

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Assessment centrum v personální agentuře XY/ The use of Assessment Centres in personnel agency XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Anna Kutá / PKLZ 06

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.9.2014, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Práce si klade za cíl na případové studii ve vybrané personální agentuře porozumět rozdílným hodnocením respondentů v rolích hodnotitelů/ psychologů (psychologický úhel pohledu) a hodnotitelů/ manažerů (manažerský úhel pohledu) a následně vytvořit doporučení pro realizaci AC v dané společnosti.

2. Výzkumné metody:

V bakalářské práci byly použity dvě metody, a to: případová studie a dotazování. Případová studie probíhala v prostorách společnosti XY v listopadu 2013. Pro její realizaci bylo využito náborové metody Assessment Center, které celkově probíhalo šestkrát. Dotazování bylo autorkou vedeno formou polostrukturovaného rozhovoru a bylo zacíleno na 14 respondentů, kteří se daných AC účastnili jako hodnotitelé. Daným procesům předbíhalo i důkladné nastudování jednotlivých metod.

3. Výsledky výzkumu/ práce:

Z výsledků výzkumu vyplývá, že oba úhly pohledu se neliší ve významu, který je přisuzován kvalitativním a kvantitativním způsobům hodnocení kandidátů. Manažeři v roli hodnotitelů se spíše orientovali na konkrétní charakteristiky chování a psychologové dávali větší zřetel na projevy osobnosti. Protože z více než 80 hodnocených kandidátů byli vybráni 4 nejlépe ohodnocení uchazeči a byla jim učiněna nabídka, kterou všichni přijali a i po více než půl roce jsou zaměstnání v personální agentuře s uspokojivými výsledky, může autorka říct, že společnost XY má dobře nastavena AC.

4. Závěry a doporučení:

Případová studie potvrdila, že personální agentura XY má dobře nastaven systém Assessment Center. Díky literatuře, případové studii i výsledkům z rozhovorů došla autorka k závěru, že téma je velice zajímavé, ale ne příliš často publikované. Jelikož je každé AC jedinečné doporučuje autorka přijetí interního psychologa, který díky svým nabytým znalostem a zkušenostem mohl vždy jednotlivá AC přizpůsobit společnosti na míru. Společnost by mohla psychologa také zařadit do portfolia svých služeb a zvýšit tak svou konkurenceschopnost vůči jiným agenturám na trhu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Assessment Centrum, Hodnotitel, Psycholog, Manažer, Nábor

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the this work is to show the difference between the evaluation of the respondents in the roles of evaluators/ psychologists (psychological perspective) and evaluators / managers (managerial point of view) in the case study. And also to create recommendations for the implementation of AC in the company.

2. Research methods:

In the thesis, two methods were used, namely: case studies and interviews. The case study was carried out at the premises of XY in November 2013 for its implementation were used the following recruitment methods Assessment Center, which took place six times overall. Polling was conducted by means semi-structured interviews by the writer of this thesis and targeted the 14 respondents who had participated in AC as evaluators, In preparation of this thesis the writer had to study both of these methods.

3. Result of research:

Results of the research show that both views have the same significance, which is attributed to qualitative and quantitative way of evaluating candidates. Managers, as evaluators were more focused on specific behavioural characteristics and psychologists were more focused on personal traits. They chose 4 people out of 80 candidates. The four candidates with best scores got a job offer, which all of them accepted, and even after six months they are employed in the personal agency with satisfying results, therefore the author can say that company XY has well set up Assessment Centres.

4. Conclusions and recommendation:

Case study confirms that personal agency XY has well established (set up) system of Assessment Centres. Due to literature, case study and results from interviews, the author concludes that the topic is very interesting but not very often published. Because every assessment centre is unique, the author recommends hiring an internal psychologist, who can adjust the Assessment Centres to the company's needs, thanks to her/ his knowledge and experience. The company could also offer the psychologists as an additional service in their portfolio and therefore increase their competitiveness on the personal agency market.

KEYWORDS

Assessment Centre, Evaluator, Psychologist. Manager, Recruitment

JEL CLASSIFICATION

J240 – Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity
J620 – Job, Occupational, and Intergenerational Mobility

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kutá Anna
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 6
Téma:	Assessment centrum jako efektivní metoda výběru a rozvoje zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Metody hodnocení a výběru pracovníků, jejich použití, výhody a nevýhody.2. Assessment centrum, jeho předpoklady a východiska.3. Nastavení a organizace procesu hodnocení pomocí assessment centra, postupy a přístupy.4. Využití assessment centra v praxi.5. Komplexní vyhodnocení uvedené metody hodnocení pracovníků, identifikace možností rozvoje.6. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	ARMSTRONG, M. <i>Rízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy</i> . Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3. HRONÍK, F. <i>Hodnocení pracovníků</i> . Praha: Grada, 2006. ISBN 80-274-1458-2. KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i> . Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. KYRIANOVÁ, H. <i>Assessment centrum v současné personální praxi</i> . 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. <i>Personalistika</i> . Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podpsal: Milan Žák
Organizace: Vysoká škola
ekonomie a managementu, o.p.s.
Datum podpisu: 31.1.2014

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

OBSAH

1	Úvod.....	1
1.1	Cíl.....	1
1.2	Metodika.....	2
2	Teoreticko-metodologická část.....	7
2.1	Vymezení pojmu Assessment Centre.....	7
2.1.1	Porovnání s jinými výběrovými metodami.....	8
2.2	Historie AC, vývoj AC, zmapování vývoje AC.....	9
2.2.1	AC v moderní personalistické praxi.....	10
2.3	Požadavky na průběh AC.....	11
2.3.1	Principy realizace AC.....	11
2.3.2	Požadavky na pozorování a jeho administraci.....	12
2.4	Role pozorovatele a jeho hlavní kompetence.....	12
2.4.1	Interní a externí hodnotitelé.....	13
2.4.2	Manažer jako hodnotitel.....	14
2.4.3	Příprava hodnotitelů.....	14
2.4.4	Způsoby hodnocení posuzovaných.....	15
2.5	Shrnutí teoretické části, úvod do části praktické.....	18
3	Analytická/praktická část.....	20
3.1	Seznámení s firmou a pracovní pozicí RC.....	20
3.2	Požadavky na danou pracovní pozici (stanovení kritérií).....	20
3.3	Analýza pohledu hodnotitelů (psychologický vs. manažerský).....	23
3.3.1	Přípravné stadium.....	23
3.3.2	Realizace AC.....	25
3.3.3	Shrnutí.....	33
3.3.4	Vyhodnocení AC.....	34
3.3.5	Diskuze.....	35
3.3.6	Doporučení do praxe.....	36
4	Závěr.....	38

Přílohy

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

Assessment Center.....	AC
Diagnostic Assessment Center	DC
Hodnotitel.....	H
Manažer.....	M
Ministerstvo práce a sociálních věcí.....	MPSV
Národní soustava povolání	NSP
Spojené státy americké.....	USA
Recruitment Consultant.....	RC

Seznam tabulek

Tabulka 1 Program AC	24
Tabulka 2 Záznamový arch pro volné pozorování	26
Tabulka 3 Záznamový arch pro úplně standardizované pozorování - škála	26
Tabulka 4 Záznamový arch pro částečně standardizované pozorování (kombinace)	26
Tabulka 5 Popis odpovědí – preference způsobu hodnocení	27
Tabulka 6 Popis odpovědí – preference způsobu hodnocení	32

Seznam grafů

Graf 1 Kompetenční model „Recruitment Consultant“	22
---	----

1 ÚVOD

V průběhu náborového procesu se často setkáváme nejenom s časovým hendikepem, ale i jinými faktory, které vytvářejí tlak především na personalistu a na jeho správný úsudek o účastnících výběrového řízení. Hroník (2002, s. 6)¹ uvádí, že výběr zaměstnanců firem se velmi často řídí kritériem efektivity, ať již finančním, organizačním, personálním a kritériem spolehlivosti, to znamená, umožnit výběr nejlepšího možného kandidáta na obsazovanou pozici. V personalistické praxi existuje řada ověřených metod, které se využívají pro výběr zaměstnanců v současnosti. Metoda Assessment centra je jednou z ověřených a spolehlivých metod s 50letou praktickou zkušeností.

Bakalářská práce se zabývá metodou Assessment centra (dále AC)² v konkrétní personální agentuře XY. Základním cílem je popsat rozdíly v hodnocení účastníků AC u respondentů v rolích hodnotitelů/ psychologů a hodnotitelů/ zadavatelů/ manažerů.

Dle Kyriánové (2003, s. 51-54) Hroníka (2002, s. 332, 340) a Montaga (2003) je zřejmé, že hodnocení kandidátů mívá v praxi odlišný charakter u hodnotitelů v roli psychologů (psychologický úhel pohledu) a hodnotitelů/ zadavatelů/ manažerů (manažerský úhel pohledu). Tyto rozdíly se týkají mnoha aspektů samotného hodnotícího procesu, jde například o očekávání výstupů od AC, stanovení hodnotících kritérií, způsob hodnocení účastníků, přístupu k jejich hodnocení apod.

Bakalářská práce by měla napomoci, a to na základě přímých výpovědí hodnotitelů s manažerským úhlem pohledu (v roli hodnotitele/ manažera) a hodnotitelů s psychologickým úhlem pohledu (v roli hodnotitele/ psychologa či specialisty s obdobným vzděláním), porozumět hlouběji rozdílům v hodnocení účastníků AC, které obě role přináší. V práci si autorka klade otázku, které aspekty „manažerského“ a „psychologického“ přístupu jsou relevantní pro objektivní hodnocení kandidátů a proč.

Pro validní výsledky AC je nezbytné, aby oba úhly pohledu umožnily co nejpřesnější hodnocení účastníků AC. Proto autorka považuje za důležité zabývat se tématem, které je pro samotné výstupy AC ve firemní praxi velmi užitečné a vede ke zcela konkrétním výstupům realizovatelným v personalistické praxi.

1.1 Cíl

Metoda AC je v personalistické praxi v posledních letech metodou, která se používá ve stále větší míře v zahraničí i v našich podmínkách.³ Lze tedy vyjádřit názor, který potvrzují mnozí autoři⁴, uvedení v teoretické části, že metoda se prokázala ve firemní praxi jako efektivní, s konkrétními a validními výstupy.

¹ AC v komerční praxi se začalo využívat v 50. letech minulého století, například firma Bell využila AC k výběru v roce 1958. Hroník, 2002, s. 9.

² V textu bude dále použito zkratky AC v případě, že se nejedná o přímou citaci. V tomto případě je text uveden doslovně ve tvaru, v jakém je použit citovaným autorem.

³ Jak uvádí například Kyriánová (2003, s. 12) nebo Hroník (2002, s. 6).

⁴ Například Koubek (2011, s. 108), Armstrong (2002, s. 399), Kociánová (2010, s. 127).

Proto autorka považuje téma realizace AC za aktuální a přínosné pro konkrétní firemní praxi. Uvedená problematika dvou rozdílných úhlů pohledu, manažerského a psychologického na hodnocení účastníků AC, může být inspirativním zamyšlením pro všechny firmy, kde spolupracují jako hodnotitelé smíšené týmy profesionálních hodnotitelů s psychologickým vzděláním a hodnotitelů/ manažerů.

Tato práce je pojímána jako určitá „sonda“ do uvedeného tématu, které je diskutovanou oblastí realizace AC. Klade si za cíl na případové studii vybrané personální agentury popsat problém ve zcela konkrétních podmínkách firemní praxe a vyvodit závěry, umožňující porozumět rozdílným názorům uvedených skupin hodnotitelů a následně transformovat do konkrétních doporučení pro realizaci AC.

Prostředkem k uvedenému cíli je realizace výzkumného šetření, ve kterém budou popsány rozdíly v hodnocení účastníků AC u respondentů v rolích hodnotitelů/ psychologů (psychologický úhel pohledu) a hodnotitelů/ zadavatelů/ manažerů (manažerský úhel pohledu) na základě výzkumného šetření.

Práce si klade několik cílů dílčích:

1. Definovat a popsat metodu AC, konkrétně možnosti uplatnění v praxi, požadavky na průběh AC, definovat role hodnotitelů, jejich kompetence pro výkon hodnotitele AC.
2. V části praktické, na základě aplikace kvalitativního šetření (rozhovory s hodnotiteli), definovat rozdíly v hodnocení kandidátů u respondentů, kteří zastávají roli hodnotitele/ zadavatele/ manažera a hodnotitele/ psychologa/ specialisty. Budou konfrontovány názory manažerského a psychologického pohledu na hodnocení účastníků AC. Názory respondentů se budou vztahovat ke konkrétní případové studii realizace AC ve výběrovém řízení na pozici „Recruitment Consultant“ v personální agentuře.
3. Shrnout teoretické a praktické poznatky do souboru doporučení pro realizaci metody ve firemní praxi.

1.2 Metodika

Výzkumná část se řídí metodikou sociálních výzkumů. Ve výzkumu existují dva základní přístupy a metody, kvalitativní a kvantitativní.

Kvantitativní přístup pracuje s charakteristikami kvantitativními pro statistické zpracování. Podle Reichela (2009, s. 40) kvantitativní přístup znamená, že fenomény sociálního světa, které jsou předměty zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, a minimálně určitým způsobem tříditelné. Logika kvalitativního přístupu je odlišná, cílem je porozumět zkoumanému sociálnímu problému, jak uvádí Reichel. Metodika kvalitativního výzkumu pracuje s charakteristikami, které nelze měřit.

Dle Reichela (2009, s.41) jsou charakteristiky postupu kvalitativního šetření následující:

- Šetření je intenzivní.
- Pracuje se induktivním postupem, tzn., nejprve jsou sbírána data, pak jsou formulovány vztahy.
- Výzkum vytváří nové hypotézy.
- Zkoumá se mnoho aspektů u mála respondentů.
- Postup výzkumu je flexibilní.
- Získávání informací má charakter nestandardizovaný.
- Sběr a analýza údajů jsou obvykle časově náročné.
- Sběr dat končí tehdy, když dojde k teoretickému nasycení.
- Data jsou vyhodnocována v průběhu jejich sběru.
- Minimální využití statistických postupů.
- Výpověď je nekvantifikovaná a jedinečná.

Podle Reichela (2009, s. 40) cílem kvalitativních metod je popsat určitý fenomén co nejkompaktněji včetně širších vztahů.

Stanovení cílů výzkumného šetření a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumného šetření je popsat rozdíly v hodnocení účastníků AC u respondentů v rolích hodnotitelů/ psychologů (psychologický úhel pohledu) a hodnotitelů/ zadavatelů/ manažerů (manažerský úhel pohledu).

Pro naplnění základního cíle jsou definovány cíle dílčí:

1. Zjistit u souboru respondentů/ hodnotitelů v roli psychologa/ specialisty faktory, které determinují hodnocení účastníků AC.
2. Zjistit u souboru respondentů/ hodnotitelů v roli manažera/ zadavatele faktory, které determinují hodnocení účastníků AC.
3. Definovat rozdíly ve zjištěných faktorech hodnocení u obou výše uvedených skupin respondentů.

Základní výzkumná otázka zní, jaké faktory determinují hodnocení účastníků AC u respondentů v roli hodnotitele - psychologa (specialisty) a v roli hodnotitele/ manažera/ zadavatele. V čem se liší oba úhly pohledu?

Odpověď na tuto otázku je zjišťována pomocí metodiky kvalitativní. Reichel (2009, s. 40) uvádí, že kvalitativní metodika umožňuje porozumět zkoumanému sociálnímu problému, což v případě tohoto výzkumného šetření představuje porozumění odlišným způsobům hodnocení, rozdílným úhlům pohledu respondentů v roli hodnotitelů/ manažerů (manažerský pohled) a psychologů/ specialistů (psychologický pohled).

V šetření jsou implementovány dvě metody, případová studie a dotazování.

Případovou studii definuje Jandourek (2008, s. 49) jako metodu spočívající v důkladném a dlouhodobém zkoumání události systematickým způsobem pozorování.

Výhodou metody je skutečnost, že umožňuje hlubší vhled, v tomto případě do praxe aplikace metody AC ve firemní praxi personální agentury.

Reichel (2009, s. 99) vysvětluje, že dotazování je kladení otázek ve formě mluvené (rozhovor), nebo písemné formou dotazníku. Dotazování může být aplikováno třemi základními typy rozhovorů, a to polostrukturovaný, strukturovaný a volný dodává Reichel (2009, s. 110-122). Pro účely práce je vybrán rozhovor polostrukturovaný, ten obsahuje soubor otázek, u kterých není přesně definováno, v jakém pořadí budou položeny. Tazatel smí formulace částečně modifikovat, za předpokladu, že budou položeny všechny otázky.

Základní charakteristika výzkumného šetření

Výzkumné šetření je realizováno v personální agentuře XY (firma není blíže specifikována, majitel si identifikaci společnosti nepřeje). Personální agentura se zabývá širokým portfoliem služeb. Poskytuje například: vyhledávání kandidátů na různé typy pozic, dočasnou výpomoc pracovních sil či realizaci výběru zaměstnanců včetně AC.

Případová studie, která je popsána v praktické části, je konkrétní realizací AC na pozici „Recruitment Consultant“ pro agenturu. V době realizace výzkumu firma rozšiřovala řady svých zaměstnanců o 4 konzultanty, ve výběrovém řízení formou AC bylo hodnoceno celkem 84 kandidátů.

Způsob zpracování případové studie

Případová studie je popsána na základě praktické zkušenosti s realizací AC v personální agentuře. Základní osnova pro popis jednotlivých fází a činností je převzata z odborné literatury.

Hroník (2002, s. 71) rozeznává etapu přípravné fáze, vlastního pozorování, interpretace pozorovaných jevů a zpětnou vazbu. Přípravná fáze bývá totožná s projektováním AC, skládá se z několika činností v logické návaznosti.

1. Formulace zadání, vymezení cíle pozorování.
2. Volba a upřesnění kritérií.
3. Volba metod pozorování účastníků.
4. Rozhodnutí o počtu a skladbě hodnotitelů.
5. Volba způsobu, jakým bude registrováno pozorované chování.
6. Volba technických pomůcek.

Vlastní pozorování tvoří registrace a administrace pozorování účastníků. V poslední etapě je pozorované chování interpretováno v rámci hodnotitelských porad. AC končí zpětnou vazbu k hodnoceným, hodnotitelům i celému AC.

Aplikace polostrukturovaného rozhovoru a pozorování v praxi

Autorka práce provedla rozhovory s hodnotiteli - respondenty (soubor respondentů je popsán v textu dále) a účastnila se pozorování při realizaci AC. Pozorování realizace AC bylo zaznamenáváno formou volného popisu, výstupy administrace jsou uvedeny v praktické části.

Rozhovory s respondenty byly administrovány na záznamové archy polostrukturovaného rozhovoru a následně vyhodnoceny. Polostrukturovaný rozhovor byl vytvořen tak, aby administroval názory respondentů na průběh realizace AC, sledoval názory na hodnocení respondentů. Polostrukturovaný rozhovor se zabýval následujícími konkrétními tématy a dotazy.

- Hodnocení kompetenčního modelu z pohledu významnosti jednotlivých kompetencí u uchazečů na danou pozici.

Dotazy, které byly kladeny respondentům při polostrukturovaném rozhovoru.

- Měli by být manažeři angažováni do přípravné etapy a jak?
- Měl by manažer vstupovat do tvorby modelových situací? Pokud ano, v jakém rozsahu?
- Jaký způsob pozorování a následného hodnocení preferujete? 1)Volný popis chování kandidátů. 2)Jasně stanovené škály, kde se hodnotí chování přesně. 3)Kombinace obou způsobů hodnocení.
- Proč preferujete uvedený způsob hodnocení?
- Na které charakteristiky chování jste se při prezentaci zaměřil/a?
- Jaká kritéria podle Vás musí splňovat kvalitní modelová situace z praxe?
- Proč jste navrhoval/a určitou variantu týmové úlohy? Co jste očekával/a od vyhodnocení?
- Které klíčové charakteristiky chování lze získat v rámci výběrového pohovoru s kandidátem?
- Umožňoval stanovený způsob hodnocení objektivní posouzení kandidátů?
- Mělo by mít závěrečné hodnocení charakter kvantitativní (škály), kvalitativní (popis chování) nebo kombinaci obou způsobů?
- Jaká je role manažera/hodnotitele při závěrečném hodnocení?
- Jak by měl být složen tým hodnotitelů z pohledu účasti manažerů, psychologů a interních, externích hodnotitelů?

Z uvedených dotazů je zřejmé, že se zabývaly způsobem, administrací a kritérii hodnocení obecně, ale i v rámci jednotlivých metod, které byly implementovány v průběhu AC.

Organizační náležitosti průzkumného šetření

Průzkumné šetření bylo provedeno v listopadu 2013, autorka se účastnila všech šesti AC na uvedenou pozici. Realizace AC a výstupy průzkumného šetření jsou popsány podrobně v praktické části textu.

Popis souboru respondentů

Soubor respondentů/ hodnotitelů obsahuje celkem 14 hodnotitelů, kteří byli angažováni v rámci všech skupin. Z tohoto počtu je 6 hodnotitelů v roli zadavatele a manažera (ředitel, tři senior manažeři, dva vedoucí projektových týmů) a 8 hodnotitelů v pozicích hodnotitelských, z toho dva externí psychologové a šest hodnotitelů v pozicích „Recruiter“ se školením pro hodnotitelskou pozici.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Hodnotitelé podle kritéria gender tvoří vyrovnaný hodnotitelský tým (8 mužů, 6 žen), podle kritéria věku převažují hodnotitelé ve věku 30-45 let (8), dále 20-29 let (4), 46 a let a výše (2).

Podle kritéria profese jsou zastoupeni dva psychologové (muž a žena), dva ekonomové (v kombinaci ekonomie/management), jeden stavební inženýr, tři respondenti s pedagogickým vzděláním, jeden sociolog, dva personalisté/andragogové, jeden sociální pracovník, jeden úředník (správní činnosti) a jeden antropolog.

Jedenáct respondentů má vzdělání vysokoškolské obou stupňů (bakalářské, magisterské), tři vzdělání středoškolské a vyšší odborné.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

V této části je uveden základní pojmový aparát k problematice AC, pozornost je věnována především realizaci této metody v praxi a přípravě hodnotitelů.

2.1 Vymezení pojmu Assessment Centre

Podle Armstronga (2007, s. 361) termín „Assessment Centre“ se v současnosti v českém jazyce nepřekládá, v minulosti byl používán český ekvivalent diagnosticko-výcvikový program. Hroník (2002, s. 4) uvádí, že pojem „Assessment Centre“, jako název pro metodu, použil poprvé americký psycholog A. Murray.

V literatuře se setkáme s řadou definic pojmu AC.

Kyriánová (2003, s. 8) definuje AC jako soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců, které jsou použity za účelem výběru zaměstnanců pro určitou pozici, zjištění rozvojových potřeb nebo diagnostiku charakteristik zaměstnanců pro určitý účel, v době trvání jednoho a více dnů. Za hlavní rysy AC považuje přítomnost více hodnotitelů, posouzení účastníka AC podle různých kritérií během delšího časového úseku.

Hroník (2002, s. 46) o AC hovoří jako o multisituační zkoušce, časově ohraničené, která se realizuje za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů („nanečisto“, off-line), tato zkouška nemá jednoznačný správný výsledek. Pojem multisituačnost vysvětluje jako situace umožňující opakovanou analýzu individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení.

Podle Vaculíka (2010, s. 16) metoda AC představuje pozorování několika hodnocených v odlišných situacích několika nezávislými, zacvičenými posuzovateli.

Ballantyne (2014, s. 14) definuje metodu AC charakteristikami využití většího počtu metod, využití týmu hodnotitelů, hodnocení na základě analýzy chování.

Definice mají společného jmenovatele, jde o soubor metod, multisituační zkoušku, a to za účasti více hodnotitelů.⁵ Přesněji řečeno, nejde o jednu metodu, ale o soubor několika metod.

V práci je metoda AC spojena především s výběrovým řízením, není to však v personalistické praxi jediné možné využití, dle Vaculíka (2010, s. 11.), to je podstatně širší. Metodu AC je možno použít ke třem účelům jak uvádí Hroník (2006, s. 63): k výběru zaměstnanců či jejich povyšování, k diagnostice dovedností nebo schopností (označované taktéž jako DC, Diagnostic Assessment Center), k rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici.

Armstrong (2002, s. 531) ve své publikaci uvádí, že AC se zaměřuje na zkoumání současných schopností, zatímco DC jsou zaměřena dopředu, na schopnosti potřebné v budoucnosti a v souvislosti s rozvojem a vzděláváním.

⁵ Jako synonymum pro slovo hodnotitel se v odborné literatuře využívá posuzovatel, assessor.

Jak uvádí Kyriánová (2003, s. 14) využití AC je ideální v případech výběru zaměstnanců na pozice, kde chyba může způsobit velké ztráty na životech nebo zdraví, ztráty finanční nebo materiální. Jde o pozice manažerské, specialisty (například dispečeři v elektrárnách, piloti apod.), pozice, kde se hlásí vysoký počet uchazečů a je třeba vybrat nejlepší kandidáty a přitom dát možnost všem, kdo splňují kritéria. MPSV (2014) doplňuje, že vhodné je provádět AC i pro pracovní pozice, které mají v popisu práce častý kontakt se zákazníky, jako jsou například obchodní pozice, call centra apod.

2.1.1 Porovnání s jinými výběrovými metodami

Metoda AC je podle Kociánové (2010, s. 126) pouze jedna z řady metod používaných v personalistické praxi. Při srovnání kvality metod se často uvádí tzv. predikční či prognostická validita, ta udává, zda lze prostřednictvím určitého postupu predikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici.

Hodnota se pohybuje mezi 0 a 1, přičemž predikční validita 0,3 podle Kociánové (2010, s. 127) je považována jako dobrá hodnota a vyšší validita. Koubek (2011, s. 108) a Armstrong (2002, s. 399) považují za validní hodnoty nad 0,40. Predikční validita definována jednotlivými autory, stejně jako u jiných metod, je uváděna odlišně, Koubek (2011, s. 108) uvádí hodnotu 0,41, Kociánová 0,45 (2010, s. 127), Armstrong (2002, s. 399) taktéž 0,41.

Kubeš et al (2004, s. 106) uvádějí jednu z nejrozsáhlejších studií (Gauglerova studie), ve které bylo 107 validizačních koeficientů 50 validizačních studií AC podrobeno metaanalýze, při které metoda dosahovala hodnotu predikční validity 0,53 v souvislosti s předpověďmi manažerského potenciálu.

Ačkoliv jsou uváděny různé hodnoty, platí, že tato metoda je považována za jednu z nejspolehlivějších.

Proti definování predikční validity AC argumentuje Kyriánová (2003, s. 14) faktem, že validita metody AC se mění podle použitých metod a kvality jejich použití. Vaculík (2010, s. 17-22) doplňuje, že srovnávat AC s jinými metodami poznávání a hodnocení lidí není snadné z jednoho důvodu, nejedná se o samostatnou metodu, ale soubor metod, které jsou vzájemně kombinovány. Lze tedy hovořit o validitě jednotlivých AC.

Ve srovnání s 360 stupňovou zpětnou vazbou Vaculík (2010, s. 17-22) podotýká, že při vícezdrojové zpětné vazbě vznikají hodnocení nezávislá na jiných hodnotitelích na rozdíl od AC, kde je hodnocení výstupem vzájemné diskuse. Při srovnání s rozhovorem lze označit za výhodu skutečnost, že AC není závislé na výpovědi dotazovaného o vlastním chování, nýbrž na pozorovaném chování a pořizování vzorků tohoto chování. Při porovnání s psychodiagnostickými metodami je výhodou AC fakt, že umožňuje získávat větší množství kritérií, zatímco testy zjišťují pouze jedno kritérium, kognitivní předpoklady.

Při rozhodování o využití AC v praxi rozhoduje řada faktorů, výhod i nevýhod této metody oproti jiným metodám výběru. Vaculík (2010, s. 21-22) uvádí, že AC je složitý

proces, vyžadující dostatečné množství zdrojů (čas, lidi, peníze, prostor) a často vysoké finanční náklady. Při realizaci je nezbytné počítat s nemožností posuzovat velké množství účastníků v krátkém čase a hodnocení je závislé na kvalitě hodnotitelů.

Podle Koubka (2011, s. 107) vysoké finanční náklady a časová náročnost je omezením pro řadu firem, zejména malých a středních. Hroník (2002, s. 64-65) považuje rizika spojená s náročností na zdroje za negativní, ale na druhou stranu za výhodu považuje komplexnost a mnohostrannost vyhodnocení, flexibilitu, možnost získávat nové zkušenosti pro hodnocené i hodnotitele.

K výhodám Kyriánová (2003, s. 15) přiřazuje úsporu času. AC šetří čas manažerů, kteří mají možnost vidět několik kandidátů v jednom dni a personalistům v případě, že jsou kandidáti před AC pouze krátce „pohovorováni“ telefonicky bez časových ztrát na osobní pohovory.

2.2 Historie AC, vývoj AC, zmapování vývoje AC

Historie využití metody AC je dle Kyriánové (2003, s. 9) úzce svázána s aplikací psychodiagnostiky, vývojem psychologie práce a organizace. Počátky jsou spjaté s armádou a státní správou.

Zárodky AC jsou nacházeny již ve starých kulturách. Hroník (2002, s. 2-3) spojuje principy AC s exkurzem do starého Řecka (zkouškové situace ze starých bájí a pověstí), přírodními národy (inicializační obřady), středověkými rytířskými souboji. AC je zmiňováno v souvislosti s čínskou metodou výběru státních úředníků za dynastie Ming, kdy nadání studenti byli vybíráni do státní správy na základě literární zkoušky v prvním kole uvádí Kyriánová (2003, s.10). Nejlepší 2% studentů vykonávala zkoušku v hlavním městě formou eseje. Princip byl v 19. století zaveden v anglické státní službě, kde postupem času bylo zjištěno, že metoda nevylučuje osoby s psychopatií („šilence“), a nezaručuje, že na zkoušku přijde jiná osoba v zastoupení. V publikaci také Kyriánová (2003, s. 10-11) uvádí, že pokrok do výběru přinesly psychodiagnostické testy, které se začaly využívat v 19. století, hlavní rozvoj zaznamenaly v první polovině 20. století. Jako první byly vyvinuty testy inteligence. V první světové válce se v Německu využívalo psychotechnických metod⁶ k výběru pilotů a řidičů, celkově prošlo testy 1,75 mil. vojáků. Ve 20. letech 20. století byly metody AC, doplňuje Hroník (2002, s. 4), využívány pro výběr důstojníků pro německou říšskou armádu.

Metoda se zdokonalila ve vojenské sféře v období druhé světové války, uvádí Kubeš et al. (2004, s. 101). Po špatných zkušenostech výběru vojáků v britské armádě došlo v roce 1942 k zásadní změně, nový přístup výběru byl založen na kombinaci mnoha metod a přístupů, uchazeči byli testováni za přítomnosti psychologa, psychiatra a vojenského důstojníka, jeden hodnotitel provázel testované po celou dobu. Autoři dále doplňují, že výkon byl hodnocen všemi hodnotiteli a až poté bylo vydáno závěrečné resumé. Tento způsob zaznamenal dramatický nárůst úspěšnosti, metoda AC byla

⁶ Psychotechnika je dle Kyriánové (2003, s. 11) definována: „Psychologie užitá pro řešení problémů sociálních, zdravotnických, národohospodářských, výchovných, vědeckých apod.“

akceptována do armády jako celku. Dodnes má Velká Británie z evropských zemí nejbohatší zkušenosti s používáním.

K rozvoji metody tak, jak ji známe dnes, došlo v 50. letech minulého století ve spojitosti s výcvikem špiónů. AC bylo rozvíjeno jako metoda, která umožňovala předpovídat chování špiónů v kritických situacích. Podle Hammonda (1999) in Hroník (2002, s. 4) Úřad strategických služeb (USA) využíval testy, které byly co nejvíce podobné reálným situacím v životě, které mohou nastat během výkonu činností špiónů. Kandidáti po dobu testování byli na jevišti posuzováni poradci a potenciálními nadřízenými.

Dle Armstronga (2007, s. 362) princip ověření kandidátů v co nejvíce reálných situacích z praxe provází i AC v personalistické praxi, používají se různé typy úkolů, které zaznamenávají a simulují důležité aspekty práce na pracovní pozici. Za stejným účelem, uvádí Hroník (2002, s. 6), bylo používáno AC v Rusku, kde se již na počátku 60. let začalo aplikovat na přípravu kosmonautů.

2.2.1 AC v moderní personalistické praxi

V průběhu 50. let minulého století se metoda AC začala užívat i v komerční sféře (USA), uvádí Hroník (2002, s. 6). Jak uvádí Hroník v českých podmínkách se metoda začala uplatňovat až po roce 1989, kdy začala vznikat řada projektů s mezinárodní účastí v oblasti poradenství lidských zdrojů. Koubek v roce 2002 (2002, s. 166) považuje metodu v českých podmínkách za málo známou a téměř nepoužívanou, která má však vzrůstající potenciál. Kyriánová (2003, s. 12) uvádí, že ještě ve druhé polovině 90. let minulého století se metoda téměř komerčně nenabízela, na rozdíl od začátku 21. století, kdy nastal boom využívání AC. Hroník (2002, s. 6) vyjadřuje stejný názor, AC je v zahraničí i u nás v posledních letech velice hojně využíváno.

Hroník (2002, s. 15) upozorňuje, že v průběhu aplikace AC do personalistické praxe můžeme sledovat určité trendy a vývoje. Na přelomu 21. století jsou následující:

- Nárůst rozvojových AC (tzv. DC - informace jsou lépe využity ve firemní praxi).
- Odklon od expertního přístupu (využívá se více hodnotitelů interních).
- Požadavky po realizaci AC formou outdoorových programů.

Vaculík (2010, s. 11) dodává, že vývoj v oblasti AC probíhá i nadále. V posledních letech dochází k trendu odlišení AC a DC, účelem diagnostických a výběrových AC je posouzení za účelem rozhodnutí, zatímco u rozvojových je cílem primárně rozvoj.

Dalším trendem, dle Hroníka (2014), ve využívání AC je tzv. virtuální AC, což je obdoba klasických AC za využití moderních technologií. Využívá se především při předvýběru a v kombinaci obou způsobů realizace. Uplatnění nalezne zejména tam, kde je vhodné pracovat s řadou doplňujících materiálů (finanční výkazy, marketingové studie apod.).

2.3 Požadavky na průběh AC

V odborné literatuře se setkáme s řadou doporučení, jakou metodiku při realizaci AC zvolit, jakým způsobem vytvářet design AC a jak metodu organizačně zajistit. V následující kapitolkách a podkapitolách bude pozornost soustředěna na správnou realizaci AC, ale podstatná část se také věnuje hodnotiteli a jeho možným rolím v průběhu AC

2.3.1 Principy realizace AC

Hroník (2002, s. 47-49) definuje tři základní principy, které představují základní požadavky na realizaci AC, které pojmenovává jako princip několika očí, princip různého úhlu pohledu, princip sledování změny ve vymezeném čase. První předpoklad „principu vícero očí“ představuje požadavek na skladbu a počet hodnotitelů (podrobněji diskutováno v kap. 2.4). Uvedený autor konstatuje potřebnou heterogenitu z pohledu věku, pohlaví a zkušenosti. Princip „sledování změny“ udává požadavek na dostatečnou časovou dotaci pro realizaci, tak aby účastníci mohli být sledováni v kontinuu času umožňující posouzení chování.

Hroník (2002, s. 48) uvádí nejobvyklejší délku AC jeden den, jiní autoři například Wágnerová (2011, s. 18) uvádí jeden až dva dny. Princip „různého úhlu pohledu“ klade důraz na požadavek využití dostatečného počtu metod, dle Hroníka (2002, s. 48) v každém AC má být zastoupena metoda individuální, skupinová a psychodiagnostická.

Vaculík (2010, s. 27) upozorňuje na to, že každé AC musí obsahovat základní kameny, konkrétně analýzu pozice, zařazení více metod, hodnocení na základě pořizování vzorků chování, využití několika zacvičených hodnotitelů a určitý způsob hodnocení assessovaných.

Praktická realizace AC, vzhledem k účastníkům, vyžaduje zachování dalších organizačních náležitostí a principů, dle Hroníka (2002, s. 241-252). Jako například:

- Dostatečné organizační zajištění (dostatečné prostory a materiálové vybavení, péče o hodnocené-občerstvení apod.).
- Dostatečná informovanost hodnocených po dobu celého AC včetně přípravy na AC (pozvánky, uvedení programu, organizačních náležitostí).
- Dostatečná informovanost hodnocených po realizaci AC o výstupech, zajištění kvalitní zpětné vazby.

Kociánová (2010, s. 126) ve své publikaci, uvádí, že ve chvíli, kdy probíhá psychodiagnostika, je vhodné, aby zpětnou vazbu poskytoval psycholog. Vysoký důraz je také kladen na etické principy (Vaculík, 2010, s. 51). V AC jsou získávána důvěrná data o hodnocených, schopnostech, dovednostech, pracovní historii, výstupy zasahují do pracovního i soukromého života. Psychologové, hodnotitelé jsou povinni nakládat s daty tak, aby zabránili jejich možnému zneužití nebo poškození hodnocených upozorňuje autor.

2.3.2 Požadavky na pozorování a jeho administraci

Cílem AC je objektivní hodnocení kandidátů vzhledem k účelu daného AC, konkrétně posoudit předpoklady uchazeče pro výkon konkrétní pozice a jeho manažerské předpoklady k dalšímu rozvoji, potenciál hodnocených k povýšení apod. Aby bylo možné získat co nejvalidnější data, je nezbytné dodržovat určitá pravidla hodnocení včetně jejich administrace.

Nejvýznamnější metodou hodnocení v AC je pozorování uvádí Hroník (2002, s. 70). Říčan (2010, s. 30) považuje pozorování za jednu ze základních metod studia lidské osobnosti. Při pozorování, dle Hroníka (2002, s. 70), lze rozlišovat pozorování volné (bezděčné), kdy nejsou formulovány cíle pozorování, pozorování je vztaheno k určitému rámcovému kontextu. Jde například o zadání formulovat silné a slabé stránky účastníků. Autor uvádí, že další formou je pozorování systematické, při kterém musí být přesně znám účel hodnocení (co chceme sledovat a jak to chceme sledovat). Jak uvádí Říčan (2010, s. 30-31) systematické pozorování předpokládá nástroje typu posuzovacích škál, které umožňují posuzovatelům hodnotit více či méně zobecnělé schopnosti, povahové či pracovní vlastnosti lidí.

Dle Hroníka (2002, s. 70-71) se v AC jedná o systematické/ standardizované pozorování, posuzovací škály mohou mít charakter škál číselných, grafických či verbálních, první dvě lze vyhodnotit statisticky. Pozorování je korektní, umožňuje srovnávat řadu kritérií, na straně druhé vede ke „škatulkování“. Autor dále uvádí, že pozorování částečně standardizované umožňuje registraci chování bez formy kritérií, vyžaduje velice zkušené hodnotitele AC. Pokud nedochází k záznamu ihned při pozorování, dochází ke zkreslení či absencí informací, a to v míře 25-30%. Na základě pozorování a jeho administrace se následně realizuje interpretace pozorovaného chování.

V závěru každého AC se setkávají hodnotitelé na poradě, aby vytvořili společný závěr uvádí Hroník (2002, s. 276-277). Společné porady probíhají již v průběhu samotného AC, kde se hodnotitelé setkávají za účelem vzájemného sdělení a utřídění pozorování. Autor uvádí, že cílem závěrečné porady po skončení AC je shrnutí dílčích pozorování, interpretace a rozhodnutí v případě výběrového AC.

2.4 Role pozorovatele a jeho hlavní kompetence

Vaculík (2010, s. 16) uvádí, že AC procházejí dvě skupiny lidí, a to: účastníci v roli hodnocených, a lidé, kteří AC připravují a realizují, tedy hodnotitelé. Realizační tým mohou tvořit lidé zevnitř organizace a lidé stojící vně organizace. Interní hodnotitelé jsou podle Vaculíka (2010, s. 32) pracovníci organizace (personalisté, manažeři, lidé, kteří mají vztah k obsazované pozici) a externí hodnotitelé jsou zpravidla lidé s psychologickým vzděláním.

Kyriánová (2003, s. 49-52) rozlišuje roli moderátora, hodnotitele, manažera/ zadavatele a kandidáta/ účastníka. Moderátor je člověk, který AC vede a je odpovědný za jeho realizaci, je většinou odborným garantem. Moderátor určuje organizaci, časový plán, koordinuje ostatní hodnotitele, usměrňuje skupinovou dynamiku. Díky své organizační roli má moderátor menší časový prostor pro hodnocení kandidátů, uvádí autorka.

Manažer/ zadavatel je člověk, který si vybírá podřízené. Je tvůrcem image před kandidáty a zároveň osobou, která má kompetence k rozhodování. Hodnotiteli jsou podle Kyriánové (2003, s. 55) všichni vyjma kandidátů, tedy manažeři a moderátor. Od hodnotitelů se očekává zajištění větší objektivity hodnocení.

2.4.1 Interní a externí hodnotitelé

Ve firmách i v odborné literatuře se setkáme se základní otázkou realizace AC, kdo má být v AC hodnotitelem. Je lepší interní pracovník nebo externí poradce? Je lepší pracovat pouze s odborníky nebo zaškolovat jako hodnotitele i laiky z pohledu psychologických disciplín?

Montag (2003) na základě výstupů odborné konference České asociace psychologů práce a organizace, která se konala v roce 2003, shrnul názory v této oblasti následovně. Názory se pohybují mezi dvěma protipóly, pracovat pouze s odborníky (psychologové a příbuzné profese) a zaškolovat interní týmy hodnotitelů pracující samostatně. Uvádí, že praxe ukázala jako ideální řešení kombinaci obou pohledů, tedy pohled vnitrofiremní (účast interních hodnotitelů) a pohled vnější prostřednictvím externistů. Interní hodnotitelé vnášejí vhléd do tak obtížně definovatelných věcí jako je firemní systém a kultura, zatímco externisté vnáší nezávislý, odborný a objektivní úsudek.

Vaculík (2010, s. 32) na základě několika studií považuje za nejpřesnější hodnocení ta, která jsou zpracována posuzovateli s psychologickým vzděláním. Podle doporučení by alespoň vedoucí týmu hodnotitelů měl být externí odborník. Vzhledem k tomu, že řada, resp. většina firem nemá k dispozici vlastního psychologa, často bude externí hodnotitel vnášet potřebnou odbornost. Vaculík (2010, s. 47) upozorňuje na to, že pro určení potřeby interních, externích hodnotitelů je důležitý i aspekt cíle (účelu) AC. Je-li cílem výběr nových zaměstnanců, mají interní posuzovatelé nezastupitelnou roli, zejména při formulování výběrového rozhodnutí. Zatímco při diagnostickém AC (DC) role interních hodnotitelů ustupuje, jejich účast dokonce není nutná.

Externí hodnotitel podle Kyriánové (2003, s. 55) bývá většinou zkušený odborník, který se však obtížněji orientuje v požadavcích na kandidáty, u interního hodnotitele se často setkáváme s nižší zkušeností a odborností. Kombinaci interních a externích hodnotitelů považuje za ideální část odborných autorů, realizátorů AC (Kociánová, 2010, s. 124; Montag, 2003, Hroník, 2002, s. 15). Poměr hodnotitelů a hodnocených se dovíjí od mnoha faktorů, jako je počet metod, množství kompetencí, způsob integrace informací, množství zkušeností s rolí posuzovatele, účel AC. Neexistuje proto jednoznačné pravidlo, na základě kterého by bylo možné definovat poměr hodnocených a hodnotitelů.

Podle Vaculíka (2010, s. 32) počet hodnotitelů se zpravidla rovná polovině počtu účastníků. Hroník (2002, s. 49) uvádí přibližně stejný počet, jeden hodnotitel na dva účastníky. Kociánová (2010, s. 124) doporučuje poměr hodnotitelů a účastníků 1:3. Odpověď na otázku, jaký tým hodnotitelů je optimální (interní vs. externí, odborník vs. zaškolený laik v psychologii) není zcela jednoznačná, přestože se většina autorů shodne na tom, že ideální je kombinace.

2.4.2 Manažer jako hodnotitel

Podle Armstronga (2007, s. 362) je žádoucí, aby do AC byli zapojeni vyšší a vrcholoví manažeři. Jejich přínos je podle Kociánové (2010, s. 124) nejenom v tom, že posuzují kandidáty, ale především v procesu rozhodování o obsazení pozice. Takovýto postup má své výhody i nevýhody (Montag, 2003).

Výhodou takového postupu podle Montaga (2003) je, že se znatelně zvyšují jejich sociální kompetence, jako příklad lze uvést schopnost rozeznat konkrétní projevy chování, schopnost předávat zpětnou vazbu, rozvoj empatie. Nevýhody vidí Kyriánová (2003, s. 52) především se situacemi, kdy manažer není na roli hodnotitele dostatečně připraven odborně a sociálně. Kubeš et al (2004, s. 93) uvádějí, že role hodnotitele je dovednost, kterou je nezbytné neustále procvičovat, proto v situacích, kdy jsou manažeři přizýváni do AC příležitostně, dochází k tomu, že manažer s každým AC se vrací ve svých hodnotitelských dovednostech na bod nula.

Tématu manažerů v roli hodnotitelů je věnována praktická část, kde toto téma je rozebráno podrobněji a na praktických příkladech respondentů.

2.4.3 Příprava hodnotitelů

Podle Vaculíka (2010, s. 126) výzkumy potvrzují, že příprava hodnotitelů vede ke zvýšení reliability i prediktivní validity. Jedním ze základních předpokladů přípravy AC je dle Kubeš et al (2004, s. 93) vzdělávání hodnotitelů, neboť jejich práce je dovednost, a ta musí být kontinuálně procvičována a zdokonalována. U autorů se setkáváme s různými přístupy k přípravě, shodu lze nalézt v obsahovém vymezení.

Hroník (2002, s. 270-274) uvádí systém přípravy hodnotitelů, který má kontinuální a systematický charakter, zácvik začíná základním výcvikem, na který by měl navazovat (nebo před zácvikem proběhnout) zážitek vlastní zkušenosti s AC v roli účastníka, samozřejmostí je supervize, která se zabývá kritickými místy pozorování a následné interpretace hodnocených v rámci konkrétních AC. Poskytování supervize je dle Kyriánové (2014) důležité zejména tam, kde jsou hodnotitelé interní personalisté bez rozsáhlejších zkušeností s hodnotitelskou rolí. Podle Hroníka (2002, s. 270-274) jsou hodnotitelé součástí kontinuální přípravy, po základním výcviku, obvykle v časovém horizontu do 1 roku následuje udržovací výcvik a rozšiřující výcvik, které se zaměřují na poskytování zpětné vazby. Průběh výcviku je shrnut v příloze č. 1. Z přílohy vyplývá, že tento systém základních a navazujících výcviků s přímou zkušeností v AC je předpokladem pro tým kvalitních hodnotitelů.

Kubeš et al (2004, s. 92) uvádějí, že hodnotitelé se v průběhu výcviku učí pozorovat signifikantní projevy chování, a to ve všech modelových situacích. Minimální postačující shoda hodnotitelů by měla dosahovat hodnoty 0,85.⁷ Vaculík (2010, s. 126-127) uvádí, že podle Základních pravidel a etických zásad mohou být účastní AC pouze zaškolené osoby (International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2000), podrobně jsou uvedeny nároky na posuzovatele, v menší míře na ostatní role (expert, tvůrce designu, moderátor). Posuzovatelé by měli získávat informace o pozici, způsobu

⁷ Kubeš et al. (2004, s. 92) tuto hodnotu uvádí v souvislosti s posuzováním předpokladů k výkonu manažerské pozice.

informování účastníků, způsobu měření kompetencí, metodách zařazených do AC, pozorování a způsobu záznamu, způsobu integrace informací, způsobu zpracování výsledků a informování o výsledcích.

2.4.4 Způsoby hodnocení posuzovaných

Podle Vaculíka (2010, s. 128-129) typ školení hodnotitelů je odvislý od způsobů, jakým lidé zpracovávají informace, což se zjednodušeně děje dvojím způsobem, zpracování informací shora dolů a zpracování informací zdola nahoru. Podle prvního přístupu shora dolů mají, dle Vaculíka, na příjem a zpracování dat vliv předchozí zkušenosti, které umožňují pochopit význam konkrétního vjemu, jde o využití schémat jako kognitivních struktur, určitého filtru ke zpracování informací. Přístup zdola nahoru nastává tehdy, když se člověk setkává s podnětem, který není schopný rozeznat, dochází k záměrnému zpracování informací, uvádí Vaculík. Díky tomu jsou lidé schopni formulovat přesný a objektivní úsudek.

Vaculík (2010, s. 128) na základě uvedených poznatků uvádí, že při pozorování v AC by měly být vytvářeny takové podmínky, které podporují zpracování zdola nahoru. Konkrétně:

- Musí být kladen důraz na záznam co největšího množství chování hodnocených.
- Každé hodnocení musí být podpořeno pozorovaným chováním.
- Hodnotitelé musí mít odpovědný přístup.

Zácvik podle Vaculíka (2010, s. 129) typu zdola nahoru je zaměřený na důkladné pozorování a pečlivý záznam chování, zatímco zácvik shora dolů je zaměřen na využití vhodných schémat při pozorování a hodnocení. Montag (2003) uvádí praktickou zkušenost, hodnotitelé mají větší tendenci preferovat model shora dolů za využití stereotypů, očekává se aktivní role (vnáší do pozorování očekávání, emoční zaujatost, percepční připravenost). Podle něj je metoda AC založena na kombinaci obou způsobů, to znamená smíšené pozorování. Důležité je v modelových situacích podpořit administraci tak, aby umožnila hodnotitelům zapamatovat si jednotlivé detaily. Autor dále uvádí, že způsoby hodnocení účastníků AC by měly být podpořeny nácvikem, který umožní co nejvyšší objektivizaci pozorování, a takovou administraci pozorování, která se zaměří na konkrétní projevy chování, které se následně interpretuje.

Faktory ovlivňující hodnotitelé při hodnocení

Klíčovou oblastí práce je hodnocení uchazečů z role manažera/ hodnotitele a role psychologa/ hodnotitele, jejich úhlů pohledu na účastníky. V tomto kontextu nelze pominout téma interpersonálního poznávání, prostřednictvím kterého si lidé vytváří dojmy o jiných a hodnotí je. Jde o komplexní proces, který ovlivňuje řada faktorů.

Vaculík (2010, s. 114) uvádí, že do hodnocení jiných lidí vstupují tři základní typy informací:

- Informace pocházející od poznávané osoby.
- Charakteristiky osoby, která poznává.
- Situační kontext, v němž poznávání probíhá.

Z uvedeného je zřejmé, že hodnocení jiných lidí podléhá řadě psychologických zákonitostí a hodnocení každého člověka je vysoce individuální v závislosti na posuzovateli, posuzovaném, a situaci, ve které se nacházejí. Obecně podle Výrosta (2008, s. 190-191) platí, že každý člověk je vybaven určitými a individuálně odlišnými předpoklady. V sociální psychologii se hovoří o základních sociálních schématech, jak lidé hodnotí sami sebe, jak hodnotí určité situace a lidi v určitých sociálních rolích, i celé sociální skupiny. Podle Vaculíka (2010, s. 114) schémata fungují jako filtry, které selektují informace o vnějším světě. V sociálním kontaktu podle autora dochází přirozeně k řadě nepřesností v posuzování jiných lidí, které pramení ze zpracování informací, emočních stavů posuzovatelů, atribučních tendencí, dřívějších zkušeností.

Za atribuční tendence Výrost (2008, s. 189) považuje zkreslení a očekávání osob ovlivňující interpretaci chování. K základním atribučním jevům patří skutečnost, že aktéři situace mají tendenci připisovat zdroj svého chování dané situaci, zatímco pozorovatelé mají tendenci připisovat zdroj chování aktérovi. V AC lze uvedené interpretovat tak, že aktéři situace, v tomto případě hodnocení/ assessování, budou mít tendenci připisovat zdroj svého chování dané situaci, zatímco pozorovatelé budou připisovat zdroj chování osobnosti hodnocených.

Důležitým mechanismem je podle Vaculíka (2010, s. 110) teorie korespondujícího chování, která vychází z předpokladu, že lidé ztotožňují osobnost a chování, se domnívají, že osobnost člověka, jeho motivy a schopnosti odpovídají chování. Lidé přikládají vyšší význam chování, které je záměrně volené a neočekávané, upozorňuje Vaculík. V situaci AC lze očekávat, že hodnotitelé přisuzují vyšší význam chování, které je výsledkem svobodné volby, než chování, ke kterému byli hodnoceni vybídnuti. Navíc, při výběrovém AC lze reálně předpokládat, že situace samotná může vést účastníky k jinému chování než v přirozeném prostředí, chtějí se prezentovat určitým způsobem, jsou ve vysoké zátěži, popřípadě někteří z nich se účastní AC opakovaně, autor dále doplňuje. Všechny tyto skutečnosti hodnocení ztěžují.

V hodnocení jiných osob dochází k celé řadě nepřesností a chyb vyplývajících z individuálních odlišností osobností jednotlivých posuzovatelů, ale i jejich sociální role, situace apod. Cílem práce s hodnotiteli je eliminace těchto chyb, což se realizuje především na zmíněném výcviku hodnotitelů a způsobu hodnocení.

Doporučení autorů odborné literatury k zajištění objektivitě hodnotiteli

Odborný úhel pohledu z výcviku hodnotitelů a společné práce hodnotitelů v AC tak, aby i různé úhly pohledu umožňovaly objektivní hodnocení, je podrobně uvedeno v metodice Montaga (2003), Vaculíka (2010, s. 126-133) i Hroníka (2002, s. 259-274).

1. Integrace získaných informací.

Vaculík (2010, s. 118) hovoří o tzv. integraci získaných informací, které se od sebe liší. Integraci lze realizovat skupinovou diskusí a statistickým zpracováním dat. Integrace prostřednictvím skupinové diskuse předpokládá vzájemnou diskusí o pozorováních a následné shodě hodnotitelů. Integrace založená na statistickém zpracování dat se realizuje na základě statistických procedur individuálních hodnocení bez potřeby diskuse, dodává autor. Pro celkové hodnocení může mít hodnocení jednotlivých kompetencí různou váhu.

Skupinová diskuse je vhodná tam, kde je výsledkem slovní hodnocení uvádí Vaculík. Diskuse se může odehrávat po každé modelové situaci, kdy se hodnotí předběžně kompetence, nebo po ukončení všech modelových situací. V další variantě je možné provést předběžně vyhodnocení kompetencí spojenou s diskusí a závěrečným zpracováním statistických dat. Autor uvádí, že varianta pouze statistického zpracování počítá výhradně se zpracováním poskytnutých dat od jednotlivých hodnotitelů (celkové či v modelových situacích), tento způsob hodnocení poskytuje určit typický a maximální výkon. Na otázku, zda je efektivnější skupinová diskuse nebo statistické zpracování dat, není možná jednoznačná odpověď. Vaculík (2010, s. 124-125) uvádí, že na toto téma neexistuje mnoho studií, a ty které jsou k dispozici, se spíše přiklání k názoru, že integrace prostřednictvím skupinové diskuse vede k validnějším výsledkům, protože dochází k prověřování předběžných závěrů hodnotitelů. Pro vyšší predikční validitu statistických zpracování se přiklání jen několik výzkumných studií, které poukazují na skutečnost, že validita může být ovlivněna zakomponováním dat z inteligenčních testů.

2. Způsob hodnocení.

Montag (2003), v publikovaných praktických zkušenostech, validní výsledky AC, na základě integrace různých úhlů pohledů hodnotitelů, spojuje se způsobem hodnocení, obdobně jako uvádí výše Vaculík a přípravou hodnotitelů. Za dostatečný výcvik hodnotitelů považuje přípravu a nácvik všech modelových situací v rámci jednoho dne, což významně zvyšuje reliabilitu pozorování. Pokud se AC účastní manažeři, považuje jejich přítomnost za způsob, jak zvýšit jejich sociální kompetence, a v tomto směru je dokonce nazývá jako výcvik skupiny zaměstnanců v pozicích střední a vyšší management, dokonce účastníci o AC hovoří jako o školení.

Manažeři v pozicích hodnotitelských dle Montaga (2003) vyžadují zpětnou vazbu k výstupům hodnotitelské činnosti. Vytváří menší týmy, kde si hodnotitelé navzájem poskytují zpětnou vazbu. Tyto závěry korespondují s návrhy na vzájemnou a otevřenou komunikaci mezi hodnotiteli v jednotlivých pozicích.

3. Systematická příprava hodnotitelů.

Hroník (2002, 259-274) považuje za jednu z priorit pro kvalitní hodnocení účastníků dobře proškolený tým hodnotitelů. Jeho přístup k přípravě hodnotitelů, který je systematický a postupný, byl představen v předchozím textu. Autor je skeptický ke vzniku samostatných pozic hodnotitelů, ve kterých by hlavní náplní bylo provádění hodnocení, připouští profesní pozici metodika AC u velkých společností, kde se konají AC průběžně. Jeho model je hierarchický, nejprve je třeba znát (mít potřebné znalosti o hodnocení v AC), poté umět (získat dovednost) a v konečném stadiu kvalitně realizovat, umět, zajistit transfer od znalosti k dovednosti.

Uvedení autoři se shodují na tom, že při integraci různých závěrů posuzovatelů je klíčová vzájemná diskuse opřena o možnost vyhodnocení „tvrdých dat“ (statistické zpracování). Jde o možnost vzájemné diskuse, výměny informací, předání zpětné vazby, porozumění, stejně jako o možnost opřít se o ukazatele více „objektivní“, tzn. statistické vyhodnocení.

Školení hodnotitelů je dalším způsobem, jak dosáhnout kvalitnějších výsledků AC, mimo jiné formou sdílení hodnocení účastníků a nacházení shody v závěrečném výstupu k jednotlivým účastníkům.

Kompetence hodnotitele

Z požadavků na způsob hodnocení assessovaných a co nejvyšší objektivitu získaných výstupů vyplývá, že hodnotitelé by měli naplňovat náročné požadavky na jejich odborné kompetence. Kompetence podle Hroníka (2006, s. 29) představují způsobilost, soubor určitých předpokladů k dané činnosti. Pokud se v odborné literatuře hovoří o kompetencích hodnotitelů, setkáváme se s vymezením kompetencí obecně.

Hroník (2002, s. 260-270) popisuje kompetence ideálního hodnotitele jako „renesanční osobnost“, která má znalosti z nejrůznějších oblastí a speciální dovednosti. Kompetence (znalosti, dovednosti, schopnosti) zasazuje do širokého kontextu. Hodnotitel by měl dle Hroníka diponovat:

- Znalostí podnikatelského kontextu jako je firemní kultura, měl by znát business (obchodní) strategii firmy a personální strategii.
- Teoretické poznatkové zázemí z personologie (znalost praktické psychologie se základním teoretickým poznáním-z čeho se osobnost skládá, jak funguje, jak je možno ji poznávat).
- Osobnostní dispozice typu osobní zralost, určitá míra sebepoznání, schopnost osobního rozvoje.
- Základní dovednosti sociálně psychologické, to znamená schopnost kooperovat, vyjednávat, schopnost sdělovat informace. Sociální percepce, konkrétně dovednost pozorovat, to znamená, identifikovat, popsat a kvantifikovat pozorované. Být nezávislý na dojmech. Komunikativní dovednosti typu rozumět sobě, mluvit pravdu, rozumět ostatním a umět naslouchat, respektovat druhé (dle Rogerse⁸). Zvládat neshody a konflikty.
- Dovednost práce s informacemi. Schopnost poznatky získávat a zaznamenávat realisticky, přisuzovat jim význam, vytvořit predikci budoucího chování.
- Dovednost myslet v souvislostech a za rámec zadání, představivost a tvořivost.

Kyriánová (2003, s. 51-55), která definuje role v AC (moderátor, manažer, kandidát, hodnotitel), neuvádí žádné specifické požadavky či kompetence na hodnotitele, moderátora a zadávajícího manažera. Podle uvedené autorky na roli hodnotitele je nutná příprava. Za ideální považuje psychologické vzdělání, zájem o tuto oblast, potřebné osobnostní předpoklady, odpovědnost a dostatečnou praxi. U hodnotitele se předpokládá, že ví, jaká kritéria hodnotit a jakým způsobem, měl by mít dostatek zkušeností na porovnání jednotlivých kandidátů a sebevědomí k tomu, prosazovat svůj názor.

2.5 Shrnutí teoretické části, úvod do části praktické

V teoretické části byla dle autorů Kyriánová (2003, s. 8) Hroník (2002, s. 46) Vaculík (2010, s. 16) a Armstrong (2007, s. 361-362) definována metoda AC jako metoda,

⁸ Rogers byl významný psycholog a psychoterapeut.

kteřou charakterizuje skutečnost, že se jedná o soubor metod (nikoliv metoda samotná), ve které jsou hodnoceni účastníci několika hodnotiteli.

Přes uváděnou predikční validitu metody v hodnotách mezi 0,40-0,45 Kociánová (2010, s. 127) Koubek (2011, s. 108) Armstrong (2002, s. 399) se většina autorů shoduje na tom, že jde o jednu z nejspolehlivějších metod v personalistické praxi. Její spolehlivost je dle Kyriánové (2003, s. 1) a Vaculíka (2010, s. 22) však přímo odvislá od použitých metod a kvality jejich aplikace v praxi. Kvalita hodnotitelů se stává jedním z klíčových faktorů podílejících se na úspěšnosti metody v praxi.

V teoretické části je rozsáhlá část věnována roli hodnotitele a ideálnímu složení hodnotitelského týmu tak, aby umožňoval co nejvyšší efektivitu výstupů. Většina autorů Kociánová (2010, s. 124) Montag (2003) Hroník (2002, s. 15) Vaculík (2010, s. 32) a Armstrong (2007, s. 362) se shodne na tom, že ideální složení je takové, kde jsou přítomni interní posuzovatelé z řad firmy (personalisté, manažeři a ti, kdo jsou ve výběru angažováni) i posuzovatelé externí s psychologickým vzděláním.

Při realizaci AC Kyriánová (2003, s. 49-52) rozlišuje role moderátora, hodnotitele, manažera-zadavatele a kandidáta-účastníka. Ze studia odborné literatury Kyriánová (2003, s. 51-54) Hroník (2002, s. 332, 340) Montag, (2003) vyplývá, že role hodnotitelů/ manažerů a psychologů, stejně jako způsob hodnocení kandidátů, je odlišný u hodnotitelů v roli psychologů (psychologický úhel pohledu) a hodnotitelů/zadavatelů – manažerů (manažerský úhel pohledu)

Praktická část se zaměřuje na tyto rozdíly a formou výzkumného šetření na respondentech - hodnotitelích s odlišnou rolí (pohledem) zjišťuje, o jaké konkrétní rozdíly se jedná.

3 ANALYTICKÁ/PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je popsáno výzkumné šetření, následně interpretováno a učiněny závěry. Metodika výzkumu je podrobně popsána v metodické části textu.

3.1 Seznámení s firmou a pracovní pozicí RC

Personální agentura⁹ ve svých propagačních materiálech (2014) uvádí, že se zabývá širokým portfoliem služeb, které se vztahují k poskytování personálních služeb. Jde konkrétně o tyto služby společnosti:

- Executive Search. Cílené vyhledávání a přímé oslovování kandidátů na určité pracovní pozice, zejména pro vyhledávání manažerů a specialistů.
- Recruitment. Vyhledávání vhodných pracovníků na různé typy pozic – komplexní servis.
- Assessment Center. Metoda výběru zaměstnanců založená na testování kompetencí uchazeče k výkonu konkrétní činnosti formou simulace typických pracovních činností.
- Temporary help - dočasná výpomoc pracovních sil.

V personální agentuře je zaměstnáno v současnosti 95 konzultantů ve 14ti pobočkách po celé České republice. Jejich činnosti jsou jasně definovány v rámci jednotlivých pracovních pozic juniorských a seniorských (manažerských). Všichni konzultanti mají společnou pracovní náplň, která se týká recruitmentu (náboru, vyhledávání, hodnocení kandidátů) a následné komunikace s personálními manažery firem.

Personální agentura plánuje rozšířit personální stav zaměstnanců o 4 konzultanty v průběhu 3 měsíců. Pro výběr nejvhodnějších kandidátů zvolila formu AC.

Ke spolupráci byli přizváni dva psychologové/ externisté, se kterými firma spolupracuje v rámci poradenských projektů.

V rámci výzkumného šetření se pracuje s interními materiály firmy XY, konkrétně organizačním řádem (2014), popisem procesů (2014) vztahující se k realizaci AC, kompetenční modely (2012) firmy a další interní materiály.

3.2 Požadavky na danou pracovní pozici (stanovení kritérií)

Jako první krok po rozhodnutí o realizaci AC a následnému zadání ze strany firmy (zadavatele) je volba kritérií výběru. Kritéria výběru dle Kyriánové (2003, s. 19) souvisí s pracovní způsobilostí, za její základní aspekty se považují odborná, psychická a fyzická způsobilost k práci a morální a občanská bezúhonnost. Podle autorky se AC zaměřuje zejména na psychickou způsobilost k práci. Jiným způsobem definování, jak uvádí Kyriánová (2003, s. 20) a Hroník (2002, s. 80) kritérií je tzv. kompetenční model. Kompetence vytváří dle Hroníka (2002, s. 80) určitá kritéria, podle kterých lze určit míru přítomnosti určité kompetence.

⁹ Přesný název není na přání manažera společnosti uveden, bude hovořeno jako o firmě „XY“.

Ať je použita metoda volby kritérií dle jednotlivých aspektů pracovní způsobilostí nebo dle kompetenčního modelu, platí, že postupuje podle analýzy pracovní pozice, dodává Vaculík (2010, s. 57-58). Kyriánová (2003, s. 19) hovoří v této souvislosti o profesiografii, která slouží k analýze požadovaných charakteristik na základě studia písemných materiálů, výpovědi vykonavatele a pozorování. Výstupem analýzy je seznam požadavků na výkon pozice.

Firma má definován kompetenční model, podle kterého se při určení kritérií na kandidáty lze řídit. Požadavky na pracovní pozici „Recruitment Consultant“ byly převzaty z kompetenčního modelu Národní soustavy vzdělávání (2014) pro pozici „Specialista nábory pracovních sil“. Kompetenční model v přesném znění viz příloha č. 2. Management firmy si tento model uzpůsobil vlastním potřebám na konkrétní pracovní pozici.

Kompetenční model je uveden v příloze č. 3, níže jsou vypsány alespoň názvy kompetencí.

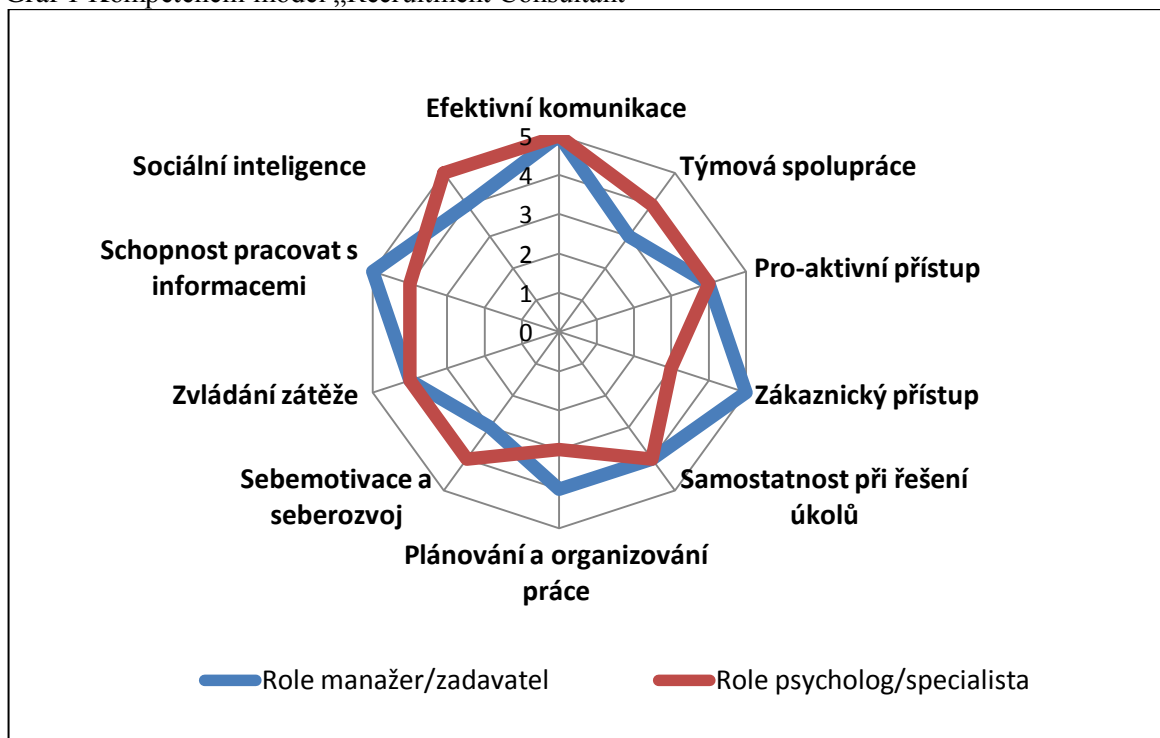
- Efektivní komunikace (prezentace myšlenek).
- Kooperace (týmová spolupráce).
- Pro-aktivní přístup.
- Zákaznický přístup (hledání a uspokojování potřeb klienta).
- Samostatnost při řešení úkolů.
- Plánování a organizování práce.
- Sebemotivace a seberozvoj.
- Zvládání zátěže.
- Sociální inteligence.

Kompetenční model (viz příloha č. 3) představuje základní požadavky na výkon profese. Každá kompetence má přiřazenou hodnotu, která definuje, jak rozvinuta by daná kompetence měla být u zaměstnanců na dané pozici, v tomto případě na škále 1-5, kde 1 = minimální rozvoj dané kompetence a 5 = maximální rozvoj kompetence. Jde o tzv. přístup kvantitativní (Kyriánová, 2003, s. 20-21).

První otázka na respondenty se týkala definice významu kritérií pro pracovníka v hledané profesi (viz.příloha č.4). Respondenti přiřazovali jednotlivým kompetencím hodnotu, která označuje, jak rozvinuta by daná kompetence měla být u pracovníka v pozici „Recruitment Consultant“. Konkrétně 5 (vysoce rozvinuta), 4 (nadprůměrně rozvinuta), 3 (průměrně rozvinuta), 2 (podprůměrně rozvinuta), 1 (minimálně rozvinuta).

V následujícím grafu vidíme, jak hodnotili jednotlivé kompetence manažeři a odborníci (psychologové a příbuzné profese). Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla.

Graf 1 Kompetenční model „Recruitment Consultant“



Zdroj: vlastní výzkum (firma XY)

Všichni respondenti se shodnou na tom, že maximálně by měla být rozvinuta kompetence efektivní komunikace. Manažeři vyžadují maximální rozvoj u kompetence schopnost pracovat s informacemi a zákaznický přístup, psychologové/ specialisté u kompetence sociální inteligence. Nadprůměrně se očekává u obou skupin respondentů rozvoj kompetence pro-aktivního přístupu, samostatnost při řešení úkolů, zvládání zátěže. Psychologický pohled považuje za důležitější týmovou spolupráci, schopnost sebemotivace a seberozvoje.

Dílčí shrnutí

Rozdíly v hodnocení významu jednotlivých kompetencí mezi oběma skupinami nejsou výrazné, přesto existují. U manažerů jsou preferovány kompetence, které se vztahují k výkonnosti, zákaznickému přístupu, schopnosti pracovat s informacemi. Psychologický pohled preferuje sociální inteligenci, týmovou spolupráci, a sebemotivaci.

Druhá otázka (viz. příloha č.4) v rozhovoru zjišťuje, zda existují ještě jiné požadavky na výkon pracovní pozice, které nejsou uvedeny v kompetenčním modelu. Tři respondenti upozorňují na odbornou kompetenci, schopnost v případě potřeby pracovat s diagnostickými bateriemi pro pracovní hodnocení kandidátů včetně jejich interpretace. Šest respondentů uvádí schopnost dohodnout se v cizím jazyce, ideálně anglicky, případně v dalším jazyce (jazyk německý). Doplňujícím dotazem, zda jsou tyto dovednosti nezbytné pro výkon pozice, je zjištěno, že v případě schopnosti pracovat s nástroji personální diagnostiky není nezbytné, aby pracovník tyto dovednosti zvládal při nástupu, ale podstatné je, aby měl kapacitu, motivaci naučit se používat tyto nástroje

v praxi. Jde o kompetenci sebmotivace a nároky na rozumové schopnosti kandidátů, které se běžně předpokládají u všech, kdo ukončí minimálně středoškolské vzdělání, ideálně vysokoškolské. Kritéria pro výběr kandidátů jsou rozšířena o jazykové kompetence znalosti minimálně jednoho světového jazyka na průměrné úrovni. Při definování kritérií výběru se musí brát v úvahu požadavky, které vyplývají ze situace v organizaci, organizační kultury zmiňuje Vaculík (2010, s. 58). **Na doplňující dotaz**, zda vyplývají z organizace, organizační kultury požadavky na kandidáty, které musí být v AC zohledněny, odpovídá pouze jeden manažer. Z jeho odpovědi vyplývá potřeba přizpůsobit se zásadě, že servis je poskytován klientům v době od 9 do 18, očekává se časová flexibilita.

3.3 Analýza pohledu hodnotitelů (psychologický vs. manažerský)

V následující části práce je provedena analýza názorů hodnotitelů na hodnocení kandidátů v celém procesu realizace AC, to znamená, od nastavení kritérií po rozhodnutí o přijetí/ nepřijetí kandidáta. Respondenti jsou tázáni ve všech etapách realizace AC.

3.3.1 Přípravné stadium

Podle metodiky pro volbu kritérií hodnocení Hroník (2002, s. 71) uvádí, že v etapě přípravy mají následovat tyto činnosti: volba metod pozorování, rozhodnutí o počtu a skladbě hodnotitelů, rozhodnutí o způsobu registrace pozorování.

Volba metod pozorování byla provedena externím hodnotitelem - psychologem ve spolupráci se zadavateli/ manažery. V první etapě proběhla schůzka manažerů/ zadavatele a tvůrců AC/hodnotitelů. Po získání podrobných informací o pozici a kritériích výběru, zpracoval psycholog návrh designu AC, který tvořil jednotlivé metody a způsob jejich administrace. Další otázky v rozhovoru se týkají intervence zadavatelů/ manažerů do přípravné etapy AC.

Následoval **dotaz, zda by měli být manažeři angažováni do přípravné etapy, a pokud ano, jakým způsobem**. Většina respondentů (12, z toho všichni manažeři) se domnívá, že manažer by se měl přímo účastnit přípravných prací, odlišuje se míra angažování. Tři manažeři se domnívají, že by měli zadat vstupní kritéria a schválit program, dva manažeři se chtějí podílet na celém procesu a především odsouhlasit program a jeden manažer pouze předpokládá schválení navrženého programu. Ostatní hodnotitelé v šesti případech uvádí, že manažer se má podílet na přípravné fázi, ve většině případů na formulaci kritérií a výsledném připomínkovém řízení. Naopak, dva respondenti v rolích hodnotitelů považují za dostačující, když se přípravy účastní pouze personalista a manažer je přítomen na AC. Na otázku, proč se manažer nemá účastnit přípravné etapy, se respondenti shodují na tom, že profesionální hodnotitel z řad personalistů dokáže lépe specifikovat kritéria, určit metody.

Druhá otázka v tématu zkoumá, jaký by měl být **podíl manažerů na tvorbě metodologie**, zda by měl manažer vstupovat do tvorby modelových situací, a pokud ano, v jakém rozsahu. Čtyři manažeři mají představu o tom, že se budou účastnit tvorby zcela konkrétní modelové situace z praxe, dva manažeři se spoléhají na odbornost

navrhovatelů. Respondenti - hodnotitelé (6) se většinou přiklání k tomu, že dobře informovaný personalista dokáže vytvořit natolik kvalitní modelovou situaci, aby ověřila požadavky na kandidáty. Čtyři respondenti sdělují obdobnou myšlenku, modelová situace (ať se na její formulaci podílejí manažeři či nikoliv), není téměř nikdy podle manažerů dostatečně odrážející skutečnou realitu z praxe. Tři respondenti poukazují na zcela konkrétní problém, pokud je modelová situace definována zcela manažery, dochází při hodnocení k tomu, že se manažeři fixují na jedno, maximálně dvě řešení, která považují za správná podle svých zkušeností. Jsou ve značné míře fixováni na myšlenkové stereotypy, jak situace má být řešena a hodnotí výsledek podle těchto vzorců. Řešení modelových situací jiným, inovativním způsobem není oceněno, hodnotitelé - manažeři jsou v těchto případech velmi subjektivní v hodnocení. To se týká například situací, kdy jsou modelové situace směřovány na kontakt se zákazníkem (správnost či nesprávnost postupu dle vlastního úsudku), jednání s problémovým uchazečem (průběh rozhovoru, způsob řešení situací, kdy nejsou k dispozici potřebné doklady apod.).

Dílčí shrnutí

Většina respondentů uznává, že aktivní přítomnost manažerů při přípravě AC je důležitá, rozdílné názory panují v míře, ve které se má manažer/ zadavatel podílet na tvorbě konkrétních metod. Většina respondentů vidí roli manažera v zadání kritérií a následném schválení programu. Respondenti v roli hodnotitele považují personalisty za kompetentní vytvořit modelové situace ověřující požadovaná kritéria. Jako problematické body účasti manažerů v přípravné fázi jsou uváděny výtky manažerů k nedostatečné „realnosti modelových situací“ a výraznému ovlivnění myšlenkovými stereotypy.

Program AC

Program AC byl po konzultaci s managementem stanoven takto:

Tabulka 1 Program AC

9:0 - 9:15	Zahájení, představení programu
9:15 - 9:45	Prezentace - představení kandidátů
9:45 - 10:15	Modelová situace - práce ve dvojicích
10:15 - 10:30	Přestávka
10:30 - 12:00	Modelová situace - týmová práce (2 skupiny)
12:00 - 13:00	Přestávka
	Odpoledne rozdělení na dvě skupiny
13:00 - 14:30	Skup. A - Rozhovory, individuální testy (jazykové, odborné) Skup. B - Psychodiagnostika
14:30 - 14:45	Přestávka
14:15 - 15:45	Skup. B - Rozhovory, individuální testy (jazykové, odborné) Skup. A - Psychodiagnostika
15:45 - 16:15	Ukončení akce, závěr

Zdroj: Firma XY

AC zahrnuje tři individuální aktivity, rozhovory, individuální testy a psychodiagnostiku, dále jednu práci ve dvojici, modelovou situaci a dvě aktivity týmové, představení ve skupině, týmová práce.

K jednotlivým metodám, jejich přesnějším zadání a způsobu hodnocení bude věnován prostor v kapitole realizace AC.

3.3.2 Realizace AC

V této části jsou uvedeny názory respondentů na průběh AC a jeho hodnocení. Úvod stručně popisuje základní pojmy a teoretické koncepty, které byly vzaty v úvahu při tvorbě hodnotících kritérií a nástrojů hodnocení.

Záznam pozorování hodnocených – metodika AC

V části teoretické bylo uvedeno, že pozorování může mít charakter volného, strukturovaného (systematického) a částečně standardizovaného (Hroník, 2002, s. 70 a 71). V případě AC šlo o pozorování systematické, tedy strukturované, kde nedílnou součástí je registrace pozorování na předem připravené záznamové archy.

Hroník (2002, s. 96-99) uvádí záznamové archy pro volné pozorování, které obsahují pouze jméno, metodu a volný prostor k záznamu. Dále záznamové archy pro částečně standardizované pozorování, které poměřují pomocí kritérií a zároveň nechávají prostor pro vlastní zhodnocení, a za třetí, úplně standardizované pozorování, kdy posuzovatel pouze označuje jednu z nabízených variant. Vaculík (2010, s. 101-105) uvádí tři způsoby záznamu: narativní záznam, behaviorální inventář a behaviorálně zakotvená observační škála. Narativní záznam chování předpokládá, že hodnotitelé popisují chování. Je nejběžnějším způsobem, který je však velmi náročný na hodnotitele, v krátkém čase je nutné zaznamenat mnoho informací zmiňuje Vaculík. Behaviorální inventář představuje seznam chování, které účastníci během AC projevují, a hodnotitel zaznamenává, jaké chování se u hodnoceného projevovalo. Za třetí, behaviorálně zakotvená observační škála je číselná stupnice se slovním komentářem.¹⁰ Autor dále dodává, že hodnocení ve škálách (behaviorální inventář s popisem chování) snižuje kognitivní zátěž posuzovatelů, jsou vedeni k tomu, aby sledovali jen určité typy chování. Na straně druhé takovýto záznam je na informace velmi omezený. Škály umožňují posoudit maximální a typický výkon, negativem je redukce záznamu chování. Pro účely textu bylo vycházeno z konkrétního AC, kde bylo možno dohledat přístupy obou autorů. Ve způsobu hodnocení byly určeny tři typy záznamů hodnocení.

Volný popis odpovídá Hroníkovu záznamovému archu (2002, s. 96) a Vaculíkovu (2010, s. 107) narativnímu záznamu. Personální agentura si pro své potřeby vytvořila vlastní záznamový arch (viz. tabulka č. 2).

¹⁰ Například 1=neorientuje se v zadání....3=identifikuje podstatné informace....5=umí se zorientovat v zadání apod.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 2 Záznamový arch pro volné pozorování

Hodnocení X	Popis chování
Prezentace	
MS přijímací pohovor	
MS týmová práce	
Výběrový pohovor	
Celkově	

Zdroj: Firma XY

Škály. Tento způsob odpovídá Hroníkovu (2002, s. 98-99) záznamovému archu pro úplně standardizované pozorování a behaviorálně zakotvené škále dle Vaculíka (2010, s. 103). Příklad jedné z položek kompetence komunikační, viz tabulka.

Tabulka 3 Záznamový arch pro úplně standardizované pozorování - škála

Schopnost aktivně naslouchat	
1	Neverbálně udržuje kontakt (oční kontakt, gestikulace, mimika, pohyb v prostoru), udržuje slovní komunikaci, zajímá se o partnera, odpovídá, táže se.
2	Je schopen udržovat kontakt verbálně i neverbálně pouze zčásti, navazuje komunikaci obtížněji, zajímá se o partnera jen zčásti, otázky klade méně, než by bylo vhodné pro plynou komunikaci.
3	Není schopen udržet kontakt, a to verbálně, ani neverbálně, nezajímá se o druhého, navazuje na komunikaci jen zčásti, neklade otázky či minimálně.

Zdroj: firma XY

Kombinace obou způsobů odpovídá Hroníkovu (2002, s. 97) archu pro částečně standardizované chování, kde posuzovatel přisuzuje číselnou hodnotu dle popisu chování, navíc může provádět volné poznámky a komentáře, viz tabulka.

Tabulka 4 Záznamový arch pro částečně standardizované pozorování (kombinace)

Schopnost aktivně naslouchat				
1	2	3	4	5
Neverbálně udržuje kontakt (oční kontakt, gestikulace, mimika, pohyb v prostoru), udržuje slovní komunikaci, zajímá se o partnera, odpovídá, táže se.				Není schopen udržet kontakt, a to verbálně, ani neverbálně, nezajímá se o druhého, navazuje na komunikaci jen zčásti, neklade otázky či minimálně
Záznam chování				

Zdroj: firma XY

Preference způsobu záznamu pozorování respondenty

Následná otázka zjišťovala, který způsob hodnocení respondenti preferují. Možnosti:

- Volný popis chování kandidátů.
- Jasně stanovené škály, kde se hodnotí chování přesně.
- Kombinace obou způsobů hodnocení.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 5 Popis odpovědí – preference způsobu hodnocení

Způsob hodnocení	Respondent	Komentář
Volný popis	3 (2H,1M)	Preferují dva hodnotitelé (z toho jeden psycholog) a jeden manažer.
Škály	3 (2M, 1H)	Preferují dva manažeri a jeden hodnotitel.
Kombinace	8 (3M, 5H)	Preferují v obdobném poměru obě skupiny respondentů.

Zdroj: firma XY

Mezi respondenty/ hodnotiteli a respondenty/ manažery nejsou výrazné rozdíly, v obou skupinách se nachází všechny varianty v obdobném poměru. Významněji než role v AC determinuje způsob hodnocení vzdělání respondentů. Všichni tři respondenti preferující pouze škály mají vzdělání ekonomické/ manažerské (2) a technické (1). Volný popis preferuje hodnotitel v profesi psycholog a andragog. Kombinace obou způsobů je typická pro humanitní vzdělání - sociologie, personalistika, andragogika.

Následující otázka zjišťovala, proč respondenti volili konkrétní variantu.

- Je objektivní (škály - 3, kombinace - 5).
- Je vypovídající, umožňuje zaznamenat i detaily, které se do škál „nevejdu“ (volný popis - 3, kombinace - 7).
- Je přesnější (škály - 2, kombinace - 5).
- Výsledky lze kvantifikovat, srovnávat, měřit (škály - 2).
- Je jednodušší pro posuzovatele (škály - 2, volný popis - 2, kombinace - 3).
- Je jasný, neumožňuje více výkladů (škály - 2, kombinace - 2).
- Jsem na tento způsob zvyklý (volný popis - 2, škály - 3, kombinace - 4).
- Byli jsme v něm proškoleni (škály - 1, kombinace - 5, volný popis - 2).

Dílčí shrnutí

Respondenti preferují způsob hodnocení a záznamů pozorování formou kombinace škál a volného popisu chování (8), a zbylý dvou metod je stejný počet respondentů (3). Způsob volby hodnocení souvisí více s typem vzdělání (humanitní vs. ekonomické, technické), než s rolí manažera či hodnotitele. Preference způsobu hodnocení souvisí významněji se způsobem zpracování informací, proškolením v dané metodice a vnímanou objektivitou způsobu hodnocení.

Hodnocení prezentace

Metodika. Modelová situace prezentace patří k individuálním modelovým situacím, ve kterých se má účastník prezentovat jiným lidem (posuzovatelům). Nejčastěji se zařazují modelové situace na začátek AC, mohou se jí účastnit všichni posuzovatelé. Hroník (2002, s. 103) uvádí, že v rámci této metody platí, že čím méně je strukturovaný záznamový arch, tím je důležitější mít za posuzovatele profesionální hodnotitele. Do AC jsou zařazovány prezentace ke sledování komunikačních dovedností, které souvisí se získáním vlivu na jiné, v souvislosti se získáním a udržením pozornosti nebo způsobem předávání informací.

Využitelná je podle Vaculíka (2010, s. 81) metoda ke sledování kompetencí řešení problémů i kompetencí ve vztahu k sobě. Modelové situace zaměřené na osobní témata,

pokud hodnocený například hovoří o svých silných a slabých stránkách, umožňují měření kompetencí ve vztahu k sobě, je možné sledovat, nakolik zná uchazeč sám sebe, jak dokáže pojmenovat své nedostatky a přednosti, jakým způsobem pracuje s vlastními úspěchy, jak reaguje na neúspěch, jak si důvěřuje.

Zadání prezentace v úvodu AC mělo za cíl stručné představení hodnocených ve skupině, a to způsobem, aby nebyla odkryta celá totožnost a působení v konkrétní firmě s cílem zachovat soukromí kandidátů. Druhým cílem byla schopnost „prodat“ uchazeče o zaměstnání (sám sebe) klientovi - zadavateli. Hodnocení měli představit sebe jako nejvhodnějšího kandidáta pro konkrétní pozici s cílem přesvědčit klienta k tomu, aby přijal vás jako kandidáta do zaměstnání. Nejde o přesnou formulaci úkolu, ale záznam základního zadání.

V této konkrétní situaci bylo umožněno sledovat komunikační kompetence včetně prezentačních, zvládnutí zátěže a schopnost pracovat s informacemi. Zjištěné informace bylo možné srovnávat s výstupy z celého AC (nakolik má uchazeč vlastní sebereflexi) i mezi jednotlivými metodami, například výběrovým pohovorem, psychodiagnostikou. Kandidáti představili sebe skupině a zároveň potenciálnímu zaměstnavateli.

Následující otázka na respondenty byla cílena na zjištění projevů chování, na které se respondenti zaměřovali při prezentaci assessovaných.

Všichni respondenti (14) uvádí komunikační schopnosti, 12 respondentů (všichni manažeři) odpovídají schopnost argumentace, přesvědčivého chování, 8 respondentů (5 manažerů) „tah na bránu“, schopnost plánovat prezentaci (3 hodnotitelé, 2 manažeři), úroveň vystupování (úprava, celkový dojem, haló-efekt) v 10 případech. Další charakteristiky se váží k osobnosti (temperament, proaktivita, emocionalita), což uvádí psychologové (2) a hodnotitelé (4).

Dílčí shrnutí

Všichni respondenti se shodnou na základním cíli hodnocení, zjištění úrovně komunikačních dovedností. Očekávání respondentů - manažerů je situováno do konkrétnějších charakteristik (plánování, argumentace, tah na bránu), zatímco respondenti - psychologové/ specialisté se orientují spíše na projevy osobnosti (vlastnosti, temperament).

Modelová situace hraní rolí (přijímací pohovor)

Metodika. Jde o obdobu modelové situace simulace rozhovorů, uvádí Vaculík (2010, s. 77), na různá témata s různými partnery. Hraní rolí je zařazováno do AC především za účelem sledování vztahových kompetencí, konkrétně schopnosti vést rozhovor, směřovat k určitému cíli, kompetence související se vztahem k jinému člověku (budování vztahů, empatie, budování otevřené komunikace). Jak autor uvádí výhodou těchto situací je, že se přibližují pracovní realitě, jak typem vedení rozhovoru, tak obsahem. Při modelové situaci hraní rolí ve dvojicích je umožněno účastníkům, aby se projevíli v úzkém sociálním kontaktu, na rozdíl od modelové situace skupinové, kde si musí svůj prostor získávat. Projevit své dovednosti v tomto případě mohou i ti, kteří se ve skupinové diskusi neprojevíli vůbec a nebo málo. Zařazení obou typů modelových situací v rámci jednoho AC je podle Vaculíka (2010, s. 77-78) vhodné.

Zadání. V tomto případě byla modelová situace spojená s vedením přijímacího pohovoru s figurantem, který se nijak nepodílel na AC (zaměstnanec firmy). Volba, zda měl hodnocený v roli konzultanta „pohovorovat“ dalšího hodnoceného, hodnotitele, nebo figuranta, byla spojena s živou diskusí a řadou pro a proti v jednotlivých variantách. Nakonec bylo přijato doporučení psychologa z praxe.

Otázka na respondenty byla zacílena na **kritéria, která musí splňovat kvalitní modelová situace z praxe.** V odpovědi se vyskytují dvě základní tendence. První skupina, zastoupená nejvíce hodnotiteli (oba psychologové) uvádí, že musí umožnit posuzovat určitý typ chování a osobnostní charakteristiky kandidátů v co nejvíce reálné situaci, jde především o způsob chování. Druhá skupina, složená především z manažerů (5) udává, že jde o posouzení konkrétního řešení. Například, jak řeší kandidát situace, kdy uchazeč nemá potřebné dokumenty, jak vyhodnocuje možnosti uplatnění, motivuje k návštěvě potenciálního zaměstnavatele apod., další hodnotitelé se pohybují na škále mezi uvedenými póly.

Dílčí shrnutí

Zatímco respondenti v roli hodnotitelů upřednostňují kritéria „měkká“ – chování, manažeři se soustředí na způsoby řešení konkrétních situací a jejich správnost.

Modelová situace zaměřená na týmovou spolupráci

Metodika. Cíl modelové situace na týmovou spolupráci je zaměřen taktéž na sledování interpersonálních charakteristik, ale při interakci ve skupině (Vaculík, 2010, s. 74-75) Modelové situace vychází z toho, že účastníci reagují na společný podnětový materiál a společně řeší určitý úkol. Situace umožňují hodnotit chování účastníků při skupinové práci, kde jsou všichni účastníci na stejné úrovni. Podle Hroníka (2002, s. 153-172) modelové situace mohou být zaměřeny různým způsobem, na sledování výkonových charakteristik (úkolem skupiny je předložit, vypracovat, to znamená, mají charakter „dělání“), na sledování interpersonálních charakteristik (úkolem skupiny je dohodnout se společně s druhými, pro druhé), modelové situace zaměřené na sledování kognitivních charakteristik (hlavním úkolem je vymyslet...). Účel modelové situace byl dán především požadavkem ověřit tyto kompetence, schopnost kooperace (dosahování týmových cílů), pro-aktivní způsob řešení problémů, sociální inteligence, pro-zákaznický přístup. Modelová situace měla charakter zaměření na výkon v kombinaci se zaměřením na interpersonální dovednosti.

Zadání. Modelová situace probíhala ve dvou skupinách o 5-6 lidech. Skupina jako tým měla vytvořit projekt vzniku nové firmy, která by zakládala firemní školky. Skupina obdržela podrobné instrukce, které se týkaly konkrétních informací. Tým se měl soustředit na oslovení potenciálních zákazníků, vytvoření PR materiálů, organizace vzniku společnosti a činnosti zaměstnanců. Formulace modelové situace, týmové práce byla taktéž diskutovaným tématem. Navrhovatelé/ psychologové se přikláněli k obecnější variantě týmového úkolu, manažeři po připomínkovém řízení prosadili zcela konkrétní úkol ze současné praxe.

Otázka na respondenty zjišťovala, **proč navrhovali určitou variantu týmové úlohy a co očekávali od vyhodnocení modelové situace vzhledem k účastníkům.** Respondenti v rolích hodnotitelů odpovídali, že nejčastěji sledovali schopnost týmové

spolupráce - týmové role, skupinovou dynamiku, schopnost kandidáta prosadit svůj názor, schopnost navazovat na myšlenky ostatních, přispívat k naplnění cíle, aktivitu, způsob komunikace, charakteristiky řešení (tvořivé, inovativní, standardní, víceúčelové vs. jednostranné apod.).

Respondenti v rolích manažerů (5) uvedli, že jde o sledování schopnosti spolupracovat v týmu, předávat informace, aktivitu, způsob řešení. Nově vnáší aspekt výkonový, vysledovat v jakém čase, s jakými prostředky jsou schopni realizovat úkol, jaké varianty volí, jak se zajímají o potřeby zákazníka. Tyto faktory uvedli pouze dva respondenti v rolích hodnotitelů, tedy každý čtvrtý, na rozdíl od manažerů (všichni mimo jednoho respondenta).

Dílčí shrnutí

Respondenti v obou skupinách od metody týmové spolupráce očekávají ověření kritérií schopnosti pracovat v týmu a naplňovat týmové cíle. Respondenti v rolích hodnotitelů jsou orientováni na podrobné charakteristiky schopnosti pracovat v týmu a osobnostní charakteristiky v interpersonálním kontaktu. Respondenty/manažery zajímá navíc výkonový aspekt, jako je zacházení se zdroji, variabilita řešení, uspokojení potřeb zákazníka.

Výběrový rozhovor s uchazečem

Metodika. Pohovor měl charakter biografického interview, sleduje „křížovatky v životní dráze assessovaného“ jak je definuje Hroník (2002, s. 114). Velmi často má charakter hloubkového rozhovoru, který se zabývá nejenom vnějšími událostmi, ale i vnitřními faktory, dynamikou. Jde o částečně standardizovaný pohovor. Tento typ rozhovorů je náročný z hlediska časového, vhodná je účast dvou hodnotitelů. Je náročný na profesionalitu vedení a interpretační dovednosti. Hroník (2002, s. 115) uvádí jako velmi vhodné doplnění psychodiagnostickými testy.

Zadání. Rozhovor byl zaměřen na posouzení kandidáta z pohledu jeho osobnostních charakteristik, sebemotivace, seberozvoje, sebereflexe. Hodnotitelé vzhledem ke své profesi byli zkušení v realizaci výběrových pohovorů.

Otázka zjišťovala, **které klíčové charakteristiky chování lze získat v rámci výběrového pohovoru s kandidátem.** Odpovědi:

- Komunikační dovednosti-schopnost formulovat myšlenky, argumentovat, aktivně naslouchat. (13)
- Sociální inteligence - navazovat vztahy, udržovat kontakt, zaujmout, vzbuzovat dobrý dojem. (12)
- Prezentační dovednosti. (5)
- Emoční inteligence nespecifikovaná. (8)
- Empatie, emotivita. (3)
- Schopnost řídit svůj profesní život a rozvoj. (7)
- Motivace, motivační faktory. (9)
- Strukturovat „svůj prostor“ (čas, téma). (3)
- Orientace na zákazníka (v tomto případě hodnotitelé). (3)
- Reálný náhled na svou osobu (silné, slabé stránky). (6)

- Informace o dovednostech. (5)
- Temperament. (2)
- Osobnostní charakteristiky (kognitivní zpracování, aktivita vs. pasivita, intraverze vs. extraverze).
- Rychlost a komplexnost zpracování informací. (4)
- Tah na bránu. (6)
- Vystupování. (8)

Dílčí shrnutí.

Respondenti uvádí většinu charakteristik obdobně, což se týká především komunikačních dovedností, emoční a sociální inteligence. Respondenti/ psychologové (2) se zaměřují na osobnostní charakteristiky. U tří manažerů se setkáváme s preferencí výkonových charakteristik, orientace na zákazníka, struktura zdrojů, tah na bránu. Manažeři se více orientují na současnost, požadavky, které kandidáti naplňují v současnosti, u hodnotitelů s psychologickým úhlem pohledu jde o rozměr potenciálu do budoucnosti. I v tomto případě se spíše potvrzuje, že hodnotitelé-psychologové (specialisté) se více zaměřují na osobnost, manažeři na výkonové charakteristiky.

Interpretace získaných údajů

Po etapě realizace následuje vyhodnocení získaných údajů v rámci porady hodnotitelů, ta by měla obsahovat tři základní cíle uvádí Kyriánová (2003, s. 64). Konkrétně:

- Získat názory zúčastněných hodnotitelů.
- Shodnout se na hodnocení jednotlivých kandidátů nebo kritérií.
- Shodnout se na dalším postupu, které kandidáty je možné rovnou zamítnout a u kterých je nutné pro další rozhodování připravit psychologický posudek.

Závěrečného hodnocení by se měli účastnit všichni hodnotitelé. V rámci těchto AC se porady konaly vždy ještě tentýž den a byli přítomni všichni hodnotitelé, psycholog/hodnotitel na základě vyhodnocení zpracoval závěrečné zprávy.

Otázka zjišťovala, **zda umožňoval stanovený způsob hodnocení objektivní posouzení kandidátů.**

Téměř všichni respondenti (13) se shodli na tom, že nastavený způsob hodnocení a pozorování umožňuje objektivní způsob hodnocení. Názor respondenti odůvodňují přesně definovanými požadavky (11 respondentů) a proškolení hodnotitelů (5). Další téma se zabývá tím, jaký způsob vyhodnocení AC respondenti upřednostňují. Závěrečné hodnocení (Vaculík, 2010, s. 115-116) může mít charakter slovního hodnocení, detailní popis chování každého účastníka, za druhé hodnocení číselné, které vyjadřuje úroveň pozorovaného chování na vícebodové stupnici. Číselné (kvantitativní) hodnocení vypovídá o úrovni kompetencí, neobsahuje informace o konkrétních projevech chování. Výstupy AC mívají podobu kombinace obou způsobů hodnocení.

Další otázka zjišťuje, **jaký typ hodnocení respondenti upřednostňují, zda kvalitativní popis projevů účastníků, kvantitativní hodnocení pomocí škál, nebo kombinaci obou způsobů.**

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka zněla, zda by závěrečné hodnocení mělo mít charakter kvantitativní (škály), kvalitativní (popis chování) nebo kombinace obou způsobů. Odpovědi shrnuje následující tabulka.

Tabulka 6 Popis odpovědí – preference způsobu hodnocení

Způsob hodnocení	Respondent	Komentář
Kvalitativní	4 (2H,2M)	Preferuje každý čtvrtý respondent, 2 manažeři a 2 hodnotitelé.
Kvantitativní	1 (1M)	Preferuje pouze jeden manažer.
Kombinace	9 (3M, 6H)	Preferuje většina posuzovatelů, 3 manažeři, 6 hodnotitelů.

Zdroj: vlastní výzkum (firma XY)

Z tabulky můžeme vyčíst, že nejvíce respondentů preferuje kombinovaný způsob vyhodnocení (9), podstatně méně (4) kvalitativní způsob a pouze jeden hodnotitel v roli manažera kvantitativní způsob. Manažeři/ hodnotitelé se přiklání (poměrově) ve větším počtu ke kvalitativnímu vyhodnocení (rozdíl však není významný). Otázka měla obdobný charakter jako jedna z předcházejících otázek, která zjišťovala preferenci způsobu hodnocení. I když platí, že ani v této otázce nelze nalézt významné rozdíly mezi oběma skupinami respondentů, manažeři se nepatrně přiklání ke kvalitativnímu výslednému hodnocení (poměrově).

I v tomto případě je způsob hodnocení ovlivněn vzděláním respondentů, kvalitativní vyhodnocení preferují psychologové, kvantitativní hodnotitel/ manažer s technickým vzděláním, zbývající respondenti různých profesí umísťují názor mezi kombinaci obou způsobů.

Další otázka se týká role manažera/ zadavatele v závěrečném hodnocení. Zjišťuje, jaká je role manažera/hodnotitele při závěrečném hodnocení. Hodnotitelé/ manažeři se ve většině (5) shodnou na tom, že jde o klíčovou roli těch, kteří rozhodují o dalším postupu, tedy který z kandidátů bude vybrán a který zamítnut. Každý druhý se domnívá, že manažer by měl mít rozhodující roli i v průběhu závěrečného hodnocení, má vnášet vlastní hodnocení kandidátů, ale i ptát se na důvody konkrétního hodnocení jiných, žádat vysvětlení apod. Dva manažeři svou roli vidí v přínosu hodnotitelském obdobně jako jiní hodnotitelé a jeden manažer (ředitel) se domnívá, že by měl mít manažerskou roli při závěrečném hodnocení a moderátor/ psycholog garantovat odbornost. Hodnotitelé (psychologové, specialisté) ve většině (7) přisuzují manažerům stejnou váhu hodnotitelského přínosu jako ostatních hodnotitelů, ale poukazují na vůdčí roli při rozhodnutí o dalším postupu.

Další otázka **zjišťuje názory na účast v hodnotitelském týmu dle role manažerské/zadavatelské a hodnotitelské.** Většina respondentů, bez ohledu na roli v AC, se přiklání k variantě, že tým hodnotitelů musí být vyvážen z hlediska profese, interních/ externích hodnotitelů a dalších charakteristik, jako je například pohlaví, profesní zkušenost s danou pozicí, zkušenosti hodnotitelskou.

Dílčí shrnutí

Respondenti z obou skupin se přiklání k názoru, že závěrečné hodnocení by mělo mít charakter kombinovaný, tedy kvalitativní (popis) i kvantitativní rozměr (škály). Platí, že manažeři ve větší míře upřednostňují závěry v kvalitativní podobě. Roli hodnotitelů - manažerů v závěrečném hodnocení považuje skupina respondentů/ manažerů za klíčovou oblast jejich působnosti, každý druhý manažer by rád zastával i vedoucí roli v závěrečném hodnotícím setkání. Oproti tomu hodnotitelé (psychologové, specialisté) ve většině přisuzují manažerům obdobnou roli jako sobě vyjma rozhodovacích kompetencí o přijetí vhodných uchazečů. Všichni respondenti preferují vyvážené hodnotitelské týmy.

3.3.3 Shrnutí

V úvodu byly položeny základní otázky, které měl výzkum odpovědět. V rámci shrnutí jsou (viz. příloha č.5) tyto otázky zodpovězeny v přehledné formě.

Výzkum odpovídal na tři základní otázky (formulace z úvodu).

1. Zjistit u souboru respondentů/hodnotitelů v roli psychologa/specialisty faktory, které determinují hodnocení účastníků AC.
2. Zjistit u souboru respondentů/hodnotitelů v roli manažera/zadavatele faktory, které determinují hodnocení účastníků AC.
3. Definovat rozdíly ve zjištěných faktorech hodnocení u obou výše uvedených skupin respondentů. Stručná sumarizace výstupu viz tabulka.

Základní výzkumná otázka zní, jaké faktory determinují hodnocení účastníků AC u respondentů v roli hodnotitele - psychologa (specialisty) a v roli hodnotitele - manažera/zadavatele. V čem se liší oba úhly pohledu? Na základě sumarizace obou úhlů pohledu lze uvést, že hodnocení ovlivňují následující faktory.

Nejvýznamnější faktory hodnocení u respondentů v roli manažerů/ zadavatelů jsou následující.

- Preference výkonnostních kritérií při hodnocení.
- Zaměření na konkrétní projevy chování.
- Zaměření na současnost.
- hodnocení v modelových situacích na základě kritéria správné/ nesprávné řešení.

Nejvýznamnější faktory hodnocení u respondentů/ hodnotitelů v roli psychologů/ specialistů jsou následující:

- Preference osobnostních charakteristik jako kritérií při hodnocení.
- Zaměření na obecné rysy osobnosti, které determinují chování jako celek a jednotlivé kompetence.
- Hodnocení s výpovědní hodnotou do budoucnosti – jak se charakteristiky projeví v predikovaném chování.
- Zaměření na potenciál k výkonu, nikoliv současný výkon.

V čem se oba úhly pohledu významně neliší, je preference kombinovaného způsobu hodnocení, kvantitativní i kvalitativní kritéria. Upřednostnění prvního nebo druhého

způsobu více odpovídá způsobu zpracování informací, profesní zkušenosti a vzdělání respondenta. Oba úhly pohledu, manažerský a psychologický se nejvýznamněji odlišují v kritériu sledování osobnosti jako celku (psychologický úhel) a konkrétního chování (manažerský úhel), v zaměření na současný výkon u manažerů a potenciálu do budoucna u psychologů.

3.3.4 Vyhodnocení AC

Průběh AC

Autorka považuje realizaci AC, případovou studii ve firmě, v souladu s uvedenými teoretickými poznatky v části teoretické. Tvorba designu AC byla vytvořena profesionály/ konzultanty externí poradenské firmy.

AC se skládalo z několika metod, které měly charakter modelové situace, jako tomu bylo v případě týmové práce a simulace výběrového pohovoru s uchazečem, dále bylo složeno ze sebeprezentace, behaviorálního rozhovoru, znalostních testů a psychodiagnostiky. Metody měřily úroveň kompetencí dle definovaného kompetenčního modelu firmy pro danou pozici. Dá se říci, že v rámci každé modelové situace byly prověřovány určité kompetence a klíčové kompetence byly prověřovány opakovaně v rámci několika metod. Hodnotitelé se setkávali na poradách mezi jednotlivými metodami i v závěrečném hodnocení. Jak ze stránky metodické, tak etické bylo AC ošetřeno podle závazných pravidel. Klíčovou náplní práce nebylo sledovat realizaci AC jako metodu, ale rozdíl manažerského a psychologického přístupu k hodnocení účastníků. Názory respondentů byly zjišťovány na případové studii uvedeného AC, z tohoto pohledu je důležité zjištění, že realizace AC proběhla v souladu s metodikou AC ve firemní praxi.

Respondenti/ hodnotitelé a jejich příprava

Hodnotitelé byli tvořeni souborem respondentů v roli manažera/ zadavatele (6), což se týkalo respondentů v rolích ředitele firmy, manažerů a vedoucích projektových týmů a v roli hodnotitelů (8 respondentů). Hodnotitelé měli odlišné zkušenosti, praxi, typ vzdělání i profesní dráhu. Společné pro všechny byl fakt, že všichni (mimo ředitele firmy) se ve své pracovní náplni podílí na hodnocení kandidátů o pracovní pozice, které následně doporučují/ nedoporučují do firem, většina z nich měla zkušenost s hodnotitelskou rolí v AC, a tedy byli v různém rozsahu proškoleni na hodnotitelskou pozici. Při interpretaci výzkumné části je potřeba brát uvedené skutečnosti v úvahu. Přestože se dotazy týkaly konkrétního AC, mohly obsahovat zkušenosti získané v jiných AC. V AC byli vybíráni uchazeči o pozici konzultanta do firmy, což se projevilo v přístupu hodnotitelů. U těch hodnotitelů, kterých se týkal výběr uchazečů jako potenciálních podřízených členů týmů, byly shledány přístupy odpovídající spíše tomuto manažerskému pohledu. Z výstupů je patrné, že se soustředí více na charakteristiky pracovního chování. Rozdíly v přístupu k hodnocení lze sledovat i v porovnání se vzděláním a praxí.

Při interpretaci získaných výstupů autorka zohledňuje uvedená specifika přípravy hodnotitelů.

Organizační pohled

Program AC byl realizován za součinnosti manažerů/ zadavatelů a tvůrců AC v pozici psychologa. Navrhovatelé vzali v úvahu naprostou většinu námětů a požadavků, což se týkalo i modelové situace týmové, ve které zadavatelé prosadili pragmatický přístup volby podle potřeb firmy. Metody a konkrétní zadání modelových situací umožnily hodnotitelům pozorovat a ohodnotit stanovené kompetence.

Závěr

Zvolený metodologický přístup dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru na způsob hodnocení uchazečů v případové studii realizace AC umožňuje respondentům popsat názory na hodnocení posuzovaných na zcela konkrétních modelových situacích, navíc na základě stejné zkušenosti jednoho AC. V odpovědích zaznívaly konkrétní charakteristiky chování uchazečů, které byly ve středu pozornosti, a přístup ke zvolené metodě administrace. Uvedená fakta je možné považovat za výhodu zvoleného postupu. Na straně druhé, výzkumné šetření je ovlivněno zmiňovanou profesní zkušeností z jiných AC v rámci profesní praxe, přirozeně byli respondenti ovlivněni i řadou jiných zkušeností, které projektovali do odpovědí na otázky. Tento aspekt je nezbytné brát v úvahu při interpretaci výstupů.

3.3.5 Diskuze

V závěru lze konstatovat, že výstupy jsou v souladu se závěry odborné literatury, ve které je uváděno, že manažerský a hodnotitelský úhel pohledu, stejně jako způsob hodnocení manažerů v roli hodnotitelů a specialistů/ psychologů bývají odlišné. Uvedené názory se týkají nejčastěji oblasti přípravy AC, angažování obou skupin hodnotitelů, přístupů k výstupům a nejčastějším chybám hodnotitelů.

Studie, která by se zabývala konkrétním srovnáním způsobu hodnocení obou skupin hodnotitelů, tak jak bylo pojato v této bakalářské práci, nebyla nalezena pro porovnání. V souladu s Kyriánovou (2003, s. 51-54) autorka konstatuje, že představy o roli manažera v průběhu AC jsou odlišné, a tyto postoje značně ovlivňují průběh realizace AC i závěrečné výstupy. Odlišnost hodnocení v závislosti na osobnostních charakteristikách ilustruje konstatování Vaculíka (2010, s. 127-128), které vysvětluje rozdíly mezi hodnocením jednotlivých posuzovatelů obecně jako způsob vnímání a zpracování informací, které je vysoce individuální, mj. závislé na osobnosti a na minulých zkušenostech. V tomto případě, například při výběru způsobu hodnocení (kvalitativní vs. kvantitativní), se ukázaly jako primární faktory osobnostní, konkrétně způsob práce s informacemi (vnímání, interpretace), dále vzdělání a profesní zkušenosti. Respektive autorka vyjadřuje tuto hypotézu, neboť uvedené konstatování nelze doložit výzkumnou metodou ověření.

Hroník (2002, s. 285) uvádí, že ze strany různě profesně orientovaných lidí (ekonom, manažer, personalista apod.) jsou preferovány tzv. zprávy orientované problémově, kde je patrný těsný a zřetelný vztah ke stanoveným kritériím. Zprávy orientované narativně (komplexně) pracují se slovní interpretací nad popisem a volnějším vztahem ke kritériím. Nejčastějším vyžadovaným typem zpráv je formát kombinovaný. Tento závěr souhlasí s očekáváním respondentů o závěrečném výstupu z AC.

Zcela konkrétní poznatek, že hodnotitelé v roli manažerů jsou ovlivněni konkrétními způsoby chování a myšlenkovými schémata, přináší Montag (2003). Na základě vyhodnocení názorů účastníků odborné konference pracovních psychologů uvádí, že manažeři i v těch nejkonkrétnějších zadáních modelových situací připomínají, že dostatečně nevystihují realitu pracovních podmínek a často hodnotí podle nastavených pravidel a zvyklostí ve firmě, což snižuje vypovídající schopnost chování jako celku. Tento poznatek koresponduje se závěry šetření, kdy respondenti vyjadřují obdobný názor.

3.3.6 Doporučení do praxe

Ve sledované konkrétní firmě se na hodnocení uchazečů v rámci AC podílí hodnotitelé v roli manažera/ zadavatele i hodnotitelé v roli psychologů/ specialistů, stejně jako v drtivé většině organizací, kde se AC realizují. Porozumět specifikům obou úhlů pohledů je důležité pro eliminaci chyb a nedorozumění, která mohou vzniknout v průběhu realizace AC.

Praktickým výstupem textu jsou konkrétní doporučení na základě výsledků šetření.

- 1. Společná schůzka zadavatelů/ manažerů a tvůrců AC.** Šetření prokázalo, že obě skupiny respondentů mají odlišný úhel pohledu na to, jakým způsobem se podílet na přípravě AC. Obecně lze říci, že manažeři vyžadovali v přípravné etapě větší prostor k realizaci, než jaký připouštěla většina profesionálních hodnotitelů. Závěr se netýkal profesionálních tvůrců AC - psychologů.
 - Úvodní rozhovor by měl být velmi otevřený a odkrývat různé pohledy tak, aby zazněla prvotní očekávání. Odkrýt názor na uspořádání programu a motivace k tomuto názoru se stává důležitým klíčem ke vzájemnému pochopení po dobu projektu AC.
 - Je důležité, aby manažeři měli velmi dobré povědomí o způsobu, jakým se AC vytváří a realizuje, stejně jaké výstupům, které lze různými postupy získat. V tomto ohledu je důležité, aby profesionálové vytvářející AC tyto informace dokázali zprostředkovat srozumitelnou formou.
 - Definice rolí. Realizace AC předpokládá více rolí než diskutovaná role zadavatelů/manažerů a hodnotitelů, jde o roli moderátora, vedoucího hodnotitele, kromě toho se na AC podílí lidé v asistentských pozicích, personalisté apod. zajišťující servis. Přesné vymezení jednotlivých činností a očekávání v průběhu AC umožní hladký průběh akce, stejně jako týmovou spolupráci hodnotitelů. Manažeři/hodnotitelé porozumí roli v závěrečném hodnocení, kdy je nezbytné respektovat vedoucího hodnotitele jako manažera schůzky hodnotitelů apod.
- 2. Porozumění chování člověka a kritériím, která jsou definována pro pozorování.** Fakt, že manažeři myslí konkrétněji a pragmatičtěji než psychologové, kteří se více koncentrovali na obecné charakteristiky osobnosti uchazečů, je pochopitelný. Pokud bylo manažerům vysvětleno, že obecná charakteristika, která se vztahuje například k temperamentu, bude ovlivňovat kandidáta v celém spektru jeho činností pracovních i osobních, docházelo k tomu, že dokázali lépe akceptovat hodnocení, které se zpočátku jevilo jako nedůležité pro konkrétní výkon pozice.

- Předání upřesňujících poznatků z praktické psychologie umožňuje hodnotitelům/manažerům, kteří nemají hlubší orientaci v psychologii, lepší porozumění lidskému chování jako celku. Hodnotitelé se stávají citlivější v kontaktu s jinými, lépe odhadují možnosti assessovaných i podřízených, jsou více empatičtí.
 - Osobnostní rozvoj manažerů by měl umožňovat získat těm, kteří se podílí na AC dlouhodobě, kompetence nezbytné k hodnotitelské roli. Prakticky to znamená školit manažery hlouběji, častěji přizvat v rámci profesního rozvoje do různých typů workshopů a seminářů zabývajících se problematikou osobnosti člověka v pracovním procesu.
 - Další variantou je využití internetového prostředí (sociální sítě) k předávání zkušeností v této oblasti s partnerskými organizacemi a profesionály. Například videokonference mohou být velmi přínosné.
- 3. Školení.** Předchozí téma úzce souvisí s přípravou a školením hodnotitelů, které se nevyplatí podceňovat.
- Všichni hodnotitelé by měli být proškoleni společně v dostatečném časovém rozmezí.
 - Hodnotitelé podílející se na AC by opakovaně měli mít speciální, systematickou přípravu, jak je definováno v části teoretické. Konkrétně to znamená vstupní školení, průběžná školení, školení před každým AC.
 - Hodnotitelům by měly být vysvětleny důvody, které vedou ke konkrétnímu způsobu hodnocení, proč se v určitých situacích pozorování provádí metodou škál a jindy narativní technikou apod. Podrobné informace napomohou nejenom pozorovat určité projevy chování, ale rovněž správně administrovat. Tyto na první pohled „zbytečné“ informace navádí hodnotitele k tomu, aby pozorování prováděli kvalitně i ve způsobu hodnocení, na který nejsou zvyklí nebo ho podceňují z nevědomosti.
- 4. Praktický nácvik.**
- Praktický nácvik hodnocení by mělo být součástí školení, popřípadě koučování.
 - Za velmi vhodnou variantu výcviku lze považovat nácvik hodnocení pomocí figurantů nebo mezi hodnotiteli navzájem.
 - Hodnotitelé mají možnost získat konkrétní zpětnou vazbu o svém hodnocení, porovnávat různé názory na chování uchazečů.
- 5. Zpětná vazba.** Stejně jako je dávana zpětná vazba hodnoceným, je důležité poskytnout na vyžádání i zpětnou vazbu hodnotitelům.
- Psycholog by měl umět komentovat hodnotitelům jejich způsoby zpracování informací, způsoby vnímání, interpretace reality, vlivu osobnostních charakteristik apod. Psycholog v podstatě napomáhá hodnotitelům lépe porozumět sobě, aby dokázali porozumět jiným.
 - Zpětná vazba by se měla předávat i mezi hodnotiteli navzájem v rámci různých setkávání.
- 6. AC jako rozvojový program.** Realizace DC pro hodnotitele je dobrým řešením v případě, že se vytváří stabilní tým hodnotitelů. V rámci DC by byly definovány silné, slabé stránky hodnotitelů pro jejich roli a navrženy způsoby, jak zvyšovat své kompetence k roli hodnotitelů.

4 ZÁVĚR

Na závěr lze souhlasit s konstatováním řady autorů, uvedených v teoretické části, že metodu AC je možné považovat za jednu z nejspolehlivějších metod výběru zaměstnanců. I v případě popsaného průzkumného šetření realizace AC v personální agentuře XY, se tato metoda výběru zaměstnanců prokázala jako efektivní a umožňující posoudit objektivně předpoklady uchazečů o pozici Recruitment Consultant.

V úvodu byla položena základní výzkumná otázka. Jaké faktory determinují hodnocení účastníků AC u respondentů v roli hodnotitele/ psychologa (specialisty) a v roli hodnotitele/ manažera/ zadavatele? V čem se liší oba úhly pohledu?

V závěru práce budou popsány výstupy nejdříve podrobně s komentářem v těch oblastech, kde se projevují největší rozdíly v manažerském a psychologickém pohledu, v závěru budou sumarizovány.

Role manažerů při přípravě a realizaci AC

Většina respondentů se shodovala na tom, že přítomnost manažerů při přípravě AC je důležitá, liší se však v míře intervence manažerů do přípravného procesu. Obecně lze říci, že si manažeři přisuzovali více kompetencí v přípravě AC, než jim bylo přisouzeno dalšími hodnotiteli. Totéž platí o závěrečném hodnocení AC, kde mají manažeři představu o aktivnější roli a zčásti o roli vůdcovské ve skupině. Manažerský úhel pohledu předpokládá více kompetencí k řízení situací vyskytující se v rámci AC, ať jde o přípravu či závěrečné hodnocení.

Názor respondentů/manažerů umožňuje vznést hypotézu, že manažeři plně neporozuměli roli hodnotitele a roli vedoucího hodnotitele. Podobná nedorozumění je možno eliminovat otevřenou komunikací a seznámením s činnostmi, které se očekávají od hodnotitelů.

Role manažerů při přípravě konkrétních modelových situací

Většina respondentů ze souboru shledává roli hodnotitele/ manažera při přípravě konkrétních modelových situací v činnostech zadání kritérií, které se vztahují k obsazované pozici a následnému schválení programu AC.

Respondenti v roli hodnotitelů/ specialistů považují personalisty za plně kompetentní k přípravě modelových situací ověřující požadovaná kritéria. Pokud vytváří modelové situace manažeři, jsou uváděny výtky manažerům k nedostatečné reálnosti modelových situací. Manažeři pohledem psychologů bývají ovlivněni myšlenkovými stereotypy při hodnocení, preferují jako kritéria osvědčené postupy z praxe bez ocenění invence či kreativního přínosu hodnocených. Výtky k subjektivitě hodnocení jsou v případě kvalitně sestavného AC redukovány záznamovými archy s uvedením přesných kategorií chování k pozorování a způsobem administrace, svou roli sehrává i školení hodnotitelů.

Preference způsobu hodnocení

Otázka, zda hodnotit kvalitativně (popisem chování), nebo kvantitativně (škálami) v případě průzkumného šetření nevykazuje souvislost s rolí hodnotitele či manažera. Na základě odpovědí se jeví, že preference způsobů hodnocení více souvisí se způsobem zpracování informací, typem vzdělání, proškolením, návyky a vnímanou objektivitou hodnocení.

Lze vyslovit hypotézu (není dostatečně ověřena průzkumem), že preference způsobu hodnocení není odvislá od manažerského či psychologického pohledu, významnější roli sehrávají faktory osobnostních charakteristik a typu vzdělání. Preference způsobů hodnocení kandidáta při závěrečné zprávě jsou většinou respondentů situovány do kombinace hodnocení kvalitativního i kvantitativního.

Preference kritérií hodnocení

Kromě výše popsaného způsobu hodnocení a vyhodnocení dat je podstatnou otázkou, jaká kritéria jsou pro obě skupiny respondentů klíčová při samotném hodnocení assessovaných. Obecně lze říci, že hodnotitelé/psychologové se zaměřují na kritéria související přímo s charakteristikami chování v obecném smyslu, zatímco manažeři jsou zaměřeni více konkrétně a výkonově. Očekávání manažerů při hodnocení bylo situováno do konkrétnějších charakteristik, jako je plánování, argumentace, tah na bránu, variabilita řešení a výkonových kritérií, například zacházení se zdroji, uspokojení potřeb zákazníka. Naproti tomu respondenti psychologové/ specialisté se orientovali spíše na projevy osobnosti, vlastnosti, temperament. Z konkrétních charakteristik chování jde o ty, kde se kandidáti projevují ve schopnosti pracovat v týmu a v interpersonálním kontaktu.

Závěrečné shrnutí.

Základní výzkumná otázka zněla, jaké faktory determinují hodnocení účastníků AC u respondentů v roli hodnotitele/ psychologa (specialisty) a v roli hodnotitele/ manažera/ zadavatele. V čem se liší oba úhly pohledu?

Autorka odpověď na otázku sumarizuje následovně.

Hodnocení účastníků AC hodnotiteli v roli manažera/ zadavatele nejvýznamněji ovlivňují tyto faktory.

- Zaměření na charakteristiky výkonu (výkonnostní kritéria).
- Zaměření na konkrétní projevy chování, které se vztahují k určité pracovní situaci.
- Hodnocení současných předpokladů.
- Hodnocení v určitých myšlenkových stereotypch na základě zkušeností (správné/nesprávné řešení).

Hodnocení účastníků AC hodnotiteli v roli psychologa/specialisty nejvýznamněji ovlivňují tyto faktory.

- Zaměření na osobnost hodnoceného jako celek.
- Zaměření na obecnější rysy chování.
- Hodnocení s prediktivní hodnotou (z pohledu potenciálu).

Oba úhly pohledu, manažerský i psychologický, se neliší ve významu, který je přisuzován kvalitativním a kvantitativním způsobům hodnocení kandidátů. Je preferována kombinace obou způsobů hodnocení. Kritéria hodnocení assessovaných byla u respondentů/ manažerů obecně situována do konkrétnějších charakteristik chování, zatímco respondenti/ psychologové/ specialisté se orientovali spíše na projevy osobnosti. Zatímco respondenti v roli hodnotitelů/ specialistů upřednostňovali kritéria „měkká“, tzn. chování, manažeři se soustředí na způsoby řešení konkrétních situací a jejich správnost. Respondenty/ manažery zajímá více výkonový aspekt.

V závěru lze konstatovat, že výstupy šetření jsou v souladu se závěry odborné literatury především autorů Hroníka, Kyriánové, Montaga, uvedené v teoretické části, ve které se konstatuje, že manažerský a hodnotitelský úhel pohledu, stejně jako způsob hodnocení manažerů v roli hodnotitelů a specialistů/psychologů bývají odlišné.

Autorka může posoudit, že téma hodnocení účastníků AC z pohledu manažerského a psychologického je zajímavé, leč nepříliš publikované téma, a jeho diskuse probíhá v praktické rovině firemní praxe, kde se setkávají manažeři a psychologové či obdobně vzdělaní hodnotitelé, aby společně došli k závěrům, který kandidát je nejvhodnější pro obsazení pozice.

Z výsledků šetření lze říci, že personální agentura má dobře nastaven systém AC. Díky své velikosti a značné popularitě si může dovolit udělat tak velké AC, že je spojí pro více krajských poboček a může zároveň přizvat externí hodnotitele v podobě psychologů. Jelikož je práce RC náročná na psychiku a je vyžadována značná odolnost vůči stresu, je vhodné při daných AC mít v roli hodnotitele nejenom psychologa, ale i budoucího nadřízeného, který je schopen nastínit v osobních pohovorech reálnou situaci a rozpoznat tak do určité míry připravenost daného uchazeče.

Po šesti uskutečněných AC byli osloveni 4 kandidáti s nabídkou a všichni uchazeči řekli pracovní výzvě ANO. Po více než půl roce jejich setrvání ve společnosti XY a jejich uspokojivých výsledcích, lze říci že daná společnost jde správnou cestou.

Personální agentura by se měla do budoucna nejenom věnovat rozvoji svých stávajících zaměstnanců a zařadit pravidelná školení na téma Assessment Center, ale měla by i zvážit přijetí interního psychologa a používat ho například v roli kouče. Daný psycholog by mohl poskytovat pravidelné konzultace současným konzultantům při nábořech či při vyhodnocování různých psychodiagnostických testů. Společnost by mohla daného psychologa také zavést na své portfolio služeb a zvýšit tak svou konkurenceschopnost na trhu.

Literatura

Monografie

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ©2002. 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. xii, 370 s. Kariéra. ISBN 80-86517-20-9.
- JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 208 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-2397-6.
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar a KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. 184 s. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. 208 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3133-9.
- VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Vyd. 1. Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. Gaia; 4. ISBN 978-80-903858-8-7.
- VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. 404 s. Psyché. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WAGNEROVÁ, Irena a kol. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 155 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3701-0.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Internetové zdroje:

- BALLANTYNE, Ian, POVAH, Nigel. *Assessment and Development Centres*. [online] 2014 [cit. 2014-08-02]. Dostupné z WWW: <http://books.google.cz/books?id=wWyrlycQLyUC&pg=PA15&dq=validita++assessment+centres+%C4%8Desky&hl=cs&sa=X&ei=OZfXU9GnC4fmObPZgIAP&ved=0CDOQ6AEwAA#v=onepage&q=validita%20assessment%20centre%20%C4%8Desky&f=false>
- Hroník, František. *F.Hroník představuje virtuální AC*. [online] 2010 [cit. 2014-08-02]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/rozhovory/phdr-frantisek-hronik-predstavuje-virtualni-assessment-centr-id-1274814>
- KYRIANOVÁ, Hana. *Nové trendy assessment centra? Supervize*. [online] 2014 [cit. 2014-08-02]. Dostupné z WWW: http://tresconsulting.cz/wp-content/uploads/2014/02/3_AC_Nove-trendy-AC.pdf
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [online] 2013 [cit. 2014-08-02]. Dostupné z WWW: http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/poradenstvi/Assessment_centrum-nova_metoda_vyberu_zamestnancu.pdf
- MONTAG, Petr. *Assessment centrum-praktické zkušenosti*. [online] 2003 [cit. 2014-08-02]. Dostupné z WWW: <http://www.petr-montag.cz/files/ac-practicke-zkusenosti.pdf>
- NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ. *Specialista náboru pracovních sil. Kompetence*. [online] 2014 [cit. 2014-08-14]. Dostupné z WWW: http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sml=2&id_jp=102145

Interní materiály společnosti

- Interní zdroj společnosti XY s.r.o. *ISO normy* z roku 2014
- Interní zdroj společnosti XY s.r.o. *Kompetenční model firmy XY* z roku 2012
- Interní zdroj společnosti XY s.r.o. *Organizační řád společnosti. XY* z roku 2014
- Interní zdroj společnosti XY s.r.o. *Představení služeb personální agentury XY* z roku 2014

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Systematický výcvik hodnotitelů dle Hroníka

Systematický výcvik hodnotitelů dle Hroníka

Název	Charakteristika
Základní výcvik (1-2 dny)	Má charakter klasického sociálně-psychologického výcviku.
Zážitek na sobě	V roli účastníka navazuje na základní výcvik, popř. Předchází výcviku.
Příprava na konkrétní AC	Jde o zcela konkrétní přípravu na konkrétní AC s konkrétními metodami. Může zahrnovat samostudium, koučování hospitujících apod.
Supervize	Je setkání, které se obvykle zabývá kritickým místem mezi popisem a interpretací. Jeden ze členů skupiny obvykle přichází s problémem, příběhem a druzí mu nabízí svůj úhel pohledu.
Udržovací výcvik	Realizuje se obvykle do jednoho roku od základního výcviku. Je kratší, jeho cílem je podívat se na sebe „zvenčí-získat zpětnou vazbu.
Rozšiřující výcvik	Výcvik se obvykle týká poskytování zpětné vazby „tváří v tvář“.

Zdroj: Hroník, 2002

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 2 Kompetenční model „Specialista náboru pracovních sil“

Kompetenční model „Specialista náboru pracovních sil“ dle NSP

Název / Popis úrovně	Úroveň 0-5
Efektivní komunikace	4
<ul style="list-style-type: none">- formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni- aktivně naslouchá ostatním- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené- dokáže prezentovat 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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 sebemotivace, včetně sebezdokonalování	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Samostatnost	4
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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
<ul style="list-style-type: none">- 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- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<ul style="list-style-type: none">- změny akceptuje a přizpůsobuje se jim- je ostražitý i při rutinních úkolech vyžadujících neustálou pozornost- ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi- přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se zátěží	
Objevování a orientace v informacích	3
<ul style="list-style-type: none">- informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací- srovnává, posuzuje a ověřuje si informace- orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného- pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi- aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci- získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil	
Vedení lidí (leadership)	0
Ovlivňování ostatních	4
<ul style="list-style-type: none">- své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit- předvídá a připravuje se na reakce druhých- vytváří koalice, využívá třetích stran nebo poradců k ovlivňování druhých- záměrně poskytuje nebo neposkytuje informace, aby získal specifický vliv- jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače- tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní- po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce- využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování	

Zdroj: Národní soustava povolání, 2014, online

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 3 Kompetenční model „Recruitment Consultant“

Kompetenční model "Recruitment Consultant"

Název / Popis úrovně	Úroveň 0-5
Efektivní komunikace (prezentace myšlenek)	5
<ul style="list-style-type: none">- „formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni- aktivně naslouchá ostatním- zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené- dokáže prezentovat před skupinou“- dokáže přirozeně otevřít komunikaci- vytváří pozitivní atmosféru- rozvíjí názory ostatních- poskytuje a vyžaduje zpětnou vazbu- komunikaci a jednání provádí tak, aby se přizpůsobil cílové skupině	
Kooperace (týmová spolupráce)	4
<ul style="list-style-type: none">- je tmelícím prvkem týmové práce- působí pozitivně na atmosféru skupiny- podílí se na dosahování skupinových cílů- „je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti- sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace“	
Pro-aktivní přístup	4
<ul style="list-style-type: none">- změny nejenom vítá, ale sám je vyhledává- je otevřený novým myšlenkám, postupům- nebojí se nezbytného rizika nových řešení- vyhledává příležitosti, ve kterých se může naučit nové dovednosti,- vyhledává komunikaci s jinými, aby přinášel nová řešení,- je schopen aktivně nabízet nová řešení interním i externím zákazníkům,- je aktivní, zajímá se o „dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti“- je rozhodný tam, kde to situace vyžaduje- angažuje se nad rámec běžných povinností- „předvídá překážky a činí preventivní opatření- vyhledává možnosti a příležitosti, rád zkouší a učí se nové věci- je schopen reagovat v nepředvídaných situacích a improvizovat“	
Zákaznický přístup (hledání a uspokojování potřeb klienta)	4
<ul style="list-style-type: none">- „dokáže zjistit a uspokojit zákaznickovy potřeby- jeho chování je vstřícné, jednání příjemné- uvědomuje si odpovědnost za zákaznickovu spokojenost- snaží se získat zpětnou vazbu“- zná firmu/služby/zákazníky- „hledá možnosti, jak dále rozšiřovat produkty a služby,- je schopen se zákazníkem komunikovat a jít za hranice formální komunikace- své emoce zvládá i ve vypjatých situacích- je loajální“- neustále připravuje a realizuje změny a nové projekty	
Samostatnost při řešení úkolů	4
<ul style="list-style-type: none">- „dokáže složitý úkol převést na dílčí úkoly i konkrétní kroky- při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<ul style="list-style-type: none">- plánuje a je schopen se koncentrovat- rychle a pružně se rozhoduje- v případě potřeby neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje“- přijímá odpovědnost a „zdravou“ míru osobního rizika- „přístupuje 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“	
Plánování a organizování práce	4
<ul style="list-style-type: none">- „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 své činnosti a úkoly- výkon je spolehlivý a stabilní- úroveň sebekontroly a sebmotivace je vysoká	
Sebmotivace a seberozvoj	4
<ul style="list-style-type: none">- dokáže stanovovat své osobní cíle v souladu s firemními- je motivován k dosahování vytčených cílů- „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- automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího rozvoje“	
Zvládání zátěže	3
<ul style="list-style-type: none">- „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- vyskytnou-li se překážky, analyzuje situaci, hledá a volí řešení a překážky překonává- změny akceptuje a přizpůsobuje se jim- ani v náročných situacích neztrácí kontrolu nad svými emocemi- přiměřené sebevědomí mu umožňuje vyrovnávat se zátěží“	
Schopnost pracovat s informacemi	5
<ul style="list-style-type: none">- „informace vyhledává samostatně a cíleně, využívá širší zdroje informací- srovnává, posuzuje a ověřuje si informace- orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného- pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi- aplikuje informace v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci- získanou informaci dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkreslil“- je schopen samostatně pracovat s nástroji personální diagnostiky, vyhodnotit je a srozumitelně interpretovat klientovi	

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- rozumí odborným informacím spolupracujících externích subjektů-psychologové, sociologové, personalisté	
Sociální inteligence	5
- dokáže navazovat kvalitní profesní vztahy - reaguje adekvátně dané situaci - má velmi dobrý odhad osobnostních charakteristik jiných - dokáže rychle získat požadované informace o klientech (uchazečích) - získané informace zařazuje do širšího kontextu charakteristik - ovládá základní nástroje pracovní diagnostiky dostupné personalistům a umí je vyhodnotit - zpracovává vypovídající zprávy o klientech-uchazečích - dokáže být dostatečně empatický - vyjadřuje se srozumitelně, konzistentní ve verbální i neverbální složce projevu, - ve svém jednání je etický.	

Zdroj: firma XY

Příloha č. 4 Polostrukturovaný rozhovor s respondenty

- Přiřaďte jednotlivým kompetencím hodnotu, která označuje, jak rozvinuta by daná kompetence měla být. 5=vysoce rozvinuta, 4=nadprůměrně rozvinuta, 3=průměrně rozvinuta, 2=podprůměrně rozvinuta, 1=minimálně rozvinuta.
- Existují podle Vás ještě další požadavky, které musí splňovat kandidát na tuto pracovní pozici?
- Vyplývají z organizace, organizační kultury požadavky na kandidáty, které musí v AC zohledněny?
- Měli by být manažeři angažováni do přípravné etapy a jak?
- Měl by manažer vstupovat do tvorby modelových situací? Pokud ano, v jakém rozsahu?
- Jaký způsob pozorování a následného hodnocení preferujete? 1) Volný popis chování kandidátů. 2) Jasně stanovené škály, kde se hodnotí chování přesně. 3) Kombinace obou způsobů hodnocení.
- Proč preferujete uvedený způsob hodnocení?
- Na které charakteristiky chování jste se při prezentaci zaměřil/a?
- Jaká kritéria podle Vás musí splňovat kvalitní modelová situace z praxe?
- Proč jste navrhoval/a určitou variantu týmové úlohy? Co jste očekával/a od vyhodnocení?
- Které klíčové charakteristiky chování lze získat v rámci výběrového pohovoru s kandidátem?
- Umožňoval stanovený způsob hodnocení objektivní posouzení kandidátů?
- Mělo by mít závěrečné hodnocení charakter kvantitativní (škály), kvalitativní (popis chování) nebo kombinaci obou způsobů?
- Jaká je role manažera/hodnotitele při závěrečném hodnocení?
- Jak by měl být složen tým hodnotitelů z pohledu účasti manažerů, psychologů a interních, externích hodnotitelů?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 5 Shrnutí názorů respondentů na hodnocení kandidátů

Závěrečné shrnutí názorů respondentů na hodnocení kandidátů

Manažerský úhel pohledu	Psychologický úhel pohledu
Kategorie hodnocení	
Přisouzení významu jednotlivých kompetencí pro výkon pozice.	
Jsou preferovány kompetence, které se váží k výkonnosti a zákaznickému přístupu.	Jsou preferovány kompetence vážící se k interpersonálním dovednostem-sociální inteligence, týmová spolupráce. Důraz na komunikaci je společný oběma úhlům pohledu.
Míra angažovanosti manažerů/ zadavatelů do přípravy AC.	
Manažeři uvádí vyšší angažovanost v přípravném řízení, všichni žádají odsouhlasení programu, každý druhý podíl na stavení kritérií.	Názor hodnotitelů přisuzuje manažerům menší významnost, než si přisuzují manažeři, menší část hodnotitelů považuje personalisty za dostatečně kompetentní k přípravě celého AC.
Angažování manažerů na přípravě konkrétních modelových situací.	
Větší část manažerů chce mít aktivní roli při přípravě včetně tvorby modelových situací z praxe.	Převládá názor, že kvalifikovaný personalista je schopen zpracovat kvalitní modelovou situaci sám.
Preference způsobu hodnocení	
Není významného rozdílu v názorech obou skupin respondentů. Preference kvantitativního a kvalitativního hodnocení ovlivňují více faktory způsobu zpracování informací, vzdělání a profese respondentů.	
Sledování kritérií v průběhu prezentace	
Pozorování se zaměřuje více na konkrétní projevy chování (schopnost argumentace, tak na bránu, plánování).	Pozorování se více soustředí na obecnější rysy chování a osobnosti.
Sledování kritérií v průběhu modelové situace	
Manažeři upřednostňují výkonová kritéria, konkrétní způsoby řešení a jejich správnost.	Specialisté upřednostňují sledování osobnostních charakteristik, obecněji definovaná kritéria.
Očekávání a sledování kritérií v průběhu týmové práce	
Kritéria výběru a hodnocení týmové úlohy jsou pragmatická, zaměřená konkrétně a sledující výkon.	Kritéria výběru a hodnocení se váží na schopnost interpersonálního chování, sledování osobnostních charakteristik v sociálním kontextu.
Sledování kritérií v průběhu rozhovoru	
Shoda v preferenci schopnosti komunikovat a sociální inteligenci.	
Manažeři se ve větší míře zabývají	Větší preference sledování osobnostních

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

výkonem.	charakteristik obecně.
Preference kvalitativních a kvantitativních způsobu hodnocení	
<p>Preference jednotlivých způsobu hodnocení je srovnatelná v obou skupinách a týká se především kombinace obou způsobu a kvalitativního způsobu hodnocení, velmi nepatrně manažeři preferují spíše kvalitativní výstup AC.</p> <p>Preference způsobu hodnocení více odpovídá vzdělání a profesní zkušenosti.</p>	

Zdroj: Vlastní výzkum (Firma XY)