

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské prezenční studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Václava Šobáňová

Assessment centrum
moderní nástroj výběru, hodnocení a rozvoje zaměstnanců

Praha 2012

vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Jarmila Salivarová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Full-Time Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Václava Šobáňová

Assessment Center
a modern tool for selection, evaluation and development of
employees

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PrDr. Jarmila Salivarová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27.3. 2012

Václava Šobáňová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce PhDr. Jarmile Salivarové za odborné vedení a cenné rady při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběru, hodnocení a rozvoje zaměstnanců pomocí metody Assessment centrum. Teoretická část je zaměřena na analýzu dostupných informací z české i zahraniční odborné literatury. Praktickou část tvoří hodnocení průběhu Assessment centra pomocí pozorování a strukturovaného rozhovoru s kandidáty. Součástí praktické části je také SWOT analýza konkrétního Assessment centra.

Klíčové pojmy

Assessment centrum, Development centrum, hodnocení zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, SWOT analýza, výběr zaměstnanců

Annotation

The bachelor thesis addresses problems with selection, evaluation and development of employees using the Assessment Center Method. The theoretical part is focused on analysis of available information from the Czech and foreign professional literature. The practical part consists of the Assessment center evaluation which was done by means of structured interviews and observation of the candidates. The practical part consists, among other things, of a SWOT analysis of a concrete Assessment center.

Key words

Assessment Center, Development Center, development of employees, evaluation of employees, selection of employees, SWOT analysis

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Význam sousloví Assessment centrum	9
2. Užití metody AC	10
2.1 Výhody AC	12
2.2 Nevýhody AC	13
3. Účastníci Assessment centra	14
3.1 Role hodnotitelů	14
4. Organizace Assessment centra	19
4.1 Příprava a realizace AC	19
4.2 Časové rozvržení AC	21
4.3 Metody AC	22
4.4 Příklady modelových situací a úkolů	25
4.5 Kritéria hodnocení	27
4.6 Etická pravidla pro realizaci AC	30
5. Výsledky z Assessment centra	31
5.1 Fáze zpětné vazby	31
5.2 Výsledky z výběrového AC	32
5.3 Výsledky z diagnostického AC	33
5.4 Výsledky z rozvojového AC	34
5.5 Validita výsledků	35
6. Organizace Assessment centra pořádaného Policií České republiky	37
6.1 Příprava AC	37
6.2 Typické úkoly	38
6.3 Pomůcky k hodnocení účastníků	39
6.4 Zpětná vazba	40
PRAKTICKÁ ČÁST	
7. Realizace Assessment centra u Policie České republiky	41
7.1 Cíl praktické části bakalářské práce	41
7.2 Charakteristika zkoumaného vzorku	41
7.3 Metody sběru dat	41
7.4 Sběr a zpracování údajů	42
7.5 Popis průběhu AC	43
7.6 SWOT analýza	45
7.8 Interpretace údajů	47
7.6 Shrnutí a doporučení	49
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY	52
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH	56

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o problematice Assessment centra, jakožto poměrně nového, moderního způsobu výběru, hodnocení a rozvoje zaměstnanců. Pojem Assessment centrum je ekvivalentem anglického výrazu Assessment Centre. V některých publikacích se překládá i jako hodnotící středisko, budeme však pracovat s termínem, který je již vžitý v českém prostředí. Pro tento pojem se používá zkratka AC, s čímž bude pracováno na následujících stránkách. Téma bylo zvoleno na základě zájmu navštívit Assessment centrum jako nezaujatý pozorovatel. Text je rozdělen do dvou částí - teoretické a praktické. V první kapitole teoretické části se autorka věnuje významu sousloví Assessment centrum. Tato kapitola se zaměřuje především na definice vybraných autorů. Ve druhé kapitole je popisováno využití této metody v praxi, vysvětlení pojmu, rozdílu ve vnímání pojmů Assessment a Development centra a zásadní výhody a nevýhody této metody. Třetí kapitola se zaměřuje na účastníky celého procesu, zejména na práci hodnotitelů. Ve čtvrté kapitole je popisována organizace, struktura a obsah AC, tj. rámcová představa o tom, s čím se účastníci mohou setkat. Dozvíme se i příklady modelových situací, kritéria hodnocení a některé způsoby zaznamenávání pozorovaného chování. Pátá kapitola podrobně pojednává o výstupech z AC, zpětné vazbě uchazečům a nadřízeným. Pozornost je věnována i validitě výsledků. Šestá kapitola je zaměřena na konkrétní požadavky na realizaci AC u Policie České republiky. Na šestou kapitolu navazuje sedmá kapitola, kde se autorka věnuje hodnocení průběhu Assessment centra, SWOT analýze a rozboru odpovědí ze strukturovaného rozhovoru, který byl realizován v rámci AC u již zmíněné Policie České republiky. Teoretická část si klade za cíl provést kompilaci teoretických poznatků o tématu. Cílem praktické části je zjistit průzkumnou sondou, jak je tato metoda vnímána mezi kandidáty a zda je možné se během AC vcítit do hodnot organizace, vypracovat SWOT analýzu navštíveného AC a navrhnout případná praktická zlepšení.

1. VÝZNAM SOUSLOVÍ ASSESSMENT CENTRUM

Nebudeme se zabývat historií. Za zmínku však stojí informace, že první Assessment centra, jak je známe dnes, byla realizována v 50. letech 20. století v Americe. (Hroník, 2002) Do České republiky se tato metoda dostala až mnohem později, přičemž největší rozkvět proběhl v posledních dvaceti letech. (Wagnerová a kolektiv, 2011)

Začneme výkladem Armstronga (2007), jenž píše, že se jedná o souhrnný přístup k výběru pracovníků. Jinými slovy můžeme hovořit o diagnosticko-výcvikovém programu, který se zaměřuje na chování lidí, plnění tématických úkolů, vyplňování testů, konání pohovorů, přičemž se sleduje výkon několika uchazečů najednou, kteří jsou hodnoceni zkušenými hodnotiteli (popř. vedoucími pracovníky), jež odpovídají za celkovou objektivitu procesu.

Podnětná je i definice Hroníka (2002, str. 46), který uvádí, že „Assessment centrum je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů a nemá jednoznačný správný výsledek.“

Podle Kociánové (2010, str. 152) „Assessment centrum diagnostikuje (na základě souboru diagnostických metod) pracovní způsob jedinců, jejich kompetence podle stanovených kritérií pro práci na daném pracovním místě.“

Můžeme zmínit i definici Balcara (2010, str. 3), který tvrdí, že „Assessment centre je metoda výběru do určité pracovní funkce; cílem je ohodnotit způsobilost uchazečů na danou funkci na základě objektivních výkonů v prognosticky vydatných úkolech podle zvolených dovednostních kritérií operacionalizovaných objektivně pozorovatelnými znaky.“

Podle názvu by se mohlo zdát, že se jedná o konkrétní místo, kde se odehrává testování uchazečů o zaměstnání. Wagnerová a kolektiv (2011, str. 18) tuto myšlenku uvádí na pravou míru, jelikož „jde o postup, ne o specifické místo. Je to vlastně sled několika praktických úloh, podle kterých se posuzuje budoucí výkon uchazeče v práci. Jedná se například o prodejní rozhovor pro prodejce, týmové řešení problémů a další.“

2. UŽITÍ METODY AC

Tato metoda nabízí široké možnosti uplatnění. Podle Vaculíka (2010) se Assessment centrum dá rozdělit do třech kategorií – výběrové AC, diagnostické AC a rozvojové AC. Výběrové assessment centrum se používá k odhadu budoucího pracovního výkonu. Diagnostické assessment centrum se zaměřuje na posouzení schopností uchazeče, které jsou nutné pro pracovní výkon. Rozvojové Assessment centrum je určeno k procvičování nových dovedností, které vedou k lepšímu pracovnímu výkonu jedince. Assessment centrum můžeme organizovat v rámci různých personálních činností, například můžeme zmínit nábor, rozmisťování, povýšení, přesun, odměňování i propouštění zaměstnanců.

Podle Hroníka (2002) se Assessment centrum pořádá ku dvěma příležitostem – výběru a rozvoji zaměstnanců. Oblast výběru obsahuje zejména výběr pracovníků na volná či nově vzniklá místa, výběr do rozvojových programů (to provádí spíše větší nadnárodní společnosti), vytváření nového týmu (zjišťování, jakou roli v týmu zastává konkrétní zaměstnanec) a celkovou restrukturalizaci (používá se při outplacementu).

Kyrianová a Gruber (2006) dospěli k závěru, že se Assessment centrum a Development centrum (dále jen DC) v zásadě liší pouze v účelu, nikoliv v obsahu. Podle výsledků AC a DC můžeme odhadnout i vzdělávací potřeby zaměstnanců. V čem je potřeba je zdokonalit, jaké jsou jejich slabé a silné stránky, jaké kurzy eventuálně zrealizovat. Tato data lze samozřejmě získat i jinými cestami (360° zpětnou vazbou, hodnotícím rozhovorem,..). Záleží na konkrétní organizaci, která metoda se personalistovi jeví jako nejefektivnější v dané situaci. AC i DC je vhodné pořádat, když chceme zjistit, jak je na tom uchazeč se sociálními dovednostmi. Obě metody je dobré používat pro pozice, kde je nutné komunikovat s lidmi, oproti tomu není třeba využívat tyto metody pro technicky a jinak speciálně zaměřené pracovní pozice. Výhodou DC je možnost porovnat schopnosti pracovníků z jednoho pracoviště a zhodnotit jejich týmovou práci.

Hroník (2002) také nedělá rozdíl mezi Assessment centrem a Development centrem. Rozděluje téma rozvoje na Development centrum se zpětnou vazbou po ukončení DC, se zpětnou vazbou po každém úkolu a takzvanou certifikaci, tj. měření efektu rozvoje.

Autorka dospěla k závěru, že se Assessment centrum nedá striktně rozdělit na jednotlivé druhy. Výběr souvisí s hodnocením, taktéž rozvoj podléhá hodnocení. Assessment centrum bývá realizováno při ověřování kompetencí pro výkon činnosti vedoucích pracovníků či profesí, zaměřujících se na práci s lidskými zdroji. Využívá se především při výběru na pracovní místo, kde je nutné precizně zvládat umění komunikace. Při plnění specifických úkolů v rámci všech typů Assessment center sami zjistíme, jaké máme nedostatky, což by mělo vést k motivaci neustále se zlepšovat a pracovat na sobě. AC se zaměřuje především na práci ve skupině, zhodnocení schopností a dovedností uchazeče během práce pod časovým tlakem. Hodnotitelé se soustředí na chování, schopnosti a osobnostní kompetence člověka – to vše je hodnoceno v uměle vytvořeném prostředí. Tato metoda nabízí komplexní přístup k pracovníkům a dokáže poměrně přesně určit silné a slabé stránky člověka, porovnat jeho kompetence s ostatními uchazeči, a tak získat přehled o jeho slabinách, přednostech a pracovních kvalitách.

Assessment centrum se od jiných metod výběru pracovníků liší zejména v tom, že je chování potenciálního kandidáta zaznamenáváno. Výsledek hodnocení je vytvořen na základě shody mezi několika hodnotiteli, což je významný rozdíl oproti klasickému výběrovému pohovoru, kde je hodnocení podřízeno názoru personalisty. Pro uchazeče o zaměstnání je těžké přetvařovat se, či jakkoliv jinak ovlivňovat výsledek svého snažení. Kandidát neví, jaké chování je v dané situaci vhodné. Při pohovoru může mít zkušený uchazeč nacvičené fráze, které „dobře znějí“. (Vaculík, 2010)

Podle Kyrianové a Grubera (2006) existují ještě dva typy AC. Jedná se o Screeningové Assessment centrum, kde se hodnotí pouze malý počet kritérií v krátkém časovém úseku a Individuální Assessment centrum, kde je hodnocen pouze jeden kandidát, nicméně celý proces podléhá všem normám klasického Assessment centra.

2.1 Výhody AC

Podle Kociánové (2009) je největší výhodou možnost sledovat interakci účastníků mezi sebou, jak se chovají ve skupině, a také testování většího počtu uchazečů zároveň. AC je méně časově náročné, ve srovnání s jednotlivým výběrem uchazečů. Další výhodou je podle Armstronga (2007) skutečnost, že se uchazeč dokáže vcítit do hodnot organizace. Podle Brennera a Brennerové (2008) je možné dozvědět se o uchazeči více informací než při klasickém pohovoru. Jay (2007) tvrdí, že se dá pomocí AC velmi přesně odhadnout budoucí pracovní výkon kandidáta.

AC je standardizovaný proces, který by měl zabezpečovat vysokou míru objektivity a spravedlnosti. V ideálním případě se skládá z úkolů, které jsou pro dané zaměstnání typické. Výhodou je také možnost sledovat specifické reakce jednotlivce, tj. jak člověk umí pracovat v jiném prostředí. AC probíhá v uměle vytvořeném prostředí, v reálném čase, uchazeči jsou všichni na stejné startovací čáře. Dobře připravené AC může být přínosem pro organizaci. Zejména proto, že používáním této metody se ona organizace řadí do škatulky „něco víc“, protože používá nové cesty k výběru zaměstnanců.

AC umí poměrně přesně odhadnout schopnosti člověka, zejména v sociální oblasti. Lze tak zjistit, jak se kandidát chová a jak vychází s ostatními lidmi. Koho si organizace vybere jako nejlepšího kandidáta na pracovní pozici, ten se pak cítí výjimečně a více si váží své pracovní pozice. Výhodou je i různorodost názorů na uchazeče. (Kyrianová, Gruber, 2006)

AC představuje velmi účinný nástroj při posuzování reálného výkonu zaměstnance.

Podle Vaculíka (2010) můžeme považovat za výhodu, že je tato metoda předurčena k měření kompetence, které jsou jinak obtížně měřitelné. Předkládá nám i názor, že je tato metoda kladně přijímána mezi uchazeči.

2.2 Nevýhody AC

Podle Hroníka (2006) je jedinou nevýhodou AC finanční náročnost. Jeden účastník stojí organizaci 10 000 Kč až 22 000 Kč, podle rozsahu AC. Musíme počítat s položkami jako je školení hodnotitelů, honorář psychologovi, hodnotitelům, ostatním lidem, kteří se na projektu podílejí, pronájem prostor, občerstvení, atd. Hroník patrně hovořil Assessment centrech, která si firmy nechávají realizovat na zakázku od firem, které se na tuto realizaci specializují. Firma, která si organizuje tento způsob výběru zaměstnanců sama, může mít naopak náklady menší, než při klasickém výběru zaměstnanců.

Pokud není AC kvalitně připraveno a nejsou jasně stanovená kritéria, může být nevýhodou i časová náročnost celého procesu. AC také nelze aplikovat na všechna zaměstnání. Objektivita celého procesu se snižuje i faktem, že ten, kdo se zúčastní AC více než jednou, může přizpůsobit své chování podle toho, co se od něj očekává.

Podle Wagnerové a kolektivu (2011) se ne všechny firmy dostatečně věnují přípravě AC nebo nazývají tímto názvem postupy, které se Assessment centru pouze podobají. Může se stát, že jsou úkoly příliš obecné, netýkají se konkrétního zaměstnání, o které se kandidát uchází. V případě nekvalitního provedení AC se značně snižuje jeho validita. Jako příklad lze uvést praxi jedné nejmenované banky, kde se tato metoda používá, avšak úkoly neodpovídají požadavkům pracovního místa.

Kubeš a Šebestová (2008) zjistili, že uměle vytvořené podmínky v AC nedokáží plně nahradit situace z reálného pracovního života.

Vaculík (2010) k tomu dodává, že je tato metoda náročná na organizaci a klade vysoké nároky na pozorovatele z hlediska přijetí a následného zpracování informací. Nelze nesouhlasit s tím, že výsledné hodnocení přímo ovlivňuje kvalita pozorovatelů.

3. ÚČASTNÍCI ASSESSMENT CENTRA

V každém AC se pohybuje několik lidí, kteří mají různé funkce. Jednu z hlavních rolí zaujímají uchazeči (kandidáti). Jedná se o uchazeče o nové zaměstnání, vyšší pozici ve stávajícím zaměstnání nebo zaměstnance, které chce firma prověřit, zda má správné lidi na správných místech. Mohou to být i pracovníci, po kterých firma žádá účast na AC z důvodu možnosti rozvoje, kariérního postupu atd. Další velmi důležitou součástí je moderátor-lektor. Měl by to být odborník vzdělaný v oboru psychologie. Provádí uchazeče celým procesem této metody. Moderuje průběh, podílí se na organizaci a vyhodnocuje psychologické testy, pakliže jsou součástí konkrétního AC. Nejdůležitějším článkem celého procesu je však role hodnotitelů. Ti sledují projevy a chování kandidátů během AC, ale i během přestávek.

3.1 Role hodnotitelů

Jedná se o skupinu lidí, která sleduje průběh výběru zaměstnanců, chování uchazečů, zapisuje dění do záznamových archů a později sděluje zpětnou vazbu svěřenému kandidátovi. Hodnotitelé by měli být věkově namíchaní, aby se zvýšila míra objektivity. Podle Hroníka (2007) musí být pozorovatelé/hodnotitelé nejméně tři a měli by být pouze z interního prostředí, výjimečně z externího prostředí. Koubek (1998) naopak říká, že je vhodné využít služeb externích hodnotitelů z personálních nebo vzdělávacích institucí.

Typy hodnotitelů jsou podle Kyrianové a Grubera (2006) tři: Profesionál, Občasný hodnotitel a Hodnotitel bez tréninku. Hodnotitel – profesionál absolvoval příslušný výcvik pro výkon funkce, zúčastňuje se často AC a neustále na sobě pracuje. Občasný hodnotitel nemá ještě tolik zkušeností, zastává pozici posuzovatele teprve krátce. Setkání s hodnotitelem bez tréninku je poměrně častým jevem. Bývají to většinou budoucí přímí nadřízení zaměstnance, který se teprve vybírá. Hodnotitel bez tréninku nese v konečném

důsledku zodpovědnost za konečný výběr kandidáta. Hodnotitelé pozorují účastníky, píšou si o nich poznámky a transformují své hodnocení do podoby vyhovující kritériím hodnocení.

Podle Balcara (2010) je práce hodnotitelů, potažmo posuzovatelů, determinována čtyřmi kroky: pozorováním, zaznamenáváním, tříděním informací a následným hodnocením.

Nejdůležitější náplní práce hodnotitelů, jak už bylo zmíněno, je pozorování uchazečů při plnění úkolů, hodnocení jejich výkonů a hodnocení průběhu celého AC. Podle Koubka (1998) bývá zvykem, že na jednoho uchazeče připadají dva hodnotitelé, kteří zaznamenávají veškeré chování uchazečů, zejména práci ve skupině. U každého uchazeče je sledováno přibližně 20 charakteristik. Nakonec skupina pozorovatelů hodnotí celkovou vhodnost uchazeče na požadované pracovní místo. Tato poslední fáze je velmi důležitá, protože by mělo být možné po skončení AC odhadnout budoucí pracovní výkon budoucího zaměstnance.

Úkolem hodnotitelů je především objektivně zhodnotit výkony kandidátů. Hodnocení probíhá na základě pozorování, zapisování si poznatků a následné interpretace uchazečům. Podle Hroníka (2002) podléhá hodnocení čtyřem fázím:

1. Přípravná fáze

Rozhoduje se například o skladbě hodnotitelů, druhu pozorování, technickém zabezpečení akce.

2. Vlastní pozorování

Spočívá v reálném pozorování na konkrétním AC, důležité je průběžné psaní poznámek, aby na konci nedošlo ke zkreslení hodnocení.

3. Interpretace pozorovaných jevů

Hodnotitelé celý průběh AC zapisují do záznamových archů. Interpretace probíhá v rámci porady hodnotitelů.

4. Zpětná vazba

Je důležitá zejména pro kandidáty, aby věděli, v čem se zlepšit, jaké jsou

jejich slabé a silné stránky.

Hroník (2002) popsal základní pozorovací schéma:

1. Přístup k úkolům a věcem

Hodnotitel zkoumá, zda je uchazeč aktivní/pasivní/proaktivní během jednotlivých úkolů, zda jedná systematicky či chaoticky.

2. Vztah k druhým lidem

Hodnotitel se zaměřuje na sociální dovednosti kandidáta, zda naslouchá ostatním nebo je ignoruje.

3. Chování k sobě samému

Je posuzováno, jak člověk prezentuje sám sebe.

4. Projevování emocí

Hodnotí se, jak kandidát projevuje své pocity, zda je to patrné navenek nebo své emoce nedává najevo.

Hroník (2002) také sestavil tři druhy pozorování:

1. Pozorování volné

Toto pozorování je bezděčné, bez stanovených kritérií.

2. Pozorování systematické

Tento typ se rozděluje na částečně a plně standardizované pozorování. Částečně standardizované pozorování umožňuje posouzení chování, jež nepodléhá psaným kritériím, oproti tomu plně standardizované pozorování se zaměřuje na pozorování podle přesně popsanych kritérií.

3. Nepozorované pozorování

Může být používáno tzv. „nepozorovaným pozorovatelem“, může se shodovat i s volným pozorováním, například během přestávek.

Způsoby záznamu chování většinou podléhají potřebám zadavatele. Můžeme uvést i některé varianty záznamu pozorovaného chování. Podle Vaculíka (2010) lze zaznamenávat chování účastníků několika způsoby. Jedním ze způsobů je takzvaný narativní záznam, jenž tvoří kusé poznámky hodnotitele o chování kandidáta. „Narativní“ můžeme do našeho mateřského jazyka přeložit jako „vyprávěcí“. Hodnotitel zaznamenává to, co viděl a slyšel. Při tomto způsobu zaznamenávání chování nejsou potřeba žádné speciální pomůcky. Hodnotitel se však musí držet schématu sledovaných kompetencí. Tato metoda je velmi náročná na pozdější zpracování informací. Součástí narativního záznamu může být i vysvětlení pozorovaného chování. Dalším způsobem záznamu je behaviorální inventář, jenž spočívá v předem daných možnostech chování. Hodnotitelé pouze pozorují a zaškrťávají projevené chování. Posuzovatelé se musí soustředit na seznam projevů chování, což může odvádět pozornost od samotného pozorování. Pro každou modelovou situaci je potřeba zajistit odpovídající inventář projevů chování. Další možností může být behaviorálně zakotvená observační škála, která se dá využít k individuálnímu, předběžnému hodnocení kompetence a redukci pozorovaného chování. Tento způsob záznamu se vyznačuje číselnou stupnicí ve spojení se slovním komentářem. Výhodou behaviorálně zakotvené observační škály je nenáročnost při zpracovávání hodnoceného chování, nevýhodou je poměrně vysoká subjektivita pozorovatele.

Do této podkapitoly patří i zmínka o chybách v hodnocení. Práce hodnotitelů musí být objektivní, proto je důležité vědět o nejčastějších chybách a vyvarovat se jim. Nejčastější chyby podle Balcara (2010) jsou:

- Chyba celkového dojmu

Jedná se o takzvaný „haló efekt“. Posuzovatel si vytvoří první dojem na základě svých zkušeností a podle vnějších znaků uchazeče.

- Logická chyba

Tento typ chyby se vytváří na základě subjektivně vnímané souvislosti mezi vlastnostmi a vnějšími znaky člověka. Například vyšší člověk bývá dominantní, agresivní atd.

- Chyba shovívavosti

Člověk má sklony nadhodnotit výkon, který ve skutečnosti nebyl až tak výjimečný.

- Chyba přísnosti

Hodnotitel může mít naopak sklon hodnotit přísněji výkon, který byl dostačující.

- Chyba opatrnosti

Tento typ chyby poukazuje na fakt, že lidé mají tendenci hodnotit průměrně.

- Chyba krajnosti

Sklon hodnotit v krajních bodech stupnice, vyhýbat se průměru.

- Chyba ztotožnění

Posuzovatel má tendenci hodnotit uchazeče podle toho, jak by se sám zachoval.

- Chyba odlišení

Posuzovatel může vnímat uchazeče jako svůj protiklad a zkresleně ho hodnotit.

- Chyba projekce

Hodnotitel má sklon vyzdvihovat vlastnosti uchazečů, které reflektuje sám u sebe.

Hroník (2002) také uvádí některé příklady chyb v posuzování:

- Selektivní percepce

V zásadě je každé hodnocení subjektivní. Do každého hodnocení se nám reflektují osobní zkušenosti.

- Zpracování informací po sekvencích

Člověk má omezenou schopnost zpracovávání informací, což ovlivňuje výsledek jeho hodnocení.

- Tendence přepisovat význam a vztah tam, kde není

Hodnotitel má potřebu hledat příčiny všech jevů.

- Tendence zapomínat na případy, kdy jsme se mylili

Této chybě lze předejít průběžným vyhodnocováním chyb.

4. ORGANIZACE ASSESSMENT CENTRA

4.1 Příprava a realizace AC

AC se dá připravovat několika způsoby, podle toho, jakých cílů chceme dosáhnout. Organizace AC začíná u personalisty, který dostane od svého nadřízeného zadání, které může znít tak, že do určitého data nabere firma několik (i několik desítek) zaměstnanců a je na personalistovi, jak se s úkolem vypořádá. Personalista může dostat za úkol provést kompletní analýzu pracovního místa. Zkušený personalista dokáže odhadnout, v jakých případech je výhodnější vybrat metodu Assessment centra. Je tedy pouze na něm, aby rozhodl, jak dále postupovat, jakou metodu zvolit. Přípravná fáze začíná sepsáním požadavků, co firma od AC očekává, na jaká pracovní místa potřebuje nového zaměstnance, kolik lidí je potřeba vybrat, jaký je rozpočet, kdy, kde a kdo bude realizovat Assessment centrum (firma samotná nebo externí firma). Vše musí být kvalitně připraveno, ať už pořádá AC kdokoliv. Nelze vzít první knihu o Assessment centru a opsat z ní modelové situace a úkoly.

Výhodou využití externí firmy by měla být lepší propracovanost, ale nemusí to být pravidlem. Některé firmy se soustředí jen na zisk a kvalitu opomíjejí. Nevýhodou je vyšší cena. Výhodou organizace přímo firmou, která AC požaduje, je to, že si může přizpůsobit realizaci obrazu svému. Úkoly mohou být šité na míru přímo od zaměstnanců firmy. Hodnotiteli se mohou stát (samozřejmě řádně vyškolení) vedoucí či personalisté. Firma si sama obstará veškeré pomůcky a v neposlední řadě také občerstvení, z čehož plynou nižší náklady.

„Součástí přípravné fáze je rozhodnutí o počtu účastníků AC (zpravidla se jedná o skupinu v počtu 5-12 osob). Tento počet se liší podle typu obsazované pracovní pozice, například v případě manažerských pozic je obvykle počet účastníků nižší.“ (Kociánová, 2010, str. 120)

Podle Koubka (1998) je při realizaci Assessment centra sled událostí následující. Nejdříve se z uchazečů vytvoří přiměřeně velká skupina lidí, která

je pozvána na místo, kde se bude AC konat. Může to být i speciální zařízení, pro tento účel zřízené. Během dvou až čtyř dnů absolvují uchazeči několik kroků, jež jsou testy, pohovory, modelové situace a jiné úkoly. Během dne pozorují uchazeče hodnotitelé, kteří se zaměřují na posuzování jejich schopností. Nakonec hodnotitelé porovnají, do jaké míry se uchazeč hodí na obsazované místo. Schopnosti uchazeče by měly být ověřovány ústní i písemnou formou, aby došlo ke komplexnějšímu posouzení budoucího zaměstnance.

Během samotné realizace, která trvá jeden až dva dny, se kandidát poprvé setká s organizací a jejími hodnotami. Externí uchazeč si vytváří první dojem o firmě, kde by mohl pracovat, zatímco interní uchazeč si může názor na firmu přetvořit. „Organizační kultura poznamenává podobu realizovaného assessment centra například v tom, jakým způsobem jsou účastníci informováni o všech procesech, které souvisejí s jejich účastí v assessment centru, ve způsobu, jakým je zacházeno s výsledky assessment centra, nebo ve způsobu, jakým je zacházeno s účastníky assessment centra v průběhu jeho konání.“ (Vaculík, 2010, str. 14) Realizace AC probíhá plně v kompetenci organizátora, který musí splnit všechny náležitosti s tím spojené, například zajistit místnosti, psací pomůcky, občerstvení a především zodpovídat za průběh celého AC.

Z praktického hlediska jsou podle Kyrianové a Grubera (2006) při realizaci AC potřebné minimálně dvě místnosti (jedna slouží k samotné realizaci a ve druhé mohou účastníci čekat na výsledky), dostatečně prostorné podle počtu účastníků, v ideálním případě je sestavení stolů uvnitř místnosti do písmene „U“. Celkový dojem z prostředí zcela jistě ovlivňuje člověka a má vliv na jeho výkon. Pakliže se někde necítíme příjemně, odrazí se to na naší schopnosti pracovat pod tlakem.

Po přípravné a realizační fázi nastává fáze vyhodnocování výsledků a podání zpětné vazby účastníkům, o čemž se blíže dozvíme v další kapitole.

4.2 Časové rozvržení AC

Příklad průběhu AC může být následující:

Tab.1: Ukázka scénáře jednodenního AC

čas	činnost
8:00 – 8:20	Prezentace firmy, její filozofie, hodnot, cílů, strategie a „portfolia“ činnosti
8:20 – 8:35	Seznámení s organizací a obsahem dne
8:35 – 10:15	I. blok psychologických testů
10:15 – 10:40	coffee break
10:40 – 11:30	Modelová situace „Reorganizace“
11:30 – 13:00	II. blok psychologických testů
13:00 – 14:00	Oběd
14:00 – 14:45	Neřízená skupinová diskuse „Výchova k vůdčovství“
14:45 – 16:00	III. blok psychologických testů
16:00 – 16:30	Morální dilema „Honza“ (individuálně)
16:30 – 17:45	Modelová situace „Trest smrti“
17:45 – 18:00	Zakončení

Zdroj: HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, str. 185.

Časové rozvržení si může organizace přizpůsobit podle svých potřeb. Některé AC může trvat pouze jedno dopoledne, jiné od rána do večera (viz. výše), další AC může být organizováno ve dvou dnech, například dvě dopoledne. Rozdělení do dvou dnů je pro hodnotitele praktické, jelikož mají více času na pročetění a zhodnocení písemných úkolů.

4.3 Metody AC

Podle Hroníka (2002) se v rámci AC uplatňují tyto metody:

1. Individuální metody

Tyto metody se zaměřují na aktuální výkon jedince.

2. Metody skupinové práce

Těmito metodami je možné sledovat jedince, jak si vede při práci v týmu.

3. Psychodiagnostické testy

Jde o posouzení kandidáta pomocí psychologických testů.

4. Sociogram

V kontextu AC se jedná o individuální pohled na ostatní uchazeče.

Podle Koubka (1998, str. 140) absolvují uchazeči několik kroků, jež jsou:

- „pohovory
- úkoly, při nichž uchazeči simulují každodenní úkoly vyskytující se na obsazovaném místě
- řešení případových studií, tedy skutečných nebo smyšlených vylíčení nějakého organizačního problému, který uchazeči musejí jednotlivě nebo ve skupině diagnostikovat a navrhnout jeho řešení
- neřízená skupinová diskuse, představující nějaký praktický úkol
- manažerské hry, simulující organizaci a její vnitřní a vnější podmínky a vyžadující týmově přijmout účinná rozhodnutí plynoucí z popsané situace
- testy osobnosti
- testy schopností“

Můžeme říci, že se Assessment centrum zabývá osobností člověka, objektiv je zaměřen zejména na přirozené chování a chování v součinnosti s ostatními účastníky. Dalo by se tedy předpokládat, že člověk nemá prostor se přetvařovat, jelikož je hodnocen z více stran, popřípadě i pomocí psychologických testů.

Kyrianová a Gruber (2006) rozdělují metody používané v Assessment centru do dvou skupin - standardizované metody a nestandardizované metody. Standardizované metody obsahují především psychodiagnostické testy, které jsou sestaveny tak, aby měřily míru dané vlastnosti v porovnání s početnou skupinou lidí, která těmito testy též prošla. Tyto testy mohou být zaměřeny například na soustředěnost, inteligenci, paměť, postřeh, tvořivost atd. S výsledky testů pracuje výhradně psycholog, který je porovnává s požadavky pracovní pozice. Součástí psychodiagnostiky tvoří i psychodiagnostický rozhovor, který je více podrobný a osobní než přijímací pohovor. Další možnosti diagnostiky osobnosti mohou být projektivní testy, které pomocí kresby odhalí skryté vlastnosti člověka. Je dobré použít v případě psychodiagnostiky více metod najednou, aby se požadovaná vlastnost potvrdila z více stran. Výběr dílčích testů je zcela v kompetenci psychologa.

Nestandardizované metody podléhají práci hodnotitelů. Jednou z metod je úvodní představení kandidátů, krátká prezentace své vlastní osoby. Během představování si hodnotitelé vytvářejí první dojem o uchazečích, kterým by se neměli nechat ovlivnit. Další metodu tvoří dialog, například scénka prodejního rozhovoru. Během této modelové situace sledujeme zejména komunikační dovednosti kandidátů. V ideálním případě se pracuje s fiktivními informacemi, aby měli všichni kandidáti stejné počáteční podmínky. Další možnosti jsou týmové hry, které se používají k ověření schopnosti týmové spolupráce uchazečů. Při této modelové situaci je rovněž nejdůležitější práce hodnotitelů, kteří musí rozlišit, do jaké míry uchazeči ovlivňují své chování. Může nastat situace, kdy se chopí vedení týmu člověk, který nemá schopnost vést tým, pouze využil situace. Dalším typem jsou metody, kde uchazeči pracují samostatně, tudíž se posuzuje jejich vlastní výkon. Jako příklad si můžeme uvést řešení problému, který se váže ke konkrétnímu pracovnímu místu. Doplňující metodou se může stát psaní eseje, čímž získáme určitý obraz o kandidátově kreativité, způsobu uvažování a pečlivosti v psaném projevu.

Podle Brennera a Brennerové (2008) se metody, používané v AC, dají rozdělit do tří skupin – individuální cvičení, cvičení ve dvojicích a skupinová cvičení.

Tab. 2: Úkoly v Assessment centru

Individuální cvičení	Cvičení ve dvojicích	Skupinová cvičení
košík došlé pošty prezentace/přednáška organizační úkol profesní a výkonnostní testy* testy inteligence* testy osobnosti* individuální rozhovor*	konfliktní rozhovor diskuze pro a proti	skupinová diskuze skupinová práce případová studie hraní rolí

* doplňkové prvky v Assessment centru

Zdroj: BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, str. 150.

V rámci individuálních cvičení je hodnoceno samostatné plnění úkolů. Během cvičení ve dvojicích se pozorovatelé zaměřují na interakci mezi uchazeči, například schopnost řešit konflikt, schopnost druhého přesvědčit. V rámci skupinových cvičení se hodnotí zejména schopnost prosadit se v týmu. Tato tabulka slouží k lepšímu přehledu o možných úkolech a modelových situacích, se kterými se uchazeči mohou setkat. Mohou tak být rámcově připraveni na různé typy úloh, kterými si je bude organizace prověřovat. Každé AC je jinak připravené pro konkrétní potřeby zadavatele, obvykle se však jednotlivé typy úkolů opakují.

4.4 Příklady modelových situací a úkolů

Nejdříve si vysvětlíme pojem modelová situace. „Modelová situace se od originální, reálné situace odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací či jejich „přenesením“. Zároveň modelová situace musí být co nejvíce podobná originální v několika klíčových charakteristikách“. (Hroník, 2002, str. 46) Na modelových situacích nejlépe poznáme, jak se pracovník chová ve vzájemné interakci s ostatními lidmi ve skupině. Tato část AC poměrně přesně odhalí komunikační a sociální schopnosti člověka. V literatuře najdeme několik příkladů modelových situací a jiných úkolů, díky nimž si můžeme lépe představit, co se bude v Assessment centru odehrávat. Hroník (1999) zveřejnil modelové situace a úkoly, se kterými se můžeme setkat:

- Reorganizace

Uchazeči dostanou k dispozici popis pracovníků a musí provést organizační změnu dle požadavků úkolu.

- Film

Účastníci dostanou za úkol natočit film a společně se musí dohodnout, kdo bude zastávat jednotlivé funkce (režii, producenta, herce,..) a taktéž se shodnout na žánru filmu.

- Trest smrti

Každý kandidát je doveden k tomu, aby si udělal názor na trest smrti a svůj názor přednesl ostatním, kteří s ním souhlasí či nesouhlasí.

- Slova a vize

Tento úkol je hodně zaměřen na kreativitu. Je předloženo 9 slov, které je třeba rozdělit do tří skupin tak, aby se ke třem slovům dalo vymyslet čtvrté slovo bez ztráty kontextu. Z jedné skupiny se pak vytvoří co nejkratší a nejpřesvědčivější podnikatelská vize.

- Třídění došlé pošty

Uchazeč je posazen k imaginárnímu pracovnímu stolu a jsou mu předloženy reálné úkoly, které je třeba vyřešit, například roztrždit došlou korespondenci podle důležitosti. Tím se sledují zejména organizační schopnosti kandidáta.

- Skupinová diskuse

Kandidátům je předložena konkrétní myšlenka, kterou mají za úkol prodiskutovat ve skupině. Je důležité sledovat, jakým způsobem uchazeči přemýšlí nahlas, jestli se shodují či neshodují.

Podle Vaculíka (2010) je velmi vhodné zařazovat do Assessment center modelové situace. V zaměstnání jsme pořád v kontaktu s lidmi, proto je důležité klást důraz na komunikační a sociální dovednosti. V AC se můžeme setkat s hraním rolí, obvykle jde o simulaci rozhovorů, při kterých se nejlépe pozná, jak se uchazeč chová.

Dalším úkolem může být případová studie, což je písemný úkol obsahující velké množství informací. Většinou se jedná o problémové situace v konkrétní či fiktivní organizaci, které musí účastník co nejlépe vyřešit. Tento úkol je zaměřen na práci s textem, porozumění textu a schopnost řešit problémové situace. Individuálním úkolem může být takzvaná prezentace, při níž je uchazeč nucen prokázat své prezentační a komunikační dovednosti.

Další možností prověření pracovníků se může stát modelová situace hledání faktů. Uchazeč dostane informace, co má řešit a ostatní fakta si musí sehnat sám pomocí dobře mířených dotazů na figuranta, který je s problematikou dokonale seznámen. Touto technikou zjišťujeme, jakým způsobem a odkud si uchazeč obstarává informace a jak s nimi nakládá.

K dalším typům modelových situací patří simulace reálného dne. Pod tímto názvem si představíme hru, jejímž obsahem je napodobení běžného pracovního dne. Simulace reálného dne se skládá z více skupinových činností (diskuse, prezentace, rozhovor). Podobně komplexní je modelová situace nazvaná Podnikatelské hra. Ta je využívána zejména v Development centrech k rozvoji týmové práce a manažerských kompetencích.

4.5 Kritéria hodnocení

V každém Assessment centru jsou uchazeči hodnoceni podle různých kritérií. Ta se mohou lišit podle pracovního místa i potřeb organizace. Klíčové kompetence budoucího pracovního místa si musíme stanovit před začátkem realizace AC, abychom dosáhli nejlepší shody s konečným výběrem zaměstnance. Co se týče počtu kritérií, podle Kociánové (2010) se v praxi objevují různě obsáhlé seznamy hodnocených charakteristik, vhodnější je však počet maximálně deseti kritérií.

Koubek (1998, str. 141) uvádí následující příklady kritérií:

- „organizační schopnosti
- schopnost plánování
- schopnost úsudku a rozhodování
- adekvátní rozhodnutí
- tvořivost
- odolnost vůči stresu
- verbální a komunikační schopnosti
- schopnost argumentovat
- vystupování ve vztahu k partnerům
- schopnost vést“

Podle Colemana (2010, str. 62 – 67) je třeba věnovat pozornost například těmto kritériím:

- „kritické myšlení
- analytické myšlení
- samostatnost
- vztah k životnímu prostředí
- komunikační schopnosti
- písemný projev
- rozhodovací schopnosti
- schopnost delegování

- vedení lidí
- schopnost učit se
- přizpůsobivost
- vlastní iniciativa
- schopnost řešení problémů
- organizační schopnosti
- schopnost plánování“

Zmíníme ještě sledované kompetence podle Hroníka (2006, str. 64):

- „orientace na výsledky
- tvořivé myšlení
- orientace na zákazníka
- analytické myšlení
- interpersonální citlivost
- integrita
- týmová práce
- koučování a vedení
- komunikace a vliv
- vize a strategie“

Pro potřeby Policie České republiky byla stanovena kritéria hodnocení v osmi bodech (Sotolářová, Balcar, 2001):

1. Komunikace

Je uchazeč schopen komunikovat jasně a stručně (ať už písemně či ústně?)
Podává informace srozumitelně pro ostatní účastníky?

2. Mezilidské vztahy

Projevuje uchazeč vnímavost k ostatním lidem a jejich názorům? Dokáže spolupracovat a chová se k ostatním účastníkům taktně a diplomaticky?

3. Řešení problémů

Prokazuje uchazeč analytické dovednosti a zdravý úsudek? Zvažuje pečlivě všechna pro a proti při rozhodování?

4. Rozhodování

Projevuje uchazeč předvídavost nebo koná rozhodnutí založená na dostupných informacích? Je ochoten vzít odpovědnost na svá bedra?

5. Tvořivost

Je uchazeč tvořivý ohledně nových přístupů k problému? Uplatňuje kreativní myšlení?

6. Nasazení a vytrvalost

Navrhuje řešení způsobem, kterým přesvědčí i ostatní, aby souhlasili?

7. Zvládání zátěže

Reaguje adekvátně v situacích, kdy je vyžadována psychická odolnost člověka? Je schopen přijmout kritiku? Umí řešit více problémů najednou?

8. Reprezentace a identifikace s Policií ČR

Ztotožňuje se s firemní kulturou Policie? Vytváří pozitivní obraz o policejní službě?

4.6 Etická pravidla pro realizaci AC

Je zřejmé, že tato metoda musí podléhat etickým pravidlům, stejně jako jiné výběrové metody zaměstnanců. Etické zásady by měli mít osvojené především hodnotitelé, aby mohli konat svou práci objektivně. Podle Vaculíka (2010) se klade na respektování etických zásad velký důraz, jelikož pomocí AC hodnotíme lidi v souvislosti s jejich profesními kvalitami. Assessment centrum má vliv na soukromý i profesní život každého účastníka. Proto je potřeba zajistit, aby vše proběhlo s největší mírou spravedlnosti, férového jednání a respektu ke kandidátům. Etická pravidla prostupují metodikou Assessment centra, taktéž informováním účastníků o zpětné vazbě, ale především podléhají získaným datům a informacím v průběhu celého AC. Povinností hodnotitelů je pracovat s daty tak, aby nemohlo dojít k jejich zneužití či jakémukoliv jinému zveřejnění důvěrných informací o kandidátech.

Balcar (2010) tvrdí, že neetické zacházení negativně ovlivňuje účastníky AC. K zásadám etického chování zejména zachování objektivity Assessment centra, výběr vhodných metod a patřičné jednání s účastníky. Pozorovatel nesmí hodnotit své známé, ani člověka, kterého už v minulosti hodnotil. Taktéž se zavazuje k mlčenlivosti o celém průběhu AC.

Podle Wagnerové a kolektivu (2011) etická pravidla zahrnují i připravenost a řádné zaškolení hodnotitelů, přesné dodržování termínů a pokynů, zdvořilé chování hodnotitelů k uchazečům a v neposlední řadě podmínku, že se hodnotitelé nesmí vyjadřovat kriticky o ostatních hodnotitelích a zacházet s výsledky AC tak, aby nedošlo k úniku informací o uchazečích k ostatním kandidátům.

5. VÝSLEDKY Z ASSESSMENT CENTRA

V této kapitole budeme pracovat s typovým rozdělením AC podle Vaculíka. Po každém AC je vhodné seznámit uchazeče s tím, jak si po celý čas vedli. Je k tomu používána metoda zpětné vazby. Je slušností vyrozumět osobně účastníky, ne všichni však mají o zpětnou vazbu zájem. Písemný podklad putuje k organizaci, která si AC objednala. S výsledky by mělo být pracováno tak, aby celý proces neztratil smysl. Podle Vaculíka (2010) má každý zaměstnanec organizace právo být informován o výsledcích svého snažení. Uchazeči by měli mít přístup ke všem dostupným výstupům, které byly v průběhu celého AC v souvislosti s jejich osobami sepsány. Je důležité, aby uchazeči kladně přijali výsledek své práce. Jen tak lze dosáhnout toho, že budou získaná data využita k dalšímu rozvoji.

5.1 Fáze zpětné vazby

Vaculík (2010) rozepsal fáze zpětné vazby do několika bodů:

1. Úvod

Obsahuje základní informace účastníkům o průběhu zpětné vazby. Účastníci jsou seznámeni se strukturou a cílem zpětné vazby, jak dlouho bude vyhodnocení trvat a co se bude dít. Může být vyhrazen i prostor pro krátké sebehodnocení účastníka, sdělení prvotních dojmů. Fáze úvodu slouží k naladění atmosféry vyhodnocování průběhu AC.

2. Informování o výsledcích

Tato část bývá nejdelší z hlediska časové náročnosti. Cílem je referovat účastníkovi o jeho výkonu, vyhodnocení kompetencí a sdělení dalších informací, které jsou důležité pro dokonalý přehled o uplynulých hodinách. Ideálně by mělo informování o výsledcích proběhnout formou diskuse. Může dojít i k negativním reakcím na hodnocení, odmítáním výsledků a zpochybňování práce hodnotitelů a celého Assessment centra. Hodnotitel musí být předem připraven reagovat na tyto situace. Musí být schopen

odůvodnit své závěry. Tato fáze končí v momentě, kdy je účastník zcela seznámen s výsledky, jsou mu zodpovězeny všechny otázky a zpětné vazbě v rámci možností rozumí.

3. Diskuse o rozvoji

Hodnotitel nasměruje konverzaci k tématu seberozvoje a práce na sobě samém. Může také navrhnout konkrétní kroky k dalšímu rozvoji. Záleží na motivaci uchazeče, jestli se zlepšit chce. V případě nesouhlasu uchazeče s navrhovanými kroky ztrácí celý proces smysl.

4. Ukončení

Cílem této fáze je, aby se účastník identifikoval se zpětnou vazbou, která mu byla podána a odešel s pocitem, že účast v AC nebyl promarněný čas.

5.2 Výsledky z výběrového AC

Podle Vaculíka (2010) se zpětná vazba podává nejdříve osobám zodpovědným za výběr toho nejlepšího kandidáta. Těmto lidem je předloženo nejpodrobnější zpracování výsledků, aby učinili zodpovědné konečné rozhodnutí. Jsou jim k dispozici materiály s porovnáním uchazečů. Cílem této zpětné vazby je v první řadě správně rozhodnout a provést personální opatření spojené s pracovním místem. Součástí zpětné vazby by mělo být celkové hodnocení, které obsahuje přehled nedostatků a slabých stránek uchazeče, přehled předpokladů k pracovnímu výkonu na dané pozici a v neposlední řadě i přehled rizik, která by mohla v pracovním procesu nastat. V hodnocení se může objevit i informace, do jaké míry uchazeč vyhovuje organizační kultuře dané organizace. Slovní hodnocení by mělo být stručné, aby se dalo jednoduše porovnávat mezi kandidáty. Záleží také na interpretaci výsledků hodnotiteli. Je vhodné, aby lidem zodpovědným za výběr kandidáta sdělovali výsledky AC osoby kompetentní. Může to být například hodnotitel, který dokáže výsledky vysvětlit a spojit změřená fakta s osobností člověka.

Další důležitou částí je informování samotných účastníků. Podoba sdělení závisí na tom, zda byl či nebyl kandidát vybrán na nové místo a zda sdělujeme výsledek internímu či externímu kandidátovi. Je třeba dát pozor na

všechny tyto faktory a podle nich upravit podobu sdělení zpětné vazby. Jako první informaci sdělíme uchazeči, zda byl vybrán či nikoliv. Zpětnou vazbu by měl sdělovat kandidátovi člověk, který byl přímo účasten v Assessment centru. Úspěch i neúspěch silně ovlivňuje motivaci člověka. V případě neúspěchu interního zaměstnance obvykle klesá jeho pracovní výkonnost, proto je třeba sdělovat negativní závěry s notnou dávkou empatie. Rozhodnutí o nepřijetí/nepovýšení by mělo být stručné a patřičně odůvodněné.

Poslední fází informování o výsledcích z výběrového Assessment centra je informování přímých nadřízených kandidátů. Zaměřuje se zejména na objasnění obsahu výsledků a návaznost výsledků k určité pracovní pozici. Tato část se zabývá konkrétními příklady chování uchazeče na pracovním místě s přihlédnutím, jak se choval v rámci AC. Obsahem zpětné vazby přímému nadřízenému může být i definování kroků, které povedou k rozvoji jedince. Nadřízený a uchazeč diskutují o oblastech, ve kterých by se mohl uchazeč zlepšit. V případě shody zájmů obou stran může dojít i ke konkrétní dohodě o formě budoucího rozvoje.

5.3 Výsledky z diagnostického AC

Podle Vaculíka (2010) jsou v rámci tohoto druhu AC o výsledcích informování všichni účastníci, jelikož se tento typ AC pořádá primárně k hodnocení jejich pracovní způsobilosti. Uchazeč je seznámen s výsledky svého snažení přímo od autora zpětné vazby. Struktura je stejná jako u předešlého typu AC, mírně se liší pouze v důrazu na rozvoj pracovníka. Dohoda o rozvoji by měla být hlavním cílem této zpětné vazby. Je třeba vysvětlit účastníkům, v čem jsou jejich silné a slabé stránky, aby se z nich mohli náležitě poučit a mohli na sobě sami pracovat. Jedná se zejména o rezervy související s pracovním výkonem na aktuální pracovní pozici. Zpětná vazba slouží k tomu, aby výsledky byly dobře přijaty a uchazeč začal vnímat potřebu něco ve svém chování změnit. Nároky na rozvoj konkrétního kandidáta by měly být v souladu s potřebami organizace.

Další část tvoří informování nadřízených, jak si jejich podřízený vedl v diagnostickém centru. Cílem je objasnění obou pohledů na výsledky a následná diskuse o budoucím rozvoji. V porovnání s výběrovým AC, kde je důraz na požadavky konkrétní pracovní pozice, je diagnostické AC zaměřené více na celkový rozvoj člověka. Je důležité, aby zaměstnanec přesně rozuměl, proč a v jakých oblastech se má rozvíjet, aby bylo dosaženo maximální efektivity procesu.

Poslední fází tvoří informování o výsledcích pracovníkům managementu organizace. Tato zpětná vazba je důležitá pro soulad výsledků s cíli a celkovým zaměřením organizace. Vedoucí pracovníci z managementu by měli být podrobně informováni o slabinách i úspěších svých zaměstnanců tak, aby byli schopni sladit klíčové kompetence zaměstnanců s vizí organizace.

5.4 Výsledky z rozvojového AC

„Informování účastníků o výsledcích rozvojového assessment centra musí podporovat učení a motivovat k rozvoji. Slouží tomu, aby účastník dostal informace o svém chování, věděl, jaké chování je žádoucí a jak se mu jeho nácvik dařil. Nácvik nových dovedností je podporován, pokud se zpětná vazba koná co nejdříve po projeveném chování, pokud je zpětná vazba konkrétní, specifická a týká se jednotlivých projevů chování (př. skáče do řeči, nevyjadřuje porozumění, mluví potichu, atd.) a také pokud obsahuje konkrétní cíle, na kterých má člověk pracovat (v dalším bloku modelových situací se bude účastník snažit vyjadřovat porozumění a mluvit hlasitěji).“ (Vaculík, 2010, str. 151)

Podle Vaculíka (2010) bývají o výsledcích svého chování informováni pouze účastníci. Zpětná vazba je stručná a obsahuje popis chování a návrh, jak se zlepšit. Reakci na chování účastníkům poskytují hodnotitelé, ale mohou se zapojit i ostatní účastníci. Zpětná vazba je nabízena v krátkém čase od uběhlé situace, v níž musel uchazeč reagovat.

Účastníci jsou informováni o svém chování třemi způsoby - společnou zpětnou vazbou, zpětnou vazbou z videozáznamu a individuální zpětnou

vazbou. Společná zpětná vazba se děje bezprostředně po modelové situaci a projeveném chování v ní. Jsou navržena doporučení o rozvoji za přítomnosti všech ostatních účastníků. Úskalím této fáze může být to, že se uchazeč nemusí cítit dobře, když o něm ostatní mluví, zejména o jeho slabých stránkách, avšak tyto připomínky jsou podnětné, protože jsou vyřčeny z úst nezaujatých osob.

Zpětná vazba by měla v první řadě motivovat k dalšímu rozvoji člověka, aby se stával lepším pracovníkem a využíval maximálně svůj kapitál.

Jednou z metod zpětné vazby je i nahrávání průběhu AC na videozáznam a následný rozbor. K provádění analýzy chování pomocí videa je potřeba zkušenost s touto metodou. Samotné sledování svého chování už tvoří sebereflexi účastníka. Z videozáznamu se na sebe člověka podívá z jiného úhlu a nastavuje zrcadlo svému chování. Touto metodou by se člověk měl sám poučit ze svých chyb.

Posledním způsobem je individuální zpětná vazba, která se nejbližší podobá zpětným vazbám z ostatních typů Assessment center, akorát se děje po každé z modelových situací, kterých se uchazeč zúčastní. Jsou sledovány zejména změny v chování a následně jsou identifikovány další vzdělávací a rozvojové cíle.

5.5 Validita výsledků

Nejprve si vysvětlíme význam slova validita. „Validita znamená platnost, adekvátnost, relevantnost, výstižnost.“ (Hroník, 2002, str. 38) Jde tedy o ověření shodnosti toho, co požadujeme a očekáváme s tím, co se skutečně odehrálo v Assessment centru. Podle Vaculíka (2010) můžeme dosáhnout validních výsledků pouze za předpokladu, že dokonale známe přehled posuzovaných kompetencí a na základě této znalosti zrealizujeme Assessment centrum odpovídajícího obsahu. Výsledky z AC přímo souvisejí s validitou, jelikož už samotné pořádání Assessment centra očekává validní výsledky.

Podle Hroníka (2002) lze validitu rozdělit do třech kategorií. Jde o obsahovou, empirickou a konstruktovanou. Obsahová validita zkoumá míru shody s modelovými situacemi, psychologickými testy a chováním kandidáta s

účelem metody assessment centra. Jinými slovy si organizátor musí dát záležet, jaké modelové situace vybere, jelikož výsledky úkolů nemusí určovat budoucí chování v pracovním procesu. „Obsahová validita vyjadřuje míru, do jaké je obsah metody, situace testování a chování respondenta, který se v této situaci nachází, v souladu s účelem metody.“ (Vaculík, 2010, str. 160)

Další kategorie se zaměřuje na empirickou validitu, která se dále rozděluje na dva typy – prediktivní validitu a souběžnou validitu. Prediktivní validita znamená, že předpovídáme budoucí hodnoty podle předchozích kritérií, například lze předpokládat, že nejstarší z více sourozenců bude úspěšný na vedoucí pozici. Souběžná validita se zaměřuje na porovnávání výsledků z různých modelových situací, úkolů a testů. Poslední, konstruktovaná validita popisuje správný přístup při sestavování metod tak, aby daná metoda ověřila to, co ověřit má.

Vaculík dělí validitu také do třech kategorií s tím rozdílem, že nahradil pojem empirická validita pojmem kritériální validita. Taktéž rozděluje kritériální validitu na souběžnou a prediktivní, přičemž doplnil tuto kategorii o další dva typy - inkrementální a diskriminační validitu. „Hlavním smyslem inkrementální validizace je zjištění užitečnosti metody ve srovnání s jinými použitými metodami při měření stejného kritéria.“ (Vaculík, 2010, str.161) Diskriminační validita se využívá k měření kompetencí. Tento typ validity porovnává výsledky získané různými metodami.

Podle Kociánové (2010, str. 126-127) rozeznáváme takzvanou „predikční či prognostickou validitu. Tato validita udává, zda lze pomocí určitého výběrového postupu skutečně predikovat vhodnost uchazeče pro obsazovanou pozici. Hodnota predikční validity se měří pomocí analýzy, kde je zařazení, popř. hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu porovnáváno s pozdějšími skutečnými výkony těchto uchazečů na pracovních místech.“

6. ORGANIZACE ASSESSMENT CENTRA POŘÁDANÉHO POLICIÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Jelikož se praktická část práce zabývá realizováním této metody v rámci celorepublikového náboru zaměstnanců k Policii ČR, je třeba věnovat kapitulu konkrétním požadavkům Policie. Poté, co se tato metoda osvědčila ve Velké Británii a Německu, začala Policie v druhé polovině devadesátých let používat AC pro výběr zaměstnanců i v ČR. (Sotolářová, Balcar, 2001) O teoretický podklad se postaral Karel Balcar, který sepsal příručku speciálně pro výkon této metody Policií České republiky. Policie ČR používá tuto metodu při výběru do středních a vyšších řídicích funkcí.

6.1 Příprava AC

Přípravu má na starosti hlavní psycholog Policejního prezidia na odboru Řízení lidských zdrojů. Podle Balcara (2010) je obsahem práce vedoucího psychologa zajistit a pozvat potřebný počet posuzovatelů, vybrat úkoly a připravit tiskoviny a psací potřeby pro pohodlný průběh písemné části. Dále je nutné rozvrhnout časový harmonogram a pozvat uchazeče v takovém počtu, aby bylo možné vést skupinovou diskusi, pakliže je do programu zahrnuta. Hlavní psycholog je také zodpovědný za přípravu místností a jejich vybavení, aby se dodržela norma oddělených místností pro posuzovatele a uchazeče. V neposlední řadě je zapotřebí zajistit ubytování, stravování, i parkování pro uchazeče i posuzovatele. Vedoucí psycholog pracuje v součinnosti s organizátorem AC a s krajským ředitelstvím Policie.

Organizátor akce (touto funkcí je pověřen lektor, supervizor nebo jeden z posuzovatelů) prvoplánově spolupracuje s psychologem a jeho úloha je zejména včas předat podklady pro realizaci AC kompetentnímu pracovníkovi, poskytnout informace posuzovatelům i uchazečům o průběhu AC a poskytnout účastníkům v rámci plnění písemných úkolů prostředí, kde nebudou rušeni okolními vlivy. Dále je nutné vytvořit kvalitní zázemí pro plnění modelových

situací, hraní rolí a skupinové diskuse. Je vhodné, aby byl organizátor osobně přítomen na konkrétním Assessment centru.

Posledním důležitým článkem při přípravě AC je úloha supervizora, který plní funkci kontrolora, sleduje aktuálnost úkolů a zjišťuje, zda účastníci neplní ty samé úkoly, které už v minulosti v rámci Assessment centra vypracovávali.

6.2 Typické úkoly

Policie ČR pracuje s modelem typických úloh, které mají stejnou strukturu, ale liší se ve variantách. Podle Balcara (2010) mezi tyto úlohy patří následující úkoly:

- První písemný úkol obsahuje reakci na dopis, který poslal občan řídícímu pracovníkovi Policie. Náplní dopisu bývá kritická připomínka na výkon služby policistů.
- Druhý písemný úkol představuje návrh řešení konkrétního problému v místě působení bezpečnostní složky Policie. Problém může být hospodářského, společenského, morálního, politického nebo ekologického charakteru.
- Třetí úkol prověřuje komunikační schopnosti uchazeče. Skupině se předloží určitý problém, který je potřeba vyřešit.
- Čtvrtý úkol bývá rozdělení rolí a následná zinscenovaná hra, při níž se sleduje interakce mezi kandidáty v rámci přidělených rolí.

6.3 Pomůcky k hodnocení účastníků

Jednotliví posuzovatelé musí hodnotit průběh AC podle regulí. Podle Balcara (2010) mají k dispozici vytištěné tyto podklady:

- Kritéria výkonu

Popisují jednotlivá kritéria úspěšnosti při plnění úkolů.

- Posuzovací stupnice

Obsahuje šablonu sloužící ke vpisování skóre na sedmibodovou stupnici. Stupnice je standardizovaná a výsledek závisí na splnění předpokladů uchazeče na obsazovanou pozici.

- Záznamový list (viz. Příloha C)

Zde se vpisují poznámky o chování uchazeče k ostatním kandidátům během plnění jednotlivých úkolů.

- Skórovací list (viz. Příloha C)

Poskytuje komplexní pohled na uchazeče v rámci objektivně zjištěných faktů.

- Obálka (viz. Příloha B)

Slouží k identifikaci uchazeče a jemu přidělených úkolů.

- Zpráva o výběrovém šetření

Obsahuje shrnutí výsledků všech uchazečů.

6.4 Zpětná vazba

Zpětná vazba probíhá u Policie ČR ihned po skončení AC pomocí „zpětnovazebného rozhovoru“. Poskytuje ho hodnotitel ústní formou a klade důraz na psychologický aspekt situace. Hodnotitel touto cestou získává i zpětnou vazbu od uchazečů, jak na ně metoda působila. Podle Balcara (2010) je nutné klást důraz na srozumitelnost, přijatelnost, konkrétnost, objektivnost a využitelnost sdělení zpětné vazby účastníkovi. Taktéž rozepsal zpětnovazebný rozhovor do několika fází:

- Příprava místa pro rozhovor – je třeba zajistit prostor a klid před začátkem rozhovoru a podnítit důvěru uchazeče v hodnotitele.
- Navázání kontaktu a zahájení – představení posuzovatele kandidátovi, uvolnění atmosféry.
- Úmluva o smyslu rozhovoru – vysvětlit, proč je tento rozhovor důležitý.
- Podání hodnotící situace – zhodnotit výkon uchazeče.
- Návrhy dalšího postupu – projednat možnosti rozvoje schopností uchazeče.
- Závěr a ukončení – shrnutí celého rozhovoru a rozloučení se s uchazečem.

Výsledky AC Policie ČR uchovává. Tento způsob nakládání s informacemi může sloužit k zamezení toho, aby uchazeč absolvoval stejné úkoly dvakrát. Uchované výstupy jsou platné 24 měsíců, což znamená, že se dají využít v případě požadavku AC ze strany zaměstnavatele kdykoliv během následujících dvou let.

7. REALIZACE ASSESSMENT CENTRA U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

7.1 Cíl praktické části bakalářské práce

Cílem bylo porovnat přípravu a průběh konkrétního Assessment centra s teoretickými poznatky odborné literatury. Dalším cílem bylo položit kandidátům otázky týkající se jejich spokojenosti či nespokojenosti s touto metodou výběru zaměstnanců na nové pracovní místo, zda byli uchazeči pod vlivem stresu a potvrdit či vyvrátit tezi, že AC umožňuje uchazeči vcítit se do organizace a jejích hodnot. Autorka podrobně popsala průběh Assessment centra u Policie České republiky a provedla průzkumnou sondu mezi kandidáty. Následně byla vytvořena SWOT analýza, díky které se autorka chtěla dozvědět, zda je tato metoda pro Policie ČR výhodná či nevýhodná.

7.2 Charakteristika zkoumaného vzorku

Zkoumaný vzorek představovali čtyři kandidáti, kteří byli již zaměstnáni u Policie ČR, ale neusilovali o stejnou pracovní pozici. Všichni čtyři muži žádali o práci na vedoucích pozicích. Výstup jejich snažení byl připraven ke zkoumání konkrétnímu odboru v jejich dosavadním působišti, který si jejich účast na AC v Praze vyžádal.

7.3 Metody sběru dat

Sběr dat byl proveden pomocí strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami a pozorováním. SWOT analýza byla vypracována na základě osobní zkušenosti z navštíveného AC a odpovědí kandidátů.

7.4 Sběr a zpracování údajů

Kandidátům bylo položeno 10 otázek, které se týkaly dojmů z absolvovaného AC. Autorka hovořila se všemi účastníky těsně po skončení AC, avšak přesné otázky byly zaslány až následující den přes email, aby kandidáti měli čas a klid na vypracování odpovědí. Následné zpracování odpovědí proběhlo na základě subjektivního pohledu autorky. Otázky pro kandidáty byly stanoveny následující:

1. Absolvoval jste AC poprvé?
2. Pokud ano, zjišťoval jste si předem, co Vás čeká?
3. Jak jste se cítil před AC?
4. Zdály se Vám úkoly lehké/těžké/přiměřené?
5. Dokázal byste se vcítit v průběhu AC do hodnot organizace?
6. Považujete AC za vhodnou/objektivní metodu výběru zaměstnanců?
7. Můžete porovnat metodu AC s jinou metodou výběru zaměstnanců?
8. Měl jste zájem o zpětnou vazbu?
9. Překvapila Vás zpětná vazba? Poskytla Vám zpětná vazba sebereflexi?
10. Jaké jste měl bezprostřední pocity po dvou dnech AC?

Odpovědi kandidátů jsou součástí příloh této práce.

7.5 Popis průběhu AC

Praktická část této bakalářské práce byla uskutečněna pozorováním a strukturovaným rozhovorem v Assessment centru, které pořádala Policie České republiky. „Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky. Policie České republiky je podřízena ministerstvu vnitra. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody se shodují s územními obvody 14 krajů České republiky. Úkoly Policie České republiky plní 47 000 policistů a 11 000 zaměstnanců policie.“ (Policie ČR, 2010)

Autorka nemá s Policií České republiky nic společného, pouze dostala příležitost vykonat praktickou část bakalářské práce právě v této organizaci.

Na Policejním prezidiu se v rámci odboru řízení lidských zdrojů již několik let úspěšně pracuje s velmi kvalitně a cíleně zpracovanou metodikou AC. Policie České republiky (zkratkou PČR) se zaměřuje především na posouzení konkrétních manažerských způsobilostí. V policejní praxi se využívá pojmu kritéria výkonu, čemuž se autorka věnovala v teoretické části bakalářské práce. Podle těchto kritérií byli uchazeči skutečně hodnoceni v autorkou navštíveném AC. Názornou ukázkou pomůcek k hodnocení najdeme v příloze této práce.

Během několika let se také podařilo připravit i dostatečné množství pozorovatelů, takže hodnocení účastníků AC neprovádí jen psychologové nebo lidé z odboru řízení lidských zdrojů. U PČR působí jako hodnotitelé interní zaměstnanci organizace. Interním zaměstnancem byl lektor/psycholog, který dohlížel nad samotným průběhem AC. Jelikož PČR pořádala toto výběrové řízení ve svých vlastních prostorách, výrazně se snížily náklady na realizaci

celé akce. Assessment centrum na Policejním prezídiu trvalo dva dny, konkrétně dvě dopoledne.

První den museli uchazeči vypracovat dva písemné úkoly. Zadáním prvního úkolu byla odpověď na dopis od ženy, která kritizovala nevhodné chování policistů vůči jedné z národnostních menšin během šetření na odborném učilišti. Uchazeči sepsali odpověď ženě, která dopis poslala, a také stanovisko pro podřízené, jak jednat v tomto případě. Na vypracování měli šedesát minut. Účelem tohoto úkolu bylo prověřit schopnost uchazečů porozumět problému a zvolit vhodnou strategii řešení. Po půlhodinové přestávce byl uchazečům předložen druhý úkol, který byl limitován časem osmdesáti minut a bylo zapotřebí sepsat písemný podklad starostovi fiktivního města ohledně zvyšující se kriminality v okrese. Cílem tohoto úkolu bylo ověřit schopnost uchazečů provést analýzu dostupných informací a navrhnout řešení. V prvotnímu návrhu byla eventuelní spolupráce s občany v souvislosti s občanskými hlídkami. Po vypracování obou úkolů byl první den AC oficiálně ukončen a výsledky práce uchazečů byly zaslány emailem hodnotitelům, kteří se nemohli dostavit osobně, neboť se nacházeli na různě vzdálených pracovištích Policie ČR. Hodnotitelé obdrželi anonymní spisy.

Druhý den byla na programu skupinová diskuse a celkové vyhodnocení obou dnů. Účastníci měli za úkol během jedné hodiny (15 minut příprava, 45 minut diskuse) seřadit 16 povolání podle důležitosti v rámci obnovení ekonomické stability a prosperity státu v době finanční krize. Úkoly i časové rozvržení dvou dnů plně korespondovalo s příručkou Balcara. Při skupinové diskusi se nejvíce projevovalo chování kandidátů. Jeden z kandidátů začal hovořit jako první, navrhl své řešení, poté se stáhl a dál k vyřešení problému nepřispěl. Další účastník taktně mlčel a v nejvhodnější chvíli předložil návrh svého řešení, které se jevílo jako nejpraktičtější. Ostatní kandidáti se snažili projevovat, jelikož je k tomu nutila situace. Bylo zajímavé sledovat, jakým způsobem se účastníci domlouvali na řešení, které pak museli prezentovat hodnotitelům. Jiné náhledy na problém, plynoucí z rozdílných životních zkušeností, figurovaly po celou dobu skupinové diskuse. Na závěr se uchazeči museli shodnout, kdo bude výsledek jejich téměř hodinového řešení úkolu

prezentovat. Kandidáti však nebyli motivováni k vyšším výkonům, jelikož neusilovali o jedno pracovní místo. Kdyby si účastníci konkurovali, byla by tato diskuse zcela jistě více dynamická. Hodnotitelé se shodli na klidném průběhu. Nikdo nevybočoval z řady, výkony byly vyrovnané.

Zpětná vazba taktéž proběhla podle normy o průběhu zpětné vazby. Uchazeči byli požádáni o strpení při zpracování výsledků a poté byli jednotlivě informováni o svém výkonu.

7.6 SWOT analýza

Autorka zpracovala SWOT analýzu navštíveného AC především na základě osobní zkušenosti nezaujatého pozorovatele a již nabytých teoretických znalostí o problému. „SWOT analýza je rozšířenou metodou pro systémovou analýzu spočívající v porovnání silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami okolí. Data pro tuto metodu získáváme například z dílčích analýz, dotazníků, rozhovorů, ze závěrů expertů apod. Vstupní poznatky se připravují a zpracovávají do tabulky.“ (Častorál, 2009, str. 114-115) Jako vnitřní prostředí bylo pro potřeby této bakalářské práce určeno samotné AC, které autorka absolvovala. Vnější prostředí představoval zadavatel Assessment centra, v tomto případě Policie České republiky. Po vypracování SWOT analýzy vyšlo najevo, že je tato metoda výběru zaměstnanců na pracovní místo, kde je vyžadována komunikace s lidmi, pro Policii ČR velmi vhodná a potřebná. Autorka chtěla poukázat na výhody použití této metody PČR, protože se metoda AC jeví praktická ve spojení s ověřením sociálních a komunikačních schopností, jež jsou nezbytně nutné snad pro všechny pracovní pozice v rámci Policie České republiky.

Tab.3: SWOT analýza

vnitřní prostředí	silné stránky	slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kvalitní příprava ▪ korektní jednání ▪ objektivní posuzování ▪ srovnání kompetencí policistů z různých působišť Policie ČR ▪ více úhlů pohledu na uchazeče ▪ přesně nastavená hodnotící kritéria 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ větší počet lidí se musí sejít na jednom místě ▪ časová náročnost ▪ organizační náročnost
vnější prostředí	příležitosti	hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční stránka realizace ▪ vlastní zázemí ▪ pozorovatelé z řad Policie ČR ▪ možnost přizpůsobit úkoly podle obsazovaných pracovních pozic ▪ posouzení sociálních a komunikačních dovedností zaměstnanců Policie ČR 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ neobjektivní hodnotitelé ▪ úkoly nesouvisející s pracovním místem

7.7 Interpretace údajů

Výhodami této metody v rámci Policie ČR je zcela jednoznačně dlouhodobá, ověřená a kvalitní příprava. Nejdůležitějším podkladem pro organizování AC je Příručka posuzovatele metodou Assessment Centre pro Policii České republiky.

Výhodnost spočívá i v tom, že oproti organizacím, které si nechávají realizovat AC externí firmou, PČR k tomu využívá své zaměstnance a své vlastní prostory, což výrazně snižuje finanční nároky na realizaci. Taktéž jasně stanovená hodnotící kritéria, a tím možné srovnání kompetencí policistů z různých pracovišť PČR, patří k silným stránkám této metody.

Nevýhodou může být organizační náročnost – kandidáti i hodnotitelé se musí dopravit z různých koutů České republiky na místo konání AC, což je velká odlišnost oproti klasickému výběrovému pohovoru. AC u Policie trvá dva dny, takže můžeme do kvadrantu slabých stránek i časovou náročnost této metody.

Sporným bodem je vybírání úkolů a modelových situací. Do kvadrantu příležitostí umístila autorka možnost přizpůsobit úkoly podle obsazovaných pracovních pozic z toho důvodu, že správně vybrané úkoly podporují celkovou úspěšnost konání AC. Oproti tomu se může stát, že úkoly nejsou odrazem požadavků zadávající organizace. Uchazeči vnímali tuto otázku různorodě a názory na náročnost úkolů se lišily. Někomu přišly úkoly odpovídající výkonu pracovní funkce u Policie, někomu příliš obecné a teoretické. Zde je třeba zohlednit praxi a zkušenosti policistů. Autorka se domnívá, že PČR nenechává plnit své stávající i budoucí zaměstnance úkoly, jež jsou tématicky diametrálně odlišné od adekvátních praktických úkolů, nicméně uchazeči měli pravdu v tom, že úkoly nebyly cíleně zaměřené na praxi u Policie. Podle autorky by úkoly zvládl zpracovat i vysokoškolsky vzdělaný člověk s obecným rozhledem.

Citlivou součástí Assessment centra je objektivita pozorování. Nikdo není neomylný, proto tento faktor autorka zahrнула do silných stránek i hrozeb. V rámci silných stránek tento faktor významně podporuje validitu celého procesu, což je nesporná výhoda této metody. Je zřejmé, že každý pozorovatel

vkládá do hodnocení svůj subjektivní dojem. Dohromady s ostatními hodnotiteli by měl být celkový pohled na uchazeče objektivní. Tuto zásadu je nutné podporovat pravidelným školením a častou praktickou zkušeností hodnotitelů.

Na základě získaných odpovědí lze vyčíst, že byla tato metoda uchazeči vnímána rozporuplně. Všichni účastníci absolvovali Assessment centrum poprvé. Podrobnější informace o tom, co přesně se bude během AC dít, si předem nezjišťovali (např. přečtení příručky, knihy). Nové situace bývají vstřebávány s nejistotou a nebylo tomu jinak i v tomto případě. Další návštěva AC už pro kandidáty bude známou zkušeností. Je zřejmé, že uchazeči přemýšleli o svých výkonech, proběhlo u nich sebehodnocení na základě zpětné vazby, která jim byla podána. Kandidáti odpovídali podle svých rozdílných životních zkušeností, z čehož plynou i mírné nuance v odpovědích. Pocity stresu či nervozity se objevily u všech pěti mužů. Nelze blíže určit, do jaké míry mohl stres ovlivnit výkon člověka, jelikož stres může pomoci i k lepšímu výkonu. Uchazeči působili od začátku vyrovnaně a klidně. Vycházíme-li z faktu, že už byli zaměstnání u Policie ČR a musí být psychicky odolní, byly tyto výpovědi překvapující.

Na otázku, zda by se dokázali vcítit do hodnot a firemní kultury organizace, odpověděli uchazeči buď neurčitě nebo negativně. Autorka dospěla k závěru, že komunikace s uchazeči o zaměstnání je vizitkou každé organizace. Je tedy v jejím zájmu, aby se ke svým budoucím zaměstnancům chovala už od začátku korektně a slušně. Vycházíme-li z faktu, že by toto jednání mělo být samozřejmostí, je obtížné rozlišit, jaké konkrétní hodnoty organizace vyznává.

Pro Policii je pohodlnější organizovat Assessment centrum ve dvou dnech, jelikož tak mají hodnotitelé více času zpracovat písemné výstupy prvního dne. Pro uchazeče však tento model může být nevyhovující, protože se na místo konání sjeli z různých částí České republiky a jednodenní AC by pro ně bylo nejspíš příjemnější.

Jelikož účastníci neměli s AC předchozí zkušenost a absolvovali pouze klasické pohovory a testy, zdála se jim tato metoda přirozeně různorodější, což vyplývá z podstaty konání AC. Tři ze čtyř účastníků odpověděli, že se jim tato

metoda nejeví jako objektivní, patrně z důvodu krátkého časového úseku pozorování chování. Jeden účastník souhlasil s tím, že je tato metoda objektivní, protože na člověka nahlíží více lidí, kteří mu mohou poskytnout nezaújatý pohled na jeho osobu. Všichni uchazeči projeví zájem o zpětnou vazbu, respektovali její obsah. Se zpětnou vazbou byli uchazeči spokojeni, jelikož jim pomohla srovnat si domněnky o tom, co dělají či nedělají dobře.

7. 8 Shrnutí a doporučení

K realizaci AC nemá autorka žádné výhrady. Vše bylo připraveno profesionálně a pečlivě. Před začátkem AC nejevili uchazeči sebemenší náznaky stresu, ačkoliv všichni vypověděli, že stres či nervozitu intenzivně pociťovali. První den měli účastníci málo času na vypracování úkolu. Časový přes může způsobit jistou zmatenost ve vypracování úkolu. Autorka doporučuje mírně přerozdělit časový fond na vypracování úkolů. Někteří lidé potřebují o trochu více času, což nemusí nutně znamenat, že jsou v pracovním procesu pomalí. Ačkoliv se stres neprojevil ve tvářích uchazečů, zcela jistě působil na jejich chování, což mohlo zkreslit výsledek. Doporučením by mohla být nějaká uvolňující technika před začátkem samotného AC. Například zajímavý, nepsychologický test k uvolnění napjatého stavu člověka.

Z analýzy odborné literatury vyplynulo, že je Assessment centrum objektivní metoda výběru zaměstnanců. Je však velmi těžké odbourat efekt „prvního dojmu“ a hodnotit objektivně. Zcela jistě je potřeba kvalitní proškolení hodnotitelů a následná dlouhodobá praxe. Autorka byla svědkem situace, kdy hodnotitel, který pracoval sám, řekl o „svém“ uchazeči názor, který se dostal do rozporu s jejím názorem na situaci. Jiný hodnotitel poté reagoval v souladu s názorem autorky. Není tedy vyloučeno, že má výstupní hodnocení onoho uchazeče zkreslený obsah. Autorka navrhuje, aby hodnotitelé pracovali vždy ve dvojici a před diskusí s ostatními hodnotiteli nejdříve prodebatovali názor na uchazeče pouze spolu.

AC také přispívá k boji proti získávání pracovních míst na základě známosti a kontaktů, přispívá k transparentnosti výběru zaměstnanců.

Objektivní hodnocení také výrazně přispívá k rozvoji uchazeče, který se tak může poučit ze svých chyb, jelikož je výstupní hodnocení více důvěryhodné, pokud je složeno ze shody názorů více lidí. Je zřejmé, že každá účast na AC posune člověka dál, jelikož dostane příležitost objektivního náhledu na svou osobnost a tím i impuls k dalšímu rozvoji a práci na sobě samém. Je na každém účastníkovi, zda se chce poučit ze zpětné vazby. Assessment centrum má bezpochyby kromě psychologického i pedagogický význam.

Autorka také navrhuje, aby se počet písemných úkolů zredukoval ze dvou na jeden a „prázdné místo“ se nahradilo modelovou situací, která by byla zaměřena taktéž na řešení problému s občany, avšak v ústní formě, která vypoví o uchazeči více než psaná.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat odbornou literaturu na zvolené téma a následně srovnat praktické zkušenosti s nabytými poznatky. V teoretické části se autorka zabývala zejména významem této metody, možnostmi využití, metodikou a přípravou Assessment centra. Součástí teoretické části je i kapitola, která pojednává o typických úkolech, kritériích hodnocení a celkové praxi konání AC u Policie České republiky. Praktická část byla zaměřena především na osobní zkušenost z Assessment centra, které autorka měla možnost navštívit. Na základě této zkušenosti byla vypracována SWOT analýza s přihlédnutím k odpovědím, které autorka získala během strukturovaného rozhovoru s účastníky. Následně byla zpracována interpretace údajů a shrnutí zjištěných informací. Dílčí částí této bakalářské části bylo zjistit, jakým způsobem se připravuje AC v rámci Policie České republiky a následné porovnání s absolvovaným Assessment centrem. Po provedené SWOT analýze autorka došla k závěru, že je tato metoda jednoznačně vhodná pro výběr i hodnocení policistů z hlediska schopností a dovedností potřebných pro výkon funkce. Policie tak může jednoduše zjistit, zda má správné lidi na správných místech, jelikož komunikace s lidmi tvoří velmi významnou součást pracovních povinností policistů. Podnětem k dalšímu zkoumání by mohlo být zjišťování, do jaké míry lze ovlivnit vlastní chování v průběhu Assessment centra, popřípadě popsat tuto metodu jakožto samotný účastník a tak lépe proniknout do podstaty této metody a navrhnout možné zlepšení, aby se tato metoda výběru zaměstnanců stala pro účastníky méně stresujícím zážitkem.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 171 s. Praxe. ISBN 978-802-4726-915.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-722-6161-4.

HRONÍK, František. *Poznej své zaměstnance: Vše o Assessment centre*. 1. vyd. Brno: Era, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JAY, Ros. *Příjmací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 138 s. Praxe. ISBN 9788024719443.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

KUBEŠ, Marián a L'ubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 147 s. ISBN 978-802-4723-143.

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC vyber si tým: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 141 s. Management praxe. ISBN 80-868-5129-X.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. 1. vyd. Brno: NC Publishing, 2010, 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 155 s. ISBN 978-802-4737-010.

Interní zdroje:

BALCAR, Karel. *AC: Příručka posuzovatele metodou „Assessment Centre“ v Policii České republiky*. 2. vyd. Praha: Oddělení vedoucího psychologa PP ČR, 2011. 36 s.

Internetové zdroje:

SOTOLÁŘOVÁ, Marie a Karel BALCAR. *Výběr uchazečů a kandidátů na povýšení metodou Assessment centre*. *Policista* [online]. 2001, č. 5 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z

<<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/casopisy/policista/2001/0005/modul8.html>>.

Policie České republiky. In: *O Policii ČR* [online]. 2010 [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <<http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>>.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY

COLEMAN, John L. *Police assessment testing: an assessment center handbook for law enforcement personnel*. 4th ed. Springfield, Ill.: Charles C Thomas, c2010. 286 s. ISBN 03-980-7922-6.

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: UKÁZKA SCÉNÁŘE JEDNODENNÍHO ASSESSMENT CENTRA	21
TABULKA 2: ÚKOLY V ASSESSMENT CENTRU	24
TABULKA 3: SWOT ANALÝZA	46

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – ODPOVĚDI KANDIDÁTŮ	I
PŘÍLOHA B – OBÁLKA	VI
PŘÍLOHA C – ZÁZNAMOVÝ ARCH A SKÓROVACÍ LIST	VII

PŘÍLOHY

Příloha A – Odpovědi kandidátů

Identifikace odpovědí byla dána pracovními pozicemi, na které se uchazeči hlásili. Jména ani místa působiště účastníků nebyla záměrně uvedena.

Vedoucí odboru dopravní policie:

1. Ano, poprvé.
2. Informace jsem nějaké sháněl, ale všichni, co měli tuto metodu za sebou, říkali, že se na to nedá připravit. Věděl jsem o dopisu i řešení nějaké situace, ale konkrétní úkoly samozřejmě ne.
3. Bral jsem to jako „nutné zlo“, bylo tam trochu stresu a přemýšlení nad tím, abych se neztrapnil.
4. Ač jsem rámcově tedy věděl, zdály se mi úkoly těžké, zejména v kombinaci s časovým limitem.
5. Upřímně, asi ne. Nebylo to běžné řešení situací, ale spíš výjimečných úkolů, se kterými se člověk neseťkává každý den, ale právě proto jsou obtížnější a nelze z nich stavět obraz o fungování organizace. Snad lze jen „vycítit“, o co v organizaci jde.
6. V určitých druzích povolání ano, u Policie si nejsem tak jistý.
7. Absolvoval jsem pouze klasické výběrové řízení s představením se, svou představou o fungování oddělení a spoustou otázek od členů komise. AC bylo nepříjemnější.
8. Ano.
9. V něčem mě zpětná vazba nepřekvapila, v něčem ano. Překvapilo mě poměrně negativní hodnocení v určité oblasti, ve které jsem byl v rámci psychologických testů a pohovorů hodnocen velmi kladně. Nicméně, donutilo mě to o sobě popřemýšlet a o to asi i šlo.
10. Byla to úleva, že to mám za sebou. Přemýšlel jsem, zda bych něco nezměnil, něco nenapsal a neřekl jinak.

Vedoucí odboru cizinecké policie:

1. Absolvoval jsem AC poprvé a informace jsem měl jen kusé, spíš takové ve smyslu, jak je to obtížné.
2. Nepřipravoval jsem se. Informace byly v tom směru, že na to se připravit nedá. Praxi s vedením lidí jsem měl 3 letou, tak jsem spíše spoléhal na sebe.
3. Samozřejmě, že pracoval stres a tréma. Přece jenom je to důležitý okamžik, který Vás může v profesním životě posunout jiným směrem.
4. Zadané úkoly nebyly těžké, spíše časově náročné a potom, když vás sleduje a hodnotí takový počet lidí, přece jenom stres funguje.
5. To asi ne, přeci jenom otázky nebyly až tak o problematice PČR, spíše o řešení situací v souvislosti s řízením lidí atd.
6. Popravdě řečeno si myslím, že po dvou hodinách písemné práce a jedné hodině konverzace může někdo objektivně posoudit někoho jiného jen těžko. V případě AC prováděného delší dobu a ve více oblastech asi ano.
7. Prošel jsem výběrovým řízením, kde se spíše odpovídá na odborné otázky. Toto je méně zaměřené na situace spojené s řízením lidí.
8. Dostalo, o tom jsem psal v jedné z předchozích otázek.
9. O tom jsem již také psal, překvapila v některých bodech, jinak mi přinesla zase jiný pohled na mou osobu. Člověk se stále učí, jak po odborné stránce, tak i stále poznává sám sebe, třeba i tímto způsobem. Jinak celkově jsem byl se zpětnou vazbou spokojen.
10. Určitě smíšené, člověk pořádně neví, do čeho jde, neví co má očekávat a přitom je to pro další profesní život určující. Bezprostředně po absolvování obou dnů, tedy ještě před zpětnou vazbou jsem měl docela dobrý pocit, přestože jsem věděl, že spousta věcí se mi asi nepovedla. Po zpětné vazbě jsem byl docela překvapený, protože ve dvou věcech, které mi byly vytknuty, jsem po dobu mého profesního působení preferoval a dost se na ně zaměřoval. Myslím, že to ale bylo tím, že v tak krátké době a pouze po dvou dnech, resp. po 3 hodinách nelze hodnověrně posoudit všechny oblasti, které se hodnotily. Přesto konečné pocity nebyly negativní, spíš smíšené.

Vedoucí odboru služby pro zbraně a bezpečnostní materiály:

1. Ano, absolvoval jsem AC poprvé.
2. Ne, nepřipravoval jsem se. Spoléhal jsem na své praktické zkušenosti z vedoucí funkce - již cca 20 let, což se nakonec potvrdilo, protože případy nabídnuté k řešení vycházely z obecné praxe policie.
3. Mé pocity před odjezdem do Prahy na AC byly opravdu složeny z nejistoty a nervozity. Samozřejmě jsem měl obecné informace od kolegů, kteří již AC absolvovali, ale nedá se to srovnat s osobním zážitkem. Tedy nejistota, nervozita, strach z něčeho nového a neznámého.
4. Úkoly byly přiměřené, ale zadání čistě teoretické.
5. Vzhledem k profesionální deformaci (jsem u policie již 34 let) mohu mít na AC jiný pohled než jako civilista, ale přesto - pokud bych přišel z jiné organizace nebo ze studia, asi bych se nedokázal vcítit do hodnot uplatňovaných u Policie.
6. Ne, tuto metodu nepokládám za veskrze objektivní.
7. Protože vykonávám vedoucí funkci cca 15 -20 let (podle náhledu na funkci - zda jde o funkci vedoucího skupiny, oddělení, odboru) a k výběru na tuto funkci došlo přirozeným výběrem vzhledem k úzké specializaci úseku, na kterém pracuji, neprošel jsem žádným výběrovým řízením.
8. Ano, hodnotitel mi poskytl zpětnou vazbu týkající se mých osobnostních vlastností, případně způsobu řešení individuálně uložených úkolů v rámci AC. Toto hodnocení bylo pro mě přínosné, neposkytlo mi však nové informace, pouze potvrdilo znalosti mého osobnostního profilu.
9. Ne, zpětná vazba mě nepřekvapila, byly pouze potvrzeny hodnoty mého osobnostního profilu.
10. Mým bezprostředním dojmem byl pocit úlevy z absolvované AC, radost z toho, že už nemusím bydlet na ubytovně a že jedu domů.

Zástupce vedoucího územního odboru:

1. Ano
2. Zpočátku, když jsem se dozvěděl, že budu AC absolvovat v konkrétním termínu (asi tři týdny před), tak jsem byl nervózní, uvědomoval jsem si, že do jisté míry na výsledku záleží budoucí kariéra a začal jsem lehce pochybovat o tom, zda vůbec přes AC projdu. Postupně jsem na to přestal myslet a tyto pocity se dostavily opět asi tři dny před AC, ale již v daleko menší intenzitě.
3. Mluvil jsem s kolegou, který již AC absolvoval a ten mi prakticky řekl jen průběh AC, spíše mě uklidňoval s tím, že konkrétní věci nelze říci z důvodu rozmanitosti.
4. Přesto, že jsem do současné doby nevykonával vedoucí funkci, kde bych musel řešit obdobné úkoly, tak mi úkoly připadaly přiměřené. Pro vedoucího, který má již určitou praxi, budou tyto úkoly spíše lehké.
5. Nevím, zda je úplně nutné vcítit se do hodnot PČR nebo jiné firmy. Domnívám se, že podstatné zásady jsou přibližně shodné.
6. Osobně se domnívám, že AC je vhodnou metodou, ale neměla by být jedinou metodou při výběru. Co se týče objektivnosti, domnívám se, že je dost objektivní, neboť hodnotitelé neznají hodnocené, negativní roli zde může sehrát pouze „první dojem“ hodnotitele na hodnoceného, ale toto by mělo být eliminováno zkušeností a kvalitou hodnotitelů.
7. V minulosti jsem prošel přijímacím řízením, které bylo víceméně postaveno na psychotestech a řízením pohovoru s psychologem. AC je dle mého soudu vhodnou nadstavbou případných psychotestů při přijímacím řízení, neboť se při něm více projeví veškeré důležité schopnosti a dovednosti. Ideální stav je, když se AC účastní zájemci na jedno konkrétní místo – aby si konkurovali.
8. Ano. Zpětnou vazbu považuji za samozřejmost Assessment centra.
9. Zpětná vazba mě moc nepřekvapila, po skončení jsem si víceméně sám uvědomil, kde jsem chyboval nebo mohl jednat jinak. S hodnotiteli jsem se tedy, až na pár drobností shodl a přijal jejich argumenty. Díky zpětné vazbě jsem si více zafixoval určité zásady při jednání s lidmi a při řízení

podřízených. Ačkoli se domnívám, že praxí a chybami se člověk nejlépe učí (pokud je schopen a ochoten toto přijmout), myslím si, že častější účasti na AC (byť by to nebylo myšleno jako výběr na další funkci), nebo na obdobném školení například komunikačních dovedností se zpětnou vazbou, bych si ověřoval zkušenosti z praxe a získával další, a tím i předcházel možným chybám při řízení nebo komunikaci.

10. Asi nejzákladnější pocit byl „mám to za sebou“. Další pocity byly víceméně kladné, byl jsem rád, že jsem nedopadl špatně a následně jsem si uvědomoval opodstatněnost AC.

Příloha B – Obálka

1. Úvanka – první dve strany dvojstrany

Hodnocení: **nar:**

Místo konání: **Datum:**

Obsazovaná funkce:

1) Dopis:

Hodnotič(a): 1. _____ 2. _____

2) Řešení problému:

Hodnotič(a): 1. _____ 2. _____

3) Skupinová diskuse:

Hodnotič(a): 1. _____ 2. _____

4) Vystoupení v roli:

Hodnotič(a): 1. _____ 2. _____

Bodové ohodnocení:

	Komunit- kace	Mezlid- ské vztahy	Řešení problému	Rozho- dování	Tvořivosť a vyr- navání se záležit.	Nasazení a vyr- navání se záležit.	Vyr- navání se záležit.	Repre- zentace police	Σ:
DO:									
ŘP:									
SD:									
HR:									
Σ:									
x V:									
VΣ:									

(Váha jednotlivých kritérií může být stanovena pouze jako: 0,5 - 1 - 1,5 - 2)

*Poznámky k průběhu plnění úkolů a podávání zpětné informace zapisíte, prosím, na další -
vnitřní - stranu této obálky.*

Souhrnnou zpětnou informaci poskytují:

Hodnotič 1: **Hodnotič 2:**

Poznámky hodnotitelů k plnění úkolů a podávání zpětné informace:
(Prosím, ke každému zápisu připojte své jméno nebo alespoň zkratku, aby bylo zřejmé, ke
k čemu se vyjadřujete.)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Václava Šobáňová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční

Název práce: Assessment centrum – moderní nástroj výběru, hodnocení a rozvoje pracovníků

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů české literatury a pramenů: 15

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová