozice RC už tolik nezasahuje, je adaptační proces zaměstnance, který je již zcela na straně klienta.

Ráda bych zde také zmínila, že důležitou součástí pozice RC je bezpochyby také osobnost uchazeče. Pokud pominu všechny kompetence, které má dle uvedeného modelu splňovat, je v agentuře XY brát velký zřetel na to, jaká je osobnost potenciálního RC. Osobnost v tomto případě úzce souvisí s firemní kulturou personální agentury XY. Bláha, Mateicicuc & Kaňáková (2005) ve své publikaci do firemní kultury zahrnují kromě jiného způsoby chování, hodnoty společnosti, rituály a ceremoniály nebo také přístupy k zaměstnancům. Z toho lze logicky vyvodit, že osobnost uchazeče by měla být v souladu s firemní kulturou. Toto se dá odhadnout již při výběrovém řízení a je nutné toto při výběru uchazečů zohlednit. Personální agentura XY klade důraz zejména na pozitivní přístup, jistou míru extravertze, energii, která je u uchazeče patrná, empatii, lehkou dávku dominance a tah na branku. Souhrnně toto nazývá „spirit“. Proto je pro personální agenturu

důležitá shoda v obou aspektech – profesní zkušenost a naplnění kompetencí, ovšem bez požadovaných rysů osobnosti toto nemůže na pozici RC fungovat.

6.2.2 Inzerce pracovní pozice RC

Personální agentura XY získává uchazeče na pozici RC prostřednictvím několika zdrojů. Pracuje s interní databází, ve které má evidováno velké množství uchazečů, jež v minulosti prošli osobním pohovorem ve společnosti, zároveň využívá kontakty získané z referencí, sociální sítě, ale nejčastějším zdrojem profilů je inzerce. Nyní uvádím příklad znění inzerce, které personální agentura zveřejňuje na pracovních portálech, i na svých webových stránkách:

- Náplň práce: aktivní jednání s klienty společnosti, vedení pohovorů s uchazeči společnosti, inzerce pracovních pozic, práce na projektech
- Požadujeme: min. SŠ vzdělání, zkušenost na pozici v oblasti lidských zdrojů, aktivní znalost anglického jazyka, proaktivita, výborné komunikační dovednosti, reprezentativní vystupování
- Nabízíme: možnost práce v mezinárodní společnosti s tradicí, možnost kariérního růstu, vzdělávání v oboru, příjemný kolektiv

Záměrně jsem uvedla spojení „příklad znění inzerce“. Skutečnost je taková, že inzerce pozice RC je vždy záležitostí zástupce konkrétní divize, do které je nový kolega nabírán. Znění inzerátu tedy není jednotné a liší se. Pokud nastane situace, že si novou posilu do týmu žádá více divizí, je uveřejněno více inzerátů a každý v jiném znění.

6.3 Harmonogram AC v personální agentuře XY

Harmonogram AC je v agentuře stanoven již delší dobu, myšleno v řádu několika let a je realizován v nezměněné podobě. Uzpůsobuje se pouze počet aktivit ve vztahu k počtu účastníků. Pokud si to situace vyžádá, pořádá agentura i individuální AC a tam týmové hry poněkud pozbývají smyslu, jsou tedy vynechány a nahrazeny individuálními úkoly. Stejně tak je v tomto

případě zkrácena i časová dotace AC. Pro mé účely jsem se zaměřovala na standardní AC, tedy v počtu cca 6 – 8 účastníků.

Tabulka 2 – Harmonogram AC

HARMONOGRAM AC	
9:00 - 9:15	Privítání účastníků AC, představení programu AC
9:15 - 9:45	Prezentace účastníků AC
9:45 - 10:30	Modelová situace - týmová hra
10:30 - 10:45	Přestávka
10:45 - 11:30	Skupinová modelová hra
11:30 - 12:30	Přestávka
12:30 - 14:00	Individuální hraní rolí
14:00 - 15:30	Individuální hraní rolí
15:30 - 15:45	Ukončení AC, rozloučení, předání dílčí zpětné vazby

Zdroj: personální agentura XY

Ráda bych nyní v krátkosti přiblížila jednotlivé časové úseky AC dle harmonogramu pro lepší představu o jejich podobě.

Privítání účastníků AC má v agentuře XY na starosti moderátor celého AC, kterým je pozice Project Manager, jak bylo již uvedeno v kapitole 6.1. Moderátor představí sebe, hodnotitele, řekne několik vět o agentuře samotné a nastíní průběh celého AC.

Následná prezentace účastníků AC je jedinou modelovou situací, na kterou se účastníci mohou připravit předem. Zhruba 3 dny před konáním AC jim je zaslána informace o tom, aby si připravili dvouminutovou prezentaci vlastní osoby, během níž představí ostatním účastníkům sami sebe, v jakémkoli směru uznají za vhodné. Mohou k tomu použít powerpoint prezentaci, flip chart, tabuli či cokoli jiného, případně také nic z toho.

Modelová situace, týmová hra, je další na programu AC. V tomto případě agentura přistupuje ke hře Zin Obelisk. Základní zadání hry je následující. Účastníci jsou rozděleni na dvě skupiny o stejném počtu členů, každá skupina má k dispozici úvodní zadání hry ve znění: *Ve starověkém*

městě Atlantis byl pravoúhlý obelisk, zvaný Zin, postaven k počtě bohyně Tiny. Stavba byla dokončena za méně než dva týdny. Úkolem vašeho týmu je určit, který den v týdnu byl obelisk dokončen. Na vyřešení tohoto úkolu máte 25 minut. K dispozici budete mít kartičky, které obsahují podstatné informace k tomuto úkolu. Sdílet se svými kolegy v týmu je můžete pouze slovně, ale nesmíte jejich obsah vizuálně svým kolegům ukázat. (Nationalqualitycenter, 2006). Následně jsou účastníkům každého týmu náhodně rozdány zmiňované kartičky a také papír s tužkou pro poznámky. Za 25 minut je hra ukončena, ideálním závěrem je vyřešení daného úkolu a zodpovězení otázky ze zadání.

Po krátké přestávce přichází na řadu další modelová situace a opět je to týmová hra. Účastníci znovu pracují jako dvě oddělené skupiny o stejném počtu členů. Každá skupina dostane k dispozici velký list z flipchart tabule, tlustou fixu, lepidlo a značně velké množství nastříhaných papírků. Každý papírek nabízí konkrétní znění jednoho emailu, který by jako potenciální RC mohli na této pozici během jednoho dne obdržet. Email může přijít od klienta, uchazeče, kolegy, může se jednat o spamy apod. Úkolem účastníků je v tomto případě seřadit a pomocí lepidla nalepit tyto papírky na flipchart list od shora dolů tak, aby bylo zřejmé, v jakém sledu by je řešili. Na závěr je zvolen jeden mluvčí z každé skupiny, který před ostatními prezentuje řešení, na kterém se hromadně shodli.

Po delší přestávce na oběd jsou na programu 2 individuální modelové situace, obě se týkají hraní rolí. První z nich je simulace prodejního rozhovoru, neboli obchodního jednání, kdy účastník AC představuje konzultanta a moderátor zastupuje roli klienta. Všichni účastníci obdrží zadání na listě papíru, které obsahuje informace o tom, čeho mají na jednání s klientem dosáhnout. Následně mají zhruba 10 minut na přípravu ve vedlejší místnosti a poté po jednom přistupují a hrají roli před hodnotiteli. Ostatní účastníci stále zůstávají ve vedlejší místnosti.

Druhá modelová situace se týká opět hraní rolí, ovšem tentokrát se účastník AC nachází v interakci s moderátorem, který představuje uchazeče o zaměstnání, jež přijde na pohovor do personální agentury. Tato modelová

situace simuluje tedy osobní pohovor účastníka (konzultanta) s moderátorem (uchazeč). Vše se odehrává na základě profesního životopisu a krátkého popisu pracovní pozice, na kterou uchazeč aplikoval. Účastníci mají 15 minut na přípravu ve vedlejší místnosti a poté opět po jednom hrají roli dle zadání.

Po této modelové situaci je AC ukončeno. Účastníkům je poděkováno za účast a je jim nastíněn další postup výběrového řízení v případě úspěchu v AC. Také jim je sdělen časový úsek, do kterého mohou očekávat zpětnou vazbu a jakým způsobem jim bude předána. Poté je AC definitivně ukončeno, účastníci odcházejí domů a hodnotitelé pokračují poradou nad výkony zúčastněných.

7. Popis a zhodnocení pozorovacích kritérií

V závěru teoretické části jsem si stanovila 4 základní pozorovací kritéria, na která se v této části práce zaměřím. Každé kritérium obsahuje jeho konkretizaci, která jej upřesní, a kterou budu popisovat a hodnotit ve vztahu k teorii. Na základě toho vytvořím k danému kritériu doporučení.

Během praxe jsem se pro potřeby této práce zúčastnila v agentuře pěti Assessment Center, na kterých byli vybíráni noví kolegové do různých týmů pražské centrály. Všechna AC probíhala o standardním počtu 6 – 8 účastníků a držela se uvedeného harmonogramu ve vztahu k jeho náplni. Nutno podotknout, že jsem také byla částečně přítomna u přípravy AC, jeho vyhodnocování i předávání zpětné vazby účastníkům. Mohla jsem se tedy blíže seznámit s tím, jak je na AC agenturou nahlíženo a jak je k němu přistupováno.

7.1 Kritérium č. 1 – Výběr účastníků AC

Popis a zhodnocení: Výběrový proces na pozici RC v personální agentuře jsem již nastínila v kapitole 6.1. Z ní je patrné, že účastníci AC musí nejprve absolvovat individuální pohovor, než jsou přizváni k účasti na AC.

Zdroje získávání účastníků pro AC jsou u personální agentury XY různé. V kapitole 6.2.2 jsem uvedla možnosti, odkud agentura získává vhodné profily pro pozici RC a jednou z těch nejfrekventovanějších je právě inzerce. Agentura k tomu využívá téměř 25 předplacených pracovních portálů. Bylo uvedeno, že znění inzerce pro pozici RC se může lišit jedna od druhé, jelikož společnost nemá stanoveno jednotné znění inzerce. Může tedy dojít k tomu, že i když se jedná o stejnou pozici, obsah a podoba inzerce může oslovit úplně rozdílné typy uchazečů, kteří na ni aplikují. Uvedený příklad inzerce v kapitole 6.2.2, která byla uveřejněna na webovém portálu personální agentury, působí značně stroze a zdaleka neuvádí podstatný souhrn pracovních činností či požadavků, které agentura na tuto pozici klade. Armstrong (2007) uvádí, že důležité je na straně uchazečů docílit autoselekce, čehož lze dosáhnout právě důkladným zacílením inzerce a uvedením všech

podstatných kritérií pro danou práci. Toho tady bylo, dle mého názoru, dosaženo jen pomálu.

Co se týče dalších zdrojů, velmi aktivně je také pracováno s interní databází agentury, která sdružuje velké množství uchazečů, jež v minulosti prošli individuálním pohovorem u agentury a zajímají se o pozice z oblasti lidských zdrojů. U nich ovšem není jisté, zdali v současné chvíli opět hledají nové zaměstnání. Stejně tak je možné z databáze oslovit kandidáty, kteří jsou vedeni jako aktivní, což znamená, že je u nich ověřena skutečnost, že jsou otevřeni novým pracovním nabídkám.

Profesní zkušenosti účastníků AC jsou primárně ověřovány při individuálním pohovoru v rámci 1. kola výběrového řízení. Účastníci, kteří absolvovali mnou pozorovaná AC, byli vesměs uchazeči s předchozími zkušenostmi v oblasti lidských zdrojů. Ovšem vyskytlo se i několik případů, kdy účastníci přicházeli z jiných odvětví činnosti. Nabízí se zde otázka, zdali je tato skutečnost příslibem úspěšnosti kandidáta a jeho správného zacílení. Pokud se mám opřít o teoretické poznatky, které se přiklánějí k analýze pracovního místa, jež stanovuje mimo jiné i požadavky na uchazeče, je důležité tuto analýzu zohlednit i v takové fázi, jako je výběr uchazečů pro AC. Nutno podotknout, že ani jeden z účastníků AC bez předešlých zkušeností v lidských zdrojích ve výběrovém řízení neuspěl. Soulad účastníka s pracovní pozicí je nezbytnou podmínkou pro její obsazení.

Osobnost účastníků AC byla dle mého pozorování v agentuře jedním z hlavních požadavků na uchazeče. V rámci splynutí s firemní kulturou se očekávalo, že účastníci AC budou ve svém projevu naplňovat to, co se očekává od pozice RC. V průběhu pěti realizovaných AC se dalo vypořádat, že účastníci byly v rámci jejich osobnosti opravdu velmi dobře zacílení. Daly se u nich vypořádat takové projevy chování, které korespondovaly s očekáváním, jež jsou na pozici RC kladeny. Teorie poukazovala na to, že k odhalení příslušných charakteristik dobře slouží týmové hry a práce s rolemi. Tyto metody personální agentura XY při svých

AC využívá. V tomto případě už je pak na hodnotitelích, aby dokázali určit a odhadnout, který z účastníků požadované charakteristiky naplňuje nejlépe.

Doporučení: Z výše uvedeného popisu je patrné, že AC v personální agentuře XY bývá naplněno účastníky, kteří plní očekávání po stránce osobnosti. Stejně tak ovšem vyplývá fakt, že předešlé profesní zkušenosti u účastníků byly různorodého charakteru. Žádný z účastníků, který se v minulosti neprofiloval v oblasti lidských zdrojů, AC neprošel úspěšně. Je tedy zřejmé, že pro pozici RC a pro potřeby personální agentury XY jsou předešlé profesní zkušenosti účastníka podstatným faktorem úspěchu. V tomto případě bych ráda vnesla doporučení na sjednocení požadavku na účastníky ve smyslu předešlých profesních zkušeností. Jestliže je patrný požadavek jejich přítomnosti, je důležité přihlížet k nim již při samotném výběru účastníků pro AC.

To, co bych personální agentuře XY doporučovala, je primárně sjednotit znění inzerce. Ta byla uvedena jako nejčastější zdroj účastníků AC. Jestliže nastane situace, kdy se personální agentura rozhodne přijmout více nových RC do různých týmů, zveřejněny jsou také různé typy inzerce (každou z nich realizuje konzultant z příslušné divize). V tom případě je nasnadě, že se v rolích účastníků AC objeví uchazeči bez předešlých zkušeností. Správné posouzení osobnosti uchazeče a jeho doporučení k účasti v AC ve vztahu k pozici RC je v personální agentuře realizováno správně. Menší odchylky se pak ukáží až při samotném AC, kde v týmových hrách, či při hraní rolí vyvstanou lehké rozdíly mezi jednotlivými účastníky. To je ovšem v pořádku, požadavky na osobnost jako takovou bývají zachovány.

7.2 Kritérium č. 2 - Zvolené metody AC

Popis a zhodnocení: Podobu AC včetně zvolených metod sestavuje v personální agentuře XY Project Manager. Jak bylo uvedeno, podoba AC je už po několik let neměnná a jsou v ní realizovány stejné metody.

Kombinaci zvolených metod AC je možné porovnat s metodami, které jsem uvedla v teoretické části práce v kapitole 2.3. V případě tohoto

konkrétního AC personální agentura přistoupila k metodě prezentace vlastní osoby, dvěma týmovým hrám a dvěma individuálním hrám. Z hlediska kompetencí, které personální agentura XY definovala ve svém modelu, uvedeném v kapitole 6.2.1 lze odvodit, že každá tato modelová situace má reflektovat poznání úrovně určité kompetence u účastníků. Prezentace vlastní osoby odhalí komunikační a prezentační dovednosti, týmová hra Zin obelisk je prioritně zaměřena na schopnost týmové spolupráce. Další týmová hra s papírky, představujícími email, je bezesporu k ověření schopnosti stanovení priorit a time managementu a dvě poslední individuální modelové situace hodnotí u účastníka proklientský přístup, vyjednávací dovednosti, obchodní nadání a asertivitu. Prostřednictvím těchto modelových situací lze pozorovat, jak se účastníci chovají v individuálních situacích a zároveň jak dokáží fungovat jako člen týmu.

Odpolední blok dvou individuálních modelových situací, při kterých účastníci hráli role, se jeví značně nevyváženě. Při svém pozorování AC v personální agentuře XY jsem zaregistrovala, že se účastníci AC v zadání poněkud ztráceli, zejména individuální rozhovory byly málokdy dokončeny, jelikož vyžadují větší časový úsek a aby byly zvládnuty, vyžadují také zkušenosti účastníků s vedením rozhovoru. V tomto případě byli účastníci s předchozími zkušenostmi v oblasti lidských zdrojů ve značné výhodě oproti těm, kteří tyto zkušenosti postrádali. Znali do jisté míry strukturu vedení individuálního rozhovoru, věděli, jaký typ otázek pokládat, jejich startovní čára byla poněkud blíže než těch, kteří startovali tzv. od nuly. Simulace obchodního jednání s klientem nabízela podobný pohled. Účastníci se zkušenostmi měli výhodu oproti nezkušeným. V tomto případě bych se zamyslela, jakým způsobem uchopit tyto dvě modelové situace, aby měli účastníci podobné podmínky pro jejich plnění.

V kapitole 6.1 jsem popsala náborový proces, kterým personální agentura XY obsazuje pracovní pozici RC. Pokud bych se měla zamyslet nad celkovou kombinací výběrových metod, které personální agentura XY zvolila do struktury svého AC, schází mi zde okamžik individuálního rozhovoru hodnotitelů s účastníkem. Ten se sice uskutečňuje ve výběrovém kole, které

AC předchází, ovšem děje se pouze za účasti senior RC, jež individuální rozhovor vede. Teorie naznačovala, že by individuální rozhovor měl být nedílnou součástí AC právě z toho důvodu, že umožňuje přímé seznámení účastníka s hodnotiteli. Lze jeho prostřednictvím poznat profesní zkušenosti účastníka, jeho představy o budoucím profesním zaměření i jeho motivaci pro pracovní pozici RC. Pokud toto účastník nezmíní při úvodní prezentaci vlastní osoby, tyto informace může mít v podstatě pouze senior RC, který s účastníkem vedl individuální rozhovor před AC. Koubek (2007) uvádí, že podle názoru většiny teoretiků i praktiků je individuální rozhovor klíčovou metodou výběru. Armstrong (2007) doplňuje, že individuální rozhovor poskytuje neocenitelnou možnost získat cenné informace ze strany uchazeče. Vaculík (2002) dokonce zmiňuje, že individuální rozhovor je často velmi podceňovaný a přitom by měl být jednou z nejdůležitějších metod, užitých v AC. V tomto případě s uvedenými autory souhlasím a individuální rozhovor jako součást AC zde postrádám.

Pořadí metod v AC je dle uvedeného harmonogramu voleno s ohledem na kompetenci, kterou má ověřovat. V dopoledním bloku se vyskytuje jedna individuální modelová situace a dvě týmové hry, v odpoledním bloku potom dvě individuální modelové situace, zaměřené na hraní rolí. Teorie se v kapitole 2.3 přiklání k tomu, že by modelové situace v AC měly být nadesignovány tak, aby neztratily pozornost svých účastníků. Úvodní individuální prezentace je logicky zařazena na začátek AC, seznámí účastníka s hodnotiteli a účastníky mezi sebou navzájem. Dvě týmové hry jsou odlišné ve své podobě, kdy Zin Obelisk je abstraktní hrou, naproti tomu řazení emailové korespondence se vztahuje ke konkrétní náplni práce na pozici RC. V tomto případě by pozornost kandidátů mohla být udržena snadno. Individuální modelové situace v odpolední části AC mi ovšem ve své tématice přijdou dost podobné a myšlenka Kyriánové zde může být narušena. Prodejní rozhovor a modelový individuální rozhovor vyžadují stejnou přípravu účastníka a v podstatě simulují podobný typ jednání. Tady bych lehce zapochybovala, zdali by nebylo vhodné tyto dvě modelové situace od sebe oddělit.

Kritéria výběru účastníků před AC nemá personální agentura XY nikterak definována. V rámci hodnocení účastníků při plnění modelových situací v AC hodnotitelé sledují pouze jednotlivé situace a chování účastníků v nich, ovšem cíleně nesledují konkrétní kritéria, která by měla být u AC nastavena. Hodnotitelé mají povědomí o tom, co má pracovní pozice RC splňovat a jaké jsou na ni kladeny požadavky, ovšem tato kritéria, která vychází z kompetencí pozice, jsou řečena obecně, nikoli výhradně pro potřeby AC. Pokud se v tomto ohledu opřu o teorii, která v kritériích výběru spatřuje východisko pro volbu výběrových metod v AC, je patrné, že by tato kritéria měla být nastavena.

Doporučení: Kombinace metod, které personální agentura XY pro své AC zvolila, je vhodná. Umožňuje ověřit podstatné kompetence, které jsou nadefinovány v základním popisu pracovní pozice RC. Každopádně mé první doporučení se týká kritérií výběru uchazečů. Popis ukazuje, že její agentura nemá definovaný a tudíž není jednoznačně stanoveno, čeho si hodnotitelé mají při AC u účastníků primárně všimnout. V tom případě by se zřejmě mohl změnit i design samotného AC, jelikož by agentura mohla po definování kritérií výběru shledat nutnost zařadit do AC další metody na ověření nových kompetencí.

V rámci kombinace metod bych volila cestu rekombinace odpoledního bloku, kde jsou zahrnuty dvě modelové situace na hraní rolí. Popis pracovního místa RC v kapitole 6.2.1 uváděl jako jeden z požadavků na uchazeče vyjednávací dovednosti a obchodní nadání, což jsou dovednosti, které ověřuje modelová situace simulující jednání s klientem. Aby agentura mohla účastníky posuzovat ze stejné pozice, tedy aby byla do jisté míry setřena skutečnost, zdali jde o účastníka se zkušenostmi z práce v personální agentuře či nikoli, navrhovala bych volit téma obchodního jednání neutrálně. Tedy aby se tato modelová situace netýkala vedení jednání s klientem. Účastník při této modelové situaci může prodávat v podstatě cokoli a jeho vyjednávací dovednosti a obchodní nadání se odhalí. Modelová situace, kdy účastník AC vede simulovaný individuální rozhovor je, dle mého názoru, modelovou situací, která v AC být zahrnuta nemusí. Důvodem je právě

náročná příprava účastníků a velká časová angažovanost, kterou toto hraní rolí vyžaduje. Navíc bude vyloučena skutečnost dvou modelových situací podobného charakteru za sebou.

Stejně tak bych personální agentuře doporučila zamyslet se nad výměnou modelové situace hry Zin obelisk. Nezřídka se stalo, že několik účastníků AC s touto hrou bylo již seznámeno z jiných AC, která v minulosti absolvovali, a moderátor musel pružně reagovat na změnu týmové hry.

Dalším mým doporučením bude zařazení individuálního rozhovoru jako jedné z výběrových metod AC. Důvody byly uvedeny v popisu a zhodnocení výše. Zařadila bych jej zřejmě na závěr AC, právě jako výměnu za modelovou situaci simulace individuálního rozhovoru, který vede účastník. Hodnotitelé by získali ucelenější pohled na kandidáta a mohli by tím pádem reflektovat své poznatky a postřehy z průběhu AC. Stejně tak by mohli případně položit doplňující dotazy účastníkům, na které v průběhu AC není prostor.

7.3 Kritérium č. 3 - Výběr hodnotitelů AC

Popis a zhodnocení: Skupinu hodnotitelů, kteří se účastní AC v personální agentuře XY, tvoří stabilní tým. Málokdy se zde sejde kompletně stejné složení členů jako v předešlém AC. Dá se říct, že jediným stabilním článkem je pozice Project Manager, což je i zaměstnanec, který v agentuře působí dlouhé roky a je garantem AC. V jedné z předchozích kapitol jsem ovšem zmiňovala, že tento zaměstnanec nepůsobí jako plnohodnotný hodnotitel, ale pouze jako poradce. Kyriánová (2003) ovšem tvrdí, že hodnotitelé jsou všichni v AC, kromě samotných účastníků, tedy uchazečů. V rámci pozorovaných AC, kterých jsem se zúčastnila, jsem shledala, že moderátor má na hodnocení účastníků uvnitř týmu hodnotitelů velký vliv. Dalšími členy hodnotitelského týmu je vždy nadřazený pozice RC, tedy Branch Manager (vedoucí pobočky), dále senior RC z příslušné divize, do které je nový kolega nabírán, a tým hodnotitelů doplní další konzultanti. Jejich počet je závislý na počtu účastníků AC. Nesetkala jsem se s tím, že by byl do týmu hodnotitelů přizván externí hodnotitel. Skupina hodnotitelů oficiálně neprochází žádným zaškolením. Dá se říci, že o hodnotitelské

zkušenosti se může opírat pouze pozice Branch Manager, což je opět zaměstnanec s dlouholetým působením ve společnosti. V mnoha případech se hodnotitelský tým v jeho konkrétním složení setkává až ten den před samotným AC. K seznámení s profily účastníků AC hodnotitelům slouží jejich profesní životopis.

Typ hodnotitelů, který se v případě realizovaných AC vyskytoval nejčastěji, byl dle dělení Kyriánové a Grubera, uvedeném v kapitole 3.1.3 občasný hodnotitel a hodnotitel bez tréninku. Kyriánová a Gruber (2006) definují občasného hodnotitele jako „zástupce firmy, kde není dost příležitostí k účasti na Assessment centrech, ale také to může být personalista či konzultant, který s touto prací teprve začíná. Může mít za sebou trénink, ale ještě nemá dost zkušeností s hodnocením v praxi“ (p. 91). V tomto případě se jedná o RC, kteří byli k AC přizváni tzv. do počtu. To se v personální agentuře dělo bohužel velmi často. Tito RC se v roli hodnotitelů ocitli buď vůbec poprvé, nebo měli opravdu minimální zkušenost s touto rolí. Pokud má být naplněn teoretický poznatek, že způsob hodnocení a jeho výsledek závisí na zkušenostech hodnotitelů, spatřuji v této skutečnosti obrovské rezervy. Další typ hodnotitele, který se v AC objevoval, byl hodnotitel bez tréninku, za kterého považují Kyriánová a Gruber (2006) „hlavně manažery, kteří se nezúčastní tréninku, ale hodnotit potřebují, protože si na Assessment centrech vybírají své budoucí podřízené“ (p. 91). To je právě případ personální agentury XY, který do týmu hodnotitelů pravidelně zařazuje nadřízeného pozice RC, tedy Branch Managera. Opět nutno podotknout, že ani tento zaměstnanec neprošel oficiálním tréninkem. Má sice jasnou představu, koho do týmu hledá, ovšem opírá se pouze o toto subjektivní zacílení.

Předešlá zkušenost hodnotitelů s AC v podstatě vyplývá z předešlého dělení typů hodnotitelů. Z důvodu převahy občasných hodnotitelů se o předešlé zkušenosti s AC příliš hovořit nedá. Konzultanti, kteří se takto dostanou k účasti na AC a stanou v roli hodnotitele, na účastníky nahlíží velmi „amatérsky“, pokud to tak lze nazvat. Kvůli absenci předešlé zkušenosti nedokáží postihnout celé spektrum toho, co je třeba sledovat a na

co brát zřetel. Teorie říká, že na objektivitě a zkušenostech hodnotitelů závisí výsledek celého AC. Kvůli převaze hodnotitelů bez zkušeností tedy výsledek AC nemůže být věrohodný.

Počet hodnotitelů ve vztahu k počtu účastníků je další položkou, na jejíž důležitost jsem odkazovala v teoretické části. Hroník (2007) se opírá o princip vícero očí, což zajistí pouze správné složení týmu a počet hodnotitelů ve vztahu k počtu účastníků. V případech pěti realizovaných AC v personální agentuře XY, na kterých jsem byla přítomna, jsem zaregistrovala, že tuto skutečnost se agentura snažila naplňovat. Pokud vycházíme z pravidla jeden hodnotitel na 3 – 4 účastníky, jak uvádí teorie, v tomto případě tomu tak skutečně bylo. Ovšem pokud beru zřetel na předchozí odstavec, kde jsem hovořila o přítomnosti nezkušených konzultantů v rolích hodnotitelů, význam vyváženosti ve vztahu ke kvalitě AC se mi zde poněkud stírá.

Míra zaškolení hodnotitelů AC je v tomto kritériu největší slabinou, kterou spatřuji. Teorie vyzdvihovala přípravu hodnotitelů a jejich vyškolenost jako jeden z nejdůležitějších aspektů kvalitně realizovaného AC. Ať už se opřeme o Kyriánovou a Grubera, kteří vyloženě apelují na to, že na hodnotitelích je celé AC postaveno nebo zmíníme Hroníka (2012), který ve své publikaci dokonce navrhuje vytvoření assessora (hodnotitele) AC jako samostatné profese.

V personální agentuře XY školení hodnotitelů AC neprobíhá. Dá se předpokládat, že zaměstnanci, kteří ve společnosti stanou v roli hodnotitele AC již po několikáté, mohou vycházet ze svých předešlých zkušeností a výsledek hodnocení bude objektivní. Stát se ale nemusí. Jak uvádí Kyriánová (2003) někdo umí vidět podstatné a důležité věci, někdo k tomu talent nemá. V případě občasných hodnotitelů je školení a trénink nutností. Ať už se jedná o zaškolení do metodologie, jako je práce se záznamovými archy nebo zaškolení do psychologie, která je při pozorování a posuzování druhých lidí nezbytná. Při jednom z AC, na kterém jsem byla v personální agentuře XY přítomna, jsem byla dokonce svědkem toho, že se před konáním AC zjistilo, že nemá společnost dostatečný počet hodnotitelů a byl „narychlo“ přizván

konzultant, který měl právě čas. Není třeba dodávat, že se jednalo o zaměstnance, který měl v tu chvíli být v roli hodnotitele poprvé. Toto je skutečnost, která by opravdu neměla nastat.

Hodnotitelské chyby jsou aspekt, který bezpochyby vyplývá jak z nedostatku předešlých zkušeností z AC, tak z malé míry zaškolení. Přidala bych zde ještě slova Kyriánové, která zazněla v předchozím odstavci, o absenci talentu.

V personální agentuře XY se chyby hodnotitelů vyskytovaly poměrně často. Mohla jsem je vypožorovat z průběžných diskuzí v průběhu AC, kdy si jednotliví hodnotitelé mezi sebou vyměňovali postřehy a názory na účastníky. Stejně tak ze závěrečné porady hodnotitelů, která AC uzavírala. V kapitole 3.1.3.1 jsem uvedla dělení hodnotitelských chyb a zejména těch, které se vyskytovaly u mnou pozorovaných AC. Všimla jsem si zejména chyby *haló efektu*. Teorie říká, že haló efekt „vychází z hodnocení na základě prvního dojmu, který překryje objektivní vnímání všech dalších projevů chování“ (Kyriánová, 2003, p. 58). U pozice RC je první dojem bezesporu důležitou skutečností, tento člověk denně jedná s lidmi, vstupuje do interakce s klienty a uchazeči o zaměstnání, svým vystupováním reprezentuje společnost jako takovou. Haló efekt má velmi subjektivní podtext a nutno podotknout, že tato chyba se objevovala spíše u zkušenějšího hodnotitele, tedy u vedoucí pobočky. U této pozice by se dalo čekat, že se této chyby bude vyvarovat. Ovšem u několika účastníků byl Branch manager natolik ovlivněn svým subjektivním pocitem z prvního dojmu u účastníka, že i následné hodnocení účastníka bylo protkáno informacemi o tomto dojmu. Vzhledem k tomu, že Branch manager má v rámci AC silné slovo, setkala jsem se i s tím, že díky haló efektu, který u něj přetrvával, došlo k zamítnutí účastníka.

Efekt shovívavosti a také *snaha neublížit* byly chyby, které jsem zaregistrovala spíše u občasných hodnotitelů. Ti měli tendenci přiklánět se k mírnějšímu hodnocení a na otázky kolegů, které sváděly k zápornějšímu hodnocení, nebyli schopni pružně odpovědět. Hledali spíše pozitivní stránky osobnosti a výkonu účastníka ve snaze odsunout ty negativní na druhou kolej.

Kyriánová (2003) výskyt těchto chyb přisuzuje právě hodnotitelům bez zkušeností, kteří s touto rolí teprve začínají. A právě u nich jsem tyto chyby vyzorovala.

Doporučení: Vzhledem k teoretickým poznatkům, které se opírají o důležitost kategorie hodnotitel ve vztahu k AC, má personální agentura XY v tomto směru značné rezervy. Dle popisu tohoto kritéria by se dalo uvažovat o tom, že personální agentura o týmu hodnotitelů, jejím složení a důležitosti role hodnotitelů příliš nepřemýšlí. Dle mého názoru v tomto bodě závisí vše na dvou podstatných skutečnostech, které by personální agentura XY měla realizovat – utvořit stabilní tým hodnotitelů pro AC a provést jejich důkladné zaškolení.

Personální agentura XY by si měla položit otázku, zdali je schopná zabezpečit tým hodnotitelů z interních zaměstnanců. Z výše uvedeného popisu jsou jediným stabilním článkem týmu hodnotitelů Branch manager a Project manager. Ostatní členy týmu hodnotitelů tvoří konzultanti, kteří se AC účastní víceméně nárazově. Z tohoto důvodu bych se přikláněla k možnosti najmout externí hodnotitele, kteří by pro personální agenturu zajišťovali hodnotitelskou stránku AC. Kyriánová (2003) sice uvádí, že velkou výhodou interního hodnotitele, což je zaměstnanec společnosti, je jeho dokonalá znalost firemního prostředí. Ovšem s absencí předešlých zkušeností z hodnotitelské činnosti je dle mého názoru znalost prostředí společnosti velmi nedostačujícím faktorem. Externí hodnotitel je odborník a tuto odbornost v týmu zúročí. Personální agentura si může takové hodnotitele tzv. najmout a spolupracovat s nimi na pravidelné bázi, což navrhuje také Kyriánová (2003). Zajištěním externích hodnotitelů by bylo výrazně zlepšeno kritérium hodnotitele bez předešlých zkušeností s AC a také by se eliminoval, či smazal počet občasných hodnotitelů.

Zaškolení hodnotitelů by mělo následovat bezprostředně po zajištění stabilního týmu hodnotitelů. Ať už by se jednalo o externí či interní hodnotitele. Je důležitá i souhra týmu hodnotitelů, nejen jejich individuální znalosti a zkušenosti. Je tedy potřeba, aby spolu strávili nějaký čas a naladili

se na stejnou vlnu v podobě náhledu na účastníky AC a akceptování požadavků, které na ně personální agentura XY klade. Důkladným zaškolením by se také dalo předcházet uvedeným hodnotitelským chybám, které by se tímto značně eliminovaly.

Mým dalším doporučením pro personální agenturu XY je zajistit do týmu hodnotitelů vyškoleného psychologa.

7.4 Kritérium č. 4 - Zpětná vazba po AC

Popis a zhodnocení: Zpětná vazba je nesmírně podstatnou součástí AC. V teorii jsem se opírala o autory, kteří podobným způsobem definují její důležitost. Přikláněli se k ústnímu předání zpětné vazby a její zaznění by se mělo objevit ideálně již při ukončení AC.

Způsob předání zpětné vazby po AC se v personální agentuře XY uskutečňuje formou ústní i písemnou. Všichni účastníci jsou po ukončení AC informováni o tom, že do určitého časového horizontu jim bude poskytnuto vyjádření o jejich dalším úspěchu či neúspěchu ve výběrovém řízení. Stejně tak je nastíněn další postup výběrového řízení, což velmi oceňuji. Neúspěšným účastníkům je zaslán email se zprávou o této skutečnosti, úspěšní účastníci (účastník), které chce agentura vidět v dalším kole výběrového řízení, jsou informováni telefonicky. V emailu je účastníkům zároveň nabídnuta možnost zajímat se blíže o konkrétní specifikaci zpětné vazby, jelikož znění emailu je poněkud obecné a bližší vyjádření k jejich osobě neuvádí. V návaznosti na teoretické poznatky se způsob předání zpětné vazby po AC v personální agentuře XY tedy liší zejména v tom, že není uskutečněn závěrečný rozhovor s účastníky. Stejně tak chybí osobní kontakt v rámci předání zpětné vazby. Agentura XY se v tomto směru každopádně přiklání k názoru Kyriánové a Grubera (2006), kteří vyloženě uvádějí, že dle jejich názoru „by měl zpětnou dostat každý, kdo o ni projeví zájem“ (p. 103). V tomto duchu je koncipován právě zasílaný email neúspěšným kandidátům. Způsob neboli forma předání zpětné vazby se mi jeví jako dostačující ve vztahu k teorii. Hroník v kapitole 3.4 stavěl elektronickou zpětnou vazbu do role trendu dnešní doby. Naproti tomu Kyriánová její písemnou formu

odmítala. V tomto případě se přikláním spíše k Hroníkovi. Vzhledem k tomu, že personální agentura elektronickou cestou zasílá pouze informaci o neúspěchu a neúčasti v dalším výběrovém řízení, nemůže ze strany účastníka AC dojít k nepochopení jeho obsahu, jak uvádí dále Kyriánová.

Kvalifikovaností předávajícího by dle teorie měla být zaručena odborně a obsahově bohatá zpětná vazba, která účastníka AC dokáže informovat o všech okolnostech rozhodnutí zadavatele AC. V případě personální agentury XY leží předání zpětné vazby na bedrech Project managera, tedy moderátora AC. Ten v návaznosti na poradu hodnotitelů a v časovém úseku, který oznámil účastníkům AC před jeho skončením, zasílá již zmiňované emailové zprávy. Je téměř pravidlem, že většina účastníků AC, kteří neuspěli, využívají možnosti získat bližší zpětnou vazbu po telefonu. V ten okamžik Project manager sděluje zpětnou vazbu verbálně. Byla jsem přítomna několika takovým telefonickým rozhovorům a musím uznat, že Project manager v tomto případě opravdu dokáže asertivně, odborně a obsahově plně vyjádřit účastníkovi, jakým způsobem na něj bylo v průběhu AC nahlíženo. Jak jsem zjistila, Project manager v personální agentuře XY není vystudovaným psychologem, ovšem jeho erudovanost v tomto směru přichází s léty profesních zkušeností a průběžného vzdělávání v této oblasti. Navíc se ve společnosti úzce specializuje na psychodiagnostiku, která vyžaduje odborné znalosti.

Zpětnou vazbu úspěšným účastníkům AC, se kterými chce agentura pokračovat ve výběrovém řízení, předává buď Branch manager nebo spíše konzultant, se kterým účastník absolvoval individuální pohovor. V tomto případě je zřejmě v pořádku, že se nejedná o vyškolenou a odborně zdatnou osobu, jelikož obsah této zpětné vazby se týká pouze pozvánky na další kolo výběrového řízení. Pokud má účastník i přesto zájem o bližší zpětnou vazbu, je odkázán na Project managera.

Načasování předání zpětné vazby účastníkovi se děje až s časovým odstupem. Tato skutečnost je účastníkům zmíněna při ukončení AC s konkretizací, ať zpětnou vazbu očekávají v horizontu jednoho týdne, či

dříve. V tomto směru se personální agentura XY shoduje s teoretickými poznatky. Zvolený časový odstup je adekvátní k možnosti ztráty zájmu. Předpokládá se, že do týdne bude zájem o AC a jeho výsledek u účastníků stále aktuální. Kyriánová (2003) ve své publikaci dokonce odděluje sdělení výsledků od sdělení zpětné vazby. Personální agentura XY tyto dvě skutečnosti spojila v jedno a se sdělením výsledků přichází rovnou i zpětná vazba.

Doporučení: Zpětná vazba je dle mého názoru u personální agentury XY nejkvalitněji provedeným pozorovacím kritériem. Pokud bych měla následovat teoretické poznatky, předání zpětné vazby po AC se v agentuře děje ve smyslu zásady etiky, agentura nabízí účastníkům informaci o předání zpětné vazby z hlediska času a je předávána zkušeným zaměstnancem společnosti.

Teorie poukazovala na důležitost předání zpětné vazby již při závěrečném rozhovoru s účastníkem. Toto agentura nerealizuje, ovšem v případě mého doporučení v kritériu volby metod AC, kde jsem agentuře doporučovala zařadit individuální rozhovor na konec AC, by k předání této dílčí zpětné vazby mohlo a mělo docházet.

Dalším mým doporučení by mohla být změna v předání zpětné vazby neúspěšným účastníkům AC. V popisu tohoto kritéria jsem uvedla, že neúspěšným účastníkům je nejprve zasílán obecný zamítací email s odkazem na možnost získat bližší vyjádření formou telefonické zpětné vazby. Pokud bych měla následovat teorii, přiklání bych se k předání telefonické zpětné vazby rovnou, bez zasílání zamítací zprávy. Ovšem citovala jsem zde také Kyriánovou (2003), která zastává názor, že předání zpětné vazby je pro účastníky, kteří o ni projeví zájem. V případě přihlídnutí k tomuto aspektu je postup personální agentury XY v pořádku. Mohla bych zde také doporučit předání zpětné vazby tváří v tvář, ovšem uvědomuji si časovou náročnost, kterou toto provedení vyžaduje, proto ji nechávám stranou.

8. Závěrečné shrnutí, diskuze

Teoretická část předložila poznatky, které se týkají AC jako výběrové metody. Empirická část popisovala konkrétní pracovní prostředí konkrétní společnosti, která zvolila AC jako metodu výběru pracovníků na jednu z jejich nejčastěji obsazovaných pozic. Popis a zhodnocení pozorovacích kritérií AC v dané společnosti ukázalo, že v těchto bodech realizace AC v personální agentuře XY vesměs koresponduje s poznatky, které uvádí teoretická část práce. Agentura následovala proces a postup, který AC vyžaduje, druhá strana je ovšem to, do jaké míry byla jednotlivá kritéria naplněna a dotažena.

Pokud bych se měla zaměřit na nedostatky, ve kterých jsem nacházela rozpor mezi teorií a praxí, objevily se v podstatě ve všech pozorovacích kritériích. Nejlépe zorganizovanou a realizovanou částí AC byla zpětná vazba. S teoretickými poznatky souhlasila v mnoha bodech a to zejména v zásadě etiky a v odbornosti předávajícího. Částečné rezervy byly nalezeny ve způsobu předání zpětné vazby, kdy byla agentuře doporučena změna v přístupu ke zpětné vazbě zamítnutým účastníkům.

Naopak největší nedostatky se dle zjištěného vyskytovaly u kritéria výběru hodnotitelů AC. Teorie apelovala na výběr hodnotitelů jakožto na jeden z nejdůležitějších aspektů kvalitní realizace AC. U personální agentury XY se na tuto důležitost víceméně zapomnělo. Tým hodnotitelů není stabilní, není zaškolený a je složen převážně z typů hodnotitelů bez předešlých zkušeností. Z tohoto důvodu se tudíž při AC na straně hodnotitelů objevovaly i hodnotitelské chyby. V tomto směru byla agentuře doporučena možnost oslovit externí hodnotitele se spoluprací na pravidelné bázi, čímž by se mohla do jisté míry zajistit také stabilita týmu. Následně vzešlo doporučení o důkladném zaškolení hodnotitelského týmu.

V rámci kritéria výběru účastníků pro AC personální agentura doplácí především na nejednotnost inzerce pracovní pozice. Ta zabraňuje přesnému zacílení vhodných uchazečů, kterým znemožňuje autoselekcii. Rozpor teorie s praxí bylo možné nalézt také v tom, že agentura při primárním výběru

uchazečů na pracovní pozici RC nemá stanovena kritéria výběru účastníků pro AC. Jejich následná selekce tedy probíhá bez této opory.

V kategorii zvolených metod pro AC se agentura zaměřovala na metody, jež reflektují zejména měkké dovednosti účastníků. První doporučení se týkalo nutnosti sestavení kritérií výběru uchazečů v AC, které odhalí následně vhodnost metod užitých v AC. Zároveň vyvstalo doporučení pro obměnu odpoledního bloku AC, jež nabízelo přílišnou jednotvárnost a do jisté míry komplikovanost v rámci užitých metod. Výrazným doporučením je poté zařazení individuálního rozhovoru jako jedné z metod AC.

Pokud bych se měla závěrem zamyslet nad skutečností, zdali je metoda AC ve vztahu k pozorovacím kritériím vhodně zvolenou metodou pro výběr pracovníka na pozici Recruitment Consultant, musela bych konstatovat, že ano. Ovšem za předpokladu dodržování hledisek, které AC vyžaduje. V úvodu empirické části mé práce jsem nastínila celý proces výběrového řízení na tuto pozici, který personální agentura XY realizuje. AC je v podstatě jeho součástí, nikoli metodou samotnou. V tomto ohledu je výběrový proces v agentuře dobře koncipovaný. Pozorovací kritéria, která jsem si stanovila, vykazala několik odlišností ve vztahu k teoretickým poznatkům. Pokud bych se měla opřít právě o ně, bylo by nasnadě, aby agentura zaměřila svoji pozornost zejména na hodnotitelskou část svého AC a zároveň by také měla zapřemýšlet o úpravě metod, kterými by naplnila své AC. Věřím, že za tohoto předpokladu by stránka výběru hodnotitelského týmu a výběru metod učinila toto AC kvalitnějším ve svém obsahu a konečném výsledku.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce byl popis a zhodnocení konkrétního Assessment Centre v personální agentuře XY na pozici Recruitment Consultant. To se dělo prostřednictvím čtyř nadefinovaných pozorovacích kritérií. Tento cíl jsem doplnila dílčím cílem v podobě návrhu doporučení, jak jednotlivá kritéria obohatit a lépe uchopit. Zaměřila jsem se zejména na aspekty, na kterých, dle mého názoru, podpořeného teorií, úspěšná realizace AC stojí, tedy výběr účastníků, zvolené metody, výběr hodnotitelů a zpětná vazba.

Teoretická část práce přinesla zásadní poznatky, které se týkají výběrového procesu a výběrových metod, ale také té nejpodstatnější v rámci cíle a tou je Assessment Centre. V rámci empirické části práce bylo čtenáři umožněno nahlédnout do konkrétního pracovního prostředí, ve kterém se AC odehrává. Personální agentura XY k výběrovému procesu na pozici Recruitment Consultant přistupuje i přes zjištěné nedostatky zodpovědně. Nespolehá se pouze na jednu výběrovou metodu, ale zvolila jejich kombinaci. Stejně tak celkový výběrový proces koncipuje na více výběrových kol, což umožní širší náhled na uchazeče.

Teorie uváděla, že je Assessment Centre jednou z nejnáročnějších výběrových metod zejména pro svou časovou náročnost, náročnost, kterou vyžaduje příprava, samotná realizace, i konečné vyhodnocování. Na druhou stranu je možné opřít se o výhody, které tato výběrová metoda nabízí. Ty bezesporu mohou přispět k úspěšnému nalezení toho, co společnost hledá – kvalitního uchazeče pro danou pracovní pozici.

Věřím, že nadefinovaný cíl mé práce byl splněn. Jak jsem zmiňovala v úvodu, hlavní motivací pro výběr tématu mi byla osobní zkušenost s AC v personální agentuře XY. Možnost porovnat tuto subjektivní zkušenost s poznatky, které se mi prostřednictvím teorie podařilo utřídit a následně empiricky rozebrat, pro mne bylo velmi zajímavou sondou.

Seznam použité literatury a zdrojů:

1. Armstrong, M. (2001). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. (10th ed.). Praha: Grada Publishing.
2. Bělohávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing.
3. Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books.
4. Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing.
5. Hroník, F. & kol. (2015). *Jak najít zaměstnání*. Brno: MotivPress.
6. Hroník, F. (2007). *JAK SE NESPÁLIT PODRUHÉ: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
7. Hroník, F. (2012). *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. Brno: MotivPress.
8. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
9. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
10. Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4.vyd.). Praha: Management Press.
11. Kyriánová, H. (2003). *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum.
12. Kyriánová, H. Gruber, J. (2006). *AC/DC, vyber si svůj tým*. Praha: Alfa Publishing.
13. Montag, P. (2002). *ASSESSMENT CENTRE: Moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: PRAGOEDUCA.
14. Vaculík, M. (2010). *ASSESSMENT CENTRUM: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing.
15. Národní soustava povolání. (2014). Specialista nábory pracovních sil. Kompetence. Retrieved from http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=2&id_jp=102145

16. NQC Game Guide. (2006). The Zin Obelisk Game.
Nationaqualitycenter. Retrieved from
<http://nationalqualitycenter.org/files/nqc-game-guide-chapters/15-the-zin-obelisk-game/>
17. Interní zdroj personální agentury XY. (2014). *Harmonogram AC*.
18. Interní zdroj personální agentury XY. (2012). *Kompetenční model pozice Recruitment Consultant*.

Seznam tabulek:

Tabulka 1 – Pozorovací kritéria

Tabulka 2 – Harmonogram AC

Seznam příloh:

Příloha č. 1: Kompetenční model „Specialista nábory pracovních sil“

Příloha č. 2: Model obecných dovedností „Specialista nábory pracovních sil“

Příloha č. 1: Kompetenční model „Specialista náboru pracovních sil“

Název/popis úrovně	Úroveň 0- 5
Efektivní komunikace	4
- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni	
- aktivně naslouchá ostatním	
- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené	
- dokáže presentovat před skupinou	
- dokáže komunikaci otevřít	
- vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí	
- vítá a rozvíjí názory ostatních	
- dokáže vyvolat konstruktivní konflikt	
- vyžaduje zpětnou vazbu	
Kooperace (spolupráce)	4
- aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny	
- významně přispívá k dosahování skupinových cílů	
- je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti	
- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace	
Kreativita	4
- je připraven k boji s konkurencí, kterou vnímá stejně ostře jako podnikatelské příležitosti	
- neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy	
- rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat	
Flexibilita	4
- změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává	
- nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému	
- nebojí se rizika nepoznaných cest	
- je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti	
- přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav	
- je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat	
Uspokojování zákaznických potřeb	3
- dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby	
- jeho chování je vstřícné, jednání příjemné	
- uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu spokojenost	
- snaží se získat zpětnou vazbu	
- je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace	
- své emoce zvládá i ve vypjatých situacích	
- zná svou firmu/produkt/zákazníky	
- je loajální	
Výkonnost	4

- jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení	
- orientuje se na výkon a na výsledek (přínos)	
- konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje	
- jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu	
- je schopen sebekontroly a sebmotivace, včetně sebezdokonalování	
Samostatnost	4
- dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky	
- při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	
- plánuje a je schopen se koncentrovat	
- rychle a pružně se rozhoduje	
- v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)	
- nebojí se odpovědnosti a přijímá určitou míru osobního rizika	
Řešení problémů	3
- přistupuje k řešení problému aktivně a samostatně	
- dokáže najít a definovat podstatu i u složitějších problémů	
- dokáže problém strukturovat a systematicky řešit a do budoucna jim předcházet	
- většinou umí skloubit analytické a kreativní myšlení	
- v případě potřeby dokáže řešit problém týmově	
Plánování a organizování práce	3
- plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí	
- stabilně podává požadovaný výkon	
- dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná	
- vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje	
- plánuje potřebné zdroje a čas	
- vyhodnocuje naplňování plánů	
- standardně organizuje činnost svou a je schopen zorganizovat činnost druhých	
Celoživotní učení	4
- definuje své budoucí vzdělávací potřeby	
- aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe	
- umí se motivovat ke vzdělávání	
- aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat	
- pro ostatní může být zdrojem informací	
- zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví	
- automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání	
Aktivní přístup	4
- je činorodý, intenzivně se zajímá o dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti	

- je rozhodný a aktivní v situacích, kdy si ostatní neví rady	
- angažuje se nad rámec běžných povinností	
- předvídá překážky a činí preventivní opatření	
- vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci	
Zvládání zátěže	3
- v zátěžových situacích reaguje vyrovnaně, podává přiměřený výkon i při dlouhodobé zátěži	
- neúspěch bere jako součást života a ustojí jej	
- je schopen požádat o pomoc	
- uvědomuje si, že mu určitá míra zátěže pomáhá podat výkon	

Zdroj: Národní soustava povolání, online

Příloha č. 2: Model obecných dovedností „Specialista náboru pracovních sil“

Název/popis úrovně	Úroveň 0-5
Počítačová způsobilost	3
- ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů)	
- používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací	
- využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace)	
Způsobilost k řízení automobilu	0
Numerická způsobilost	2
- používá běžné aritmetické a geometrické operace (např. trojčlenka, procenta, zlomky, výpočty objemů a ploch)	
- orientuje se v měrových jednotkách a dokáže je převádět (např. ary na hektary, litry na decilitry apod.)	
Ekonomické povědomí	2
- orientuje v ekonomických pojmech	
- orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.)	
- orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty a pracuje v souladu s nimi	
- orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (marže, zisk, náklady) a terminologii	
- zvládá vyhledat si a zajistit financování (úvěr) a pojištění	
- zvládá založit si a vést bankovní účet (internet banking, tele banking)	
Právní povědomí	3
- má právní povědomí, aplikuje znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi využívané (obchodní zákoník, občanský zákoník,..)	
- orientuje se v právních úkonech, dokumentech i subjektech právní praxe	
- zvládá aktivní právní jednání	
Jazyková způsobilost v angličtině	2
- B1 - V hlavních rysech rozumí informacím o důvěrně známých věcech, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase apod., pokud jsou vyjádřeny zřetelným standardním způsobem. Umí se vypořádat s většinou situací, které mohou nastat při cestování na území, kde se daným jazykem hovoří. Umí vytvořit jednoduchý souvislý text o tématech, která dobře zná nebo která ho osobně zajímají. Dokáže popsat zážitky a události, sny, naděje a touhy a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány	
- B2 – Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů jak s konkrétními, tak abstraktními náměty, včetně odborné diskuse o oboru své specializace. Dokáže se dorozumět tak plynule a spontánně, že může uspokojivě vést běžný dialog s rodilými	

mluvčími bez většího úsilí na obou stranách. Umí sestavit jasný podrobný text o širokém okruhu témat, vysvětlit stanovisko k aktuálním problémům a uvést výhody a nevýhody různých možností	
Jazyková způsobilost v dalším jazyce	0

Zdroj: Národní soustava povolání, online

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Linda Sehnoutková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF UP

Název bakalářské diplomové práce: Assessment Centre jako metoda výběru pracovníků

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Počet znaků: 126 138

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 18

Klíčová slova: assessment centre, personální agentura, recruitment consultant, výběr pracovníků

Key words: assessment centre, personnel agency, recruitment consultant, recruitment process

Anotace: Cílem této bakalářské práce je popis a zhodnocení konkrétního Assessment Centre v personální agentuře XY na pozici Recruitment Consultant. Práce je rozdělena do teoretické a empirické části. Teoretická část nabízí souhrn vybraných teoretických poznatků o výběru pracovníků a zejména o výběrové metodě Assessment Centre. Empirická část se zabývá popisem konkrétní společnosti a jejího náborového procesu na pozici Recruitment Consultant. Následně dochází k popisu a zhodnocení Assessment Centre v této společnosti na základě pozorovacích kritérií, která jsou stanovena v závěru teoretické části. Vše je doplněno doporučením autorky ve vztahu k jednotlivým kritériím.

Anotation: The main purpose of this thesis is the description and evaluation of the concrete Assessment Centre in the personnel agency XY for the position of Recruitment Consultant. The thesis is divided into the theoretical and empirical part. Theoretical part offers the summary of the theoretical

knowledge about selection process, especially the Assessment Centre. The empirical part of the thesis describes the concrete personnel agency with its recruitment process to the position of Recruitment Consultant. Afterwards there is a description and evaluation of the Assessment Centre based on the observational criterions determined at the end of the theoretical part. There is also the recommendation in relation to the particular criterions.